

Recupero crediti: CRM e business intelligence validi alleati

Nell'inasprimento delle condizioni economiche attuali, occorre migliorare l'attività nei confronti dei clienti morosi. Predire i comportamenti, analizzare la clientela, gestire la relazione sono tutte fasi che trovano nella tecnologia preziosi strumenti.



Walter Melis,
Head of Technical Specialists Support & Operational Manager di Unicredit

LAURA GHISLERI

Durante il Consumer Intelligence Forum del 19 novembre, uno dei temi che verrà trattato riguarda l'utilizzo di strumenti di Business Intelligence nelle attività di recupero crediti, uno dei momenti delicati della relazione con il cliente, ma fondamentali per

la salute delle aziende. Abbiamo chiesto a Walter Melis, Head of Technical Specialists Support & Operational Manager di Unicredit, di anticipare i temi della sua relazione al convegno.

Cosa significa fare consumer intelligence nell'Area Recupero Crediti di Unicredit?

La business intelligence ha assunto negli ultimi anni un ruolo chiave nel processo di recupero crediti di UniCredit; con l'attuale (e ormai consolidato) trend di deterioramento del mercato e l'inasprimento delle condizioni generali che regolano gli equilibri tra i bisogni e le effettive disponibilità individuali, una vera

2

GLI SPECIALI DI CMI

14

Nuove interfacce vocali per i call center

Il crescente utilizzo dei dispositivi mobili, le esigenze sempre più definite degli utenti e la necessità delle aziende di fornire servizi a costi ragionevoli, hanno portato allo sviluppo di nuove interfacce vocali e visuali. Nello speciale si analizza quali sono e come sceglierle.

SOMMARIO

- 3 Co-operation: un caso vincente (tutto) italiano
- 4 News
- 8 Dalla chiocciola al cancelletto: un nuovo modo di fare marketing sul web
- 10 Customer Base: analizzarla e segmentarla
- 12 Un contact center tra le nuvole
- 14 Gli Speciali di CMI
Nuove interfacce per il canale telefonico di un contact center
- 17 Contributi dalle aziende
- 20 Muovere l'intelligenza collettiva
- 22 Le lavoratrici madri e in stato di gravidanza nei call center

1

Intervista a Walter Melis, Head of Technical Specialists Support & Operational Manager di Unicredit

struttura di recupero crediti non può più limitarsi a svolgere il solo compito di esattore del credito vantato: deve invece necessariamente mirare all'efficienza massima dei propri risultati. Fare business intelligence in una realtà articolata e complessa come quella di Unicredit significa dotarsi di una struttura che sempre di più deve essere capace di predire e analizzare il comportamento della clientela morosa in modo da veicolarla proficuamente all'interno del processo di gestione della morosità. Sotto il profilo dell'execution è poi cruciale poter trasformare le strategie in risultati, mettendo a disposizione dei Credit Collector, strumenti e prodotti concretamente applicabili ai clienti in difficoltà. La duttilità di un knowhow "in house", si è rivelata fondamentale non solo per il raggiungimento dei risultati della Banca ma soprattutto per risolvere i drammatici problemi dei clienti in temporanea difficoltà.

In tema di business intelligence quali sono i vantaggi effettivi per l'aumento della soddisfazione del cliente?

La capacità di analizzare e segmentare la clientela in base al proprio comportamento e alle proprie caratteristiche permette di svolgere azioni mirate e di proporre strategie di intervento ad hoc in base alle diverse casistiche che ci troviamo ad analizzare: anticipare i segnali di deterioramento del credito, capire quale tipo di facilitazione o iniziativa proporre per agevolare il cliente nel risanamento del suo debito, analizzare dai social network i dati che ci indicano in quale direzione sono orientati i gradimenti e i malumori del cliente, segnalare prontamente al cliente la situazione debitoria con strumenti avanzati (ad esempio warning in fase di consultazione dell'atm) è un approccio che differisce enormemente dalla classica gestione massiva e uniforme della popolazione morosa. Il raggiungimento dell'obiettivo non avverrà più con la mera ricerca di recuperare quanto più possibile del proprio credito (fine a se stessa), ma attraverso l'individuazione della metodologia migliore che ci consenta di 'recuperare' il cliente, la sua fiducia e il senso di condivisione e appartenenza verso il nostro istituto.

Come l'IT può raccogliere e soddisfare le richieste dei "clienti" interni?

L'ingranaggio essenziale della macchina di recupero crediti, oltre al cervello rappresentato dalla business intelli-

gence, sono le persone, coloro cioè che devono mettere in pratica le strategie preposte interfacciandosi con il cliente: aumentare il più possibile il livello di soddisfazione di coloro che consideriamo a tutti gli effetti i nostri 'clienti interni' diventa una mission imprescindibile. Quest'obiettivo può essere raggiunto solo con la presenza di una struttura di "Specialisti Tecnologici" interna capace di sviluppare velocemente strumenti e sistemi di supporto all'operatività dei Credit Collector; per quanto riguarda la nostra realtà, il fiore all'occhiello di tale impalcatura è un applicativo fornito a tutti i colleghi del Dipartimento Customer Recovery (stiamo parlando di oltre 700 persone) che funge da catalizzatore e pianificatore delle richieste: chiunque ha un'esigenza che si debba concretizzare con la realizzazione di un tool informatico (dalla semplice query di interrogazione di un perimetro moroso a un report strutturato, fino alla creazione di un software gestionale) vi inserisce la richiesta e le relative specifiche. La struttura di Collection Intelligence entro un lasso di tempo stabilito (di norma 48 ore) garantisce una prima analisi della richiesta correlata dei tempi di evasione comprensivi quindi dei tempi di ulteriore analisi e sviluppo necessari, e al momento del rilascio del tool la richiesta verrà evasa con le relative specifiche.

La Collection Intelligence di Customer Recovery si rende indispensabile anche per la creazione di strumenti e sistemi di "people management oriented" aventi come obiettivo quello di alleviare tutti gli svantaggi indotti dalla decentrazione delle strutture periferiche.

A fronte di tali disagi logistici abbiamo pertanto sviluppato dei tools, quali: un blog dove ogni collega può inserire un quesito di carattere operativo al quale verrà fornita soluzione entro un massimo di 48 ore; una Bacheca Interna Operativa, con la pubblicazione non solo delle informazioni più rilevanti del Department, ma anche con l'archiviazione delle riprese video delle riunioni nevralgiche in modo che, anche chi non ha avuto la possibilità di parteciparvi fisicamente, possa successivamente visionarle come se effettivamente ne avesse preso parte.



Co-opetition: un caso vincente (tutto) italiano

Di co-opetition - termine inglese che nasce dalla fusione di due parole competition e collaboration che indica l'atteggiamento di competizione cooperativa che si instaura tra soggetti concorrenti - si è iniziato a parlare nella prima metà del secolo scorso. Il concetto poi è stato ripreso con molta enfasi agli inizi degli anni '90.



La consegna del riconoscimento a BNova Consulting come miglior Pentaho Partner EMEA per il 2013, al Pentaho Partner Summit.

Non si tratta dunque di una novità dei nostri giorni ma nonostante se ne parli da molto tempo risulta molto complicato riuscire a mettere in atto questa tecnica. I motivi sono diversi, primo fra tutti è una questione di forma mentis: l'abitudine a tracciare una linea rossa che divida gli amici dai nemici con i quali non si condivide solo il campo di battaglia.

Il tipo di sinergia suggerito dal termine ibrido co-operation trova delle difficoltà nel momento in cui è fondamentale scegliere bene i partner, definire i ruoli, i compiti, monitorare l'andamento delle attività anche al di fuori della propria organizzazione. Si tratta di equilibri delicati che riescono a sopravvivere solo all'interno di un "ecosistema" ben strutturato dove sono chiari i ruoli e le mansioni di ogni soggetto coinvolto.

Un caso di co-opetition, è quello dell'esperienza di un'azienda italiana, la BNova Consulting, specializzata nel settore Big Data e Business Intelligence, che ormai da tempo fa parte della rete di partnership Pentaho (suite di BI open source).

La collaborazione tra Pentaho e BNova va avanti da molti anni e nasce dalla volontà di fornire una soluzione completa di BI, con facile accesso ai dati, performance elevate e con un'architettura snella e completa sotto tutti i punti di vista. BNova è stata riconosciuta come uno dei primi canali di distribuzione Pentaho per l'Europa che nel tempo ha costruito un fiorente business e che ha visto una grande crescita nell'ultimo anno tanto da essere stata premiata al Pentaho Partner Summit di Sintra, (Portogallo), ad ottobre, come miglior Pentaho Partner EMEA of the year 2013.

Non a caso stiamo parlando del settore IT, ambito particolarmente soggetto ai cambiamenti rapidi, alla sperimentazione e aperto all'innovazione per natura. È in questo settore che competizione e cooperazione assumono un senso nuovo ad uso e consumo di un mondo che cambia anche e soprattutto per quanto riguarda la tradizionale logica di organizzazione aziendale: si guarda sempre più ad una impostazione condivisa tra impresa e ricerca, all'open innovation come combinazione di idee interne ed esterne alla società in modo da far avanzare più rapidamente lo sviluppo di nuove tecnologie e la creazione di customer value. Non si tratta di una formula magica in grado di risolvere le problematiche che questo settore come molti altri negli ultimi anni, sta attraversando; senza dubbio però questo tipo di approccio risulta essere un modello vincente che vale la pena sperimentare anche in altri settori.

CONVEGNI

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.](#)

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.](#)

Convegno ASAP Service Management Forum

A Brescia il 28 e 29 Novembre 2013, presso l'Auditorium del Museo di S. Giulia, si svolgerà la 10a edizione del Convegno ASAP Service Management Forum. Il tema sarà "La persona al centro" nell'evoluzione dei servizi nel mondo dei beni durevoli (e non solo), intesa sia come cliente che come dipendente/operatore delle aziende, in quanto terminale delle innovazioni tecnologiche e organizzative. www.asapsmf.org

NOMINE

Matthew Bencke in Getty Images

Matthew Bencke diventando Vicepresidente senior di Product e Customer Experience assume un ruolo nuovo all'interno di Getty Images. Il suo obiettivo sarà quello di anticipare le innovazioni tecnologiche, migliorare la user experience e sviluppare nuovi prodotti e servizi. In particolare Bencke guiderà le attività di sviluppo prodotti e le funzioni e-commerce sulle diverse piattaforme di Getty Images.

PREMI

eSupport di PTC tra le dieci eccellenze

Il nuovissimo portale eSupport di PTC è stato inserito tra i "Top Ten Best Support Website" 2013 dalla Association of Support Professionals (ASP). Questo riconoscimento, assegnato alle dieci eccellenze nell'assistenza e nel supporto online, riconosce la completa trasformazione del programma di supporto di PTC, progettato per migliorare in modo esponenziale la soddisfazione dei clienti. Il nuovo portale offre servizi di assistenza che consentono ai clienti di personalizzare le risorse di supporto, comprese le nuove opzioni per i clienti, un'interfaccia utente più semplice e intuitiva con funzioni di ricerca migliorate e articoli della knowledge-base più pertinenti.

Interactive Intelligence contact center dell'anno

La Frost & Sullivan ha conferito alla sede di Indianapolis della Interactive Intelligence il premio "2013 EMEA Frost & Sullivan" come azienda Contact Center dell'anno.

Nonostante la crisi economica mondiale, Interactive Intelligence ha realizzato vendite importanti. La società ha aumentato la sua quota di mercato in tutti i segmenti dei sistemi di contact center. Crescita stimolata anche dal lancio europeo delle cloud-based Communications.

Software AG Big Data Leader 2013

Software AG è stata nominata "Big Data Leader 2013" nel recente report "Big Data Vendor Benchmark" di Experton Group, azienda leader in analisi e consulenza in Germania.

Grazie alle sue soluzioni Terracotta di analisi in-memory e big data, Software AG si è posizionata nel mercato dei big data e ha ottenuto il riconoscimento nel primo report tedesco su questo segmento.

RICERCHE

Eptica studia la mobile customer experience

Secondo il "2013 Eptica Mobile Customer Experience Study" per la customer experience è un elemento molto importante l'ottimizzazione del sito web. Lo studio, basato su un'intervista condotta su 1.000 consumatori inglesi ad agosto 2013, analizza i loro livelli di soddisfazione per quanto riguarda il mobile e le app. Il 52% dei consumatori dichiara che più della metà dei siti web visitati non è ottimizzata per il mobile; il 16% ha avuto difficoltà ad accedere ai siti web. In particolare il 34% degli intervistati dichiara che è proprio la non ottimizzazione del sito web per i piccoli schermi dei dispositivi mobile a costituire un freno al contatto con l'azienda stessa.

ESPERIENZE

Contact center multicanale in Abruzzo

La Regione Abruzzo attraverso l'Istituto superiore europeo per l'artigianato (Isea) e in accordo con il

CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 2 - N. 8 - Ottobre 2013 - www.cmimagazine.it

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

Hanno collaborato: Elena Bazzani, Elrna Blasi, Sergio Caserta, Andrej Carli, Laura Ghisleri, 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

Ceremoco (Centro regionale di monitoraggio e controllo) ha attivato recentemente un Contact Center Multicanale. Questo strumento multimediale di comunicazione fornisce informazioni ai tecnici e alle imprese e allo stesso tempo riceve input e suggerimenti dai vari attori interessati sul nuovo prezzario regionale per le opere pubbliche.

Dal 14 ottobre sono in funzione: un call center al numero 0862-1965819, una casella di posta elettronica, una pagina Facebook, un account Twitter @prezzarioeregabr e un sito internet.

CRM Mobile sviluppata per Wolters Kluwer

Capgemini Italia per Wolters Kluwer Italia ha implementato un sistema CRM Mobile in grado di ottimizzare la comunicazione tra la sede centrale, l'articolata forza vendita di oltre 1200 uomini presenti sul territorio e il marketing e tutte le strutture interne. Il sistema consentirà di aumentare l'efficienza delle rete di vendita e l'accuratezza e tempestività delle previsioni di vendita e, soprattutto, di migliorare in modo sostanziale il livello di servizio al cliente. Il sistema prevede servizi avanzati per la gestione dei lead, a disposizione in tempo reale dell'area commerciale per l'aggiornamento dei dati anagrafici e dei contatti e per la pianificazione delle visite presso i clienti, oltre alla possibilità di controllare direttamente dal tablet gli incassi elettronici, gli ordini del cliente e tutte le informazioni utili nell'interazione commerciale.

SOLUZIONI

Avaya: nuovi software e servizi basati su cloud

Avaya ha presenta una serie di nuovi software e servizi cloud-based progettati per migliorare la comunicazione e collaborazione all'interno delle imprese e delle organizzazioni e che ne abbattano anche i costi. Lo scopo della tecnologia "open platform", presente nelle quattro soluzioni proposte da Avaya, è di rimuovere gli ostacoli che rallentano l'innovazione, i servizi ai clienti e la

Gli autori di questo numero

Elena Bazzani

Market analyst, ha partecipato a numerosi progetti di consulenza e ricerca per società operanti nei settori editoriale, farmaceutico, retail, GDO, turistico, ICT. Collabora con *C-Direct Consulting* nella realizzazione di analisi della customer base, data mining, segmentazione e customer profiling, normalizzazione e data cleansing.

Elena Blasi

Co-fondatrice della *SAGE Servizi Srl*, azienda leader nell'ambito della sicurezza nei luoghi di lavoro, da anni svolge la professione di docente di sicurezza e comunicazione.

Andrej Carli

Partner, *Bizmatica Multichannel Solutions*

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

Laura Ghisleri

Senior Conference Manager presso *l'Istituto Internazionale di Ricerca*

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".



generazione di ricavi, permettendo così a dipendenti e partner di lavorare come una squadra sia in mobilità che in ufficio. Le quattro soluzioni integrano capacità social, mobile e cloud ai processi di business.

Avaya Aura® Collaboration Environment: una piattaforma software che elimina la complessità di incorporare le funzionalità di collaborazione e di comunicazione nei processi di business, permettendo di abilitare nuove capacità di collaborazione social, mobile e cloud-based.

Avaya IP Office 9.0: soluzione che estende l'innovazione di Avaya alle medie imprese offrendo la possibilità di avere collaborazioni più flessibili, semplificate ed efficaci. La soluzione permette un'esperienza di collaborazione continua attraverso voce, video e mobilità coinvolgendo per la prima volta fino a 2.000 dipendenti. Con le nuove funzionalità di virtualizzazione le soluzioni di collaborazione e comunicazione potranno generalmente essere impostate in meno di un'ora.

Avaya Messaging Service (AMS): Adatto per le aziende di qualsiasi dimensione, consente una collaborazione e comunicazione mobile in tempo reale attraverso cloud utilizzando una qualsiasi piattaforma. Avaya Messaging Service estende i messaggi sms da e per smartphone, tablet, notebook e dispositivi desktop attraverso un unico numero. In questo modo i messaggi, circolando attraverso una rete aziendale, raggiungono lo stesso livello di conformità, qualità e sicurezza che le società si aspettano dalle email aziendali. **Miglioramenti di Avaya Aura:** ora può supportare facilmente gli utenti sia in ambienti cloud che virtualizzati con l'aggiunta di multi-tenancy e l'incremento delle capacità di virtualizzazione. Inoltre, i clienti possono ora supportare fino a 10 diversi dispositivi mobili da un unico numero di telefono, che permette alle persone di connettersi a una vasta gamma di dispositivi in modo rapido e semplice.

Teleperformance Italia presenta Analytics

Presentato a Milano l'innovativo ser-

vizio degli Analytics, una rivoluzione nella gestione della relazione del Cliente. Le nuove metodologie di analisi, rappresentano dei servizi in grado di offrire un modello di previsione del comportamento futuro dei Clienti basato sull'analisi della relazione pregressa con l'azienda, un'analisi accurata delle cause che impattano sulla soddisfazione del Cliente e un modello di previsione dei volumi in-bound.

Dell presenta Active Infrastructure per Oracle

Dell ha annunciato una nuova offerta di hardware, software e servizi potenziati pensati per aiutare le organizzazioni a massimizzare le performance degli ambienti cloud e IT tradizionali che operano su infrastrutture Dell favorendo l'innovazione dell'azienda. L'integrazione con Oracle Enterprise Manager consentirà ai clienti di amministrare in maniera univoca lo stack infrastrutturale.

Analisi del sentiment da Xerox

Per permettere in modo automatico di determinare con maggiore accuratezza il sentiment dei commenti (soddisfatti, confusi, arrabbiati) degli utenti sui social media, i ricercatori Xerox stanno lavorando su una piattaforma di analisi automatizzata dei dati. L'automazione, estraendo rapidamente e accuratamente il sentiment ed esaminandolo nel contesto delle conversazioni in corso, aiuterà le aziende a rispondere più rapidamente e in modo più inerente ai dati ricavati dai clienti.

Teradata offre R Analytics paralleli e scalabili

Con i database R Analytics di nuova generazione completamente paralleli e scalabili i clienti possono integrare le librerie analitiche nel flessibile ecosistema analitico Teradata per ottenere diversificati risultati di business. Inoltre Teradata ora fornisce la più vasta e completa libreria analitica con oltre 1000 in-database analytics, accesso facilitato a dati nativi in linguaggio XML, analytics temporali più rapidi e capacità che

velocizzano e facilitano l'uso dei dati geospaziali.

Selta presenta la soluzione IPvalue

Applicando i concetti della virtualizzazione alla sua proposta di contact center basata sulla soluzione IPvalue, Selta propone una piattaforma multicanale, multimediale, web centric, inbound, outbound, virtuale, modulare e amministrabile in remoto. Contact Center IPvalue integra voce e dati per permettere di gestire in modo evoluto le comunicazioni tra gli utenti e l'azienda.

AZIENDE

IBM acquisisce Now Factory

IBM ha annunciato l'accordo definitivo per l'acquisizione di The Now Factory, una società a capitale privato, che opera nell'ambito della business analytics per aiutare i fornitori di servizi di comunicazione (Communications Service Providers, CSP) a offrire una migliore customer experience e a generare nuove opportunità di business. Questa acquisizione integra il portafoglio IBM MobileFirst Analytics, pensato per migliorare il modo in cui le organizzazioni analizzano l'utilizzo dei dispositivi mobili, con l'obiettivo di migliorare la customer experience.

ContactLab rinnova l'accordo con Oracle

ContactLab continua a puntare su MySQL Enterprise rinnovando per altri 5 anni l'accordo con Oracle. Facendo leva su MySQL Enterprise, l'azienda ha potuto affrontare negli ultimi anni un importante percorso di evoluzione delle proprie applicazioni, garantendo loro la scalabilità, la sicurezza e la disponibilità necessaria a gestire un costante e significativo aumento dei volumi dei dati a seguito dell'ingresso nei mercati esteri e all'ulteriore espansione in Italia sul segmento enterprise.



X CONVEGNO NAZIONALE ASAP Service Management Forum

«LA PERSONA AL CENTRO»

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

VENERDI' 29 NOVEMBRE: IL CONVEGNO

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



28 NOVEMBRE: SPAZIO INNOVAZIONE E ATTIVITA' SOCIALI

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



CON IL PATROCINIO DI



MEDIA PARTNER



Coordinamento scientifico:

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

SPONSOR:



ORGANIZZATO DA:

INFO

www.asapsmf.org
eventi@asapsmf.org

Dalla chiocciola al cancelletto: un nuovo modo di fare marketing sul web

Il mondo del web 2.0 si caratterizza infatti per la natura sociale della classificazione dei contenuti su Internet. In che modo gli hashtag possono essere utilizzati dagli operatori del marketing e della comunicazione? Prima di tutto per ricerche e analisi, e poi proattivamente perché un hashtag indovinato può creare una positiva interazione con il proprio pubblico.



ROBERTO GROSSI

Il mondo del web marketing è da sempre in evoluzione. Gli addetti e gli esperti del settore sono in perenne ricerca di nuove tecniche e strategie per utilizzare in maniera più efficace i

potenti strumenti di interazione che internet mette a disposizione. Dal giorno in cui Ray Tomlison inventò il simbolo @, la ormai comunemente nota "chiocciola" degli indirizzi elettronici, ponendo le basi per l'introduzione della messaggistica elettronica e delle relative metodologie di email marketing, abbiamo visto nascere e affermarsi nuovi modi di fare marketing sul web. Uno tra i più recenti è quello relativo all'utilizzo degli hashtag all'interno dei social networks, cioè il cosiddetto hashtag marketing.

Il termine hashtag identifica una etichetta o parola chiave, preceduta dal simbolo # (hash), inserita all'interno di un contenuto pubblicato sui social media. Si tratta di un meccanismo diventato molto popolare su Twitter, dove gli utenti possono creare hashtag per rendere ricercabile e rintracciabile un tweet relativo a un argomento specifico.

Per gli amanti della storia del web, il termine hashtag deriva da una brillante idea di Chris Messina (**Fig.1**) che nell'agosto del 2007, sulla Internet Relay Chat, propone l'adozione del simbolo # per la creazione di gruppi di discussione on the fly, cioè in tempo reale e senza bisogno richiedere interventi da parte degli amministratori della piattaforma.

Ma il successo e la definitiva affermazione dell'hashtag arrivano con la sua adozione, nel medesimo anno, da parte di Twitter e con l'esplosione del fenomeno più generale dei social networks. Il mondo del web 2.0 si caratterizza infatti per la natura sociale della classificazione dei contenuti su Internet: il cosiddetto social tagging non è altro che una

delle manifestazioni dell'aspetto "democratico" della Rete e completamente coerente con la filosofia partecipativa dei social media. Si passa da una organizzazione dei contenuti rigida e preconfezionata – ricordate le directory di Yahoo? – a una classificazione dei contenuti fatta dagli utenti stessi, secondo un processo di tipo bottom-up.

Ma in che modo gli hashtag possono essere utilizzati dagli operatori del marketing e della comunicazione?

Il primo campo di applicazione è quello relativo alle attività di ricerca e analisi. Oggi molti dei contenuti che vengono pubblicati in rete sono accompagnati da hashtag e sono quindi rintracciabili ed organizzabili secondo temi, argomenti o tendenze.

Attraverso lo studio degli hashtag i marketer possono ad esempio:

- Individuare trend di mercato o nuove esigenze dei clienti
- Monitorare la percezione del proprio brand
- Scoprire opinion leader ed influencer
- Osservare le attività dei propri concorrenti.

Si tratta di volumi elevati di dati che possono comunque essere raccolti e analizzati tramite prodotti specifici e sofisticati, normalmente inseriti nella famiglia dei cosiddetti social media monitoring tools. Le caratteristiche di questi strumenti sono assai diverse tra di loro, sia in termini di politiche di prezzo che di ampiezza della gamma di funzionalità (metriche, filtri, intervallo temporale di analisi, etc).

Per avere un'idea del tipo di informazioni rilevabili da questi strumenti di monitoring, possiamo prendere in esame i risultati ottenuti dal servizio Keyhole tracciando le conversazioni contenenti l'hashtag #customerexperience nell'arco di una settimana.

Tramite i dati elaborati è possibile osservare il trend temporale dell'hashtag e individuare persone o siti web che ne parlano con maggiore frequenza (**Fig. 2**). Nel caso specifico le informazioni sembrano suggerire che nel periodo preso in osservazione le conversazioni in rete sul tema della customer experience sono avvenute più sui blog wordpress (wp.me) e Twitter, che su LinkedIn (lnkd.in).

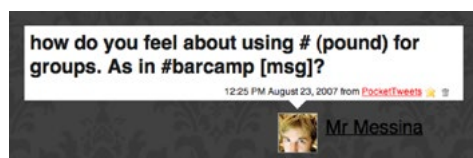


Fig. 1: Chris Messina introduce il concetto di hashtag

Dal servizio possono essere ricavate anche altre indicazioni preziose quali distribuzione geografica delle conversazioni, principali influencers e altri hashtag normalmente associati al termine customer experience.

Ma perché limitarsi all'ascolto e all'analisi? Il secondo campo di applicazione dell'hashtag marketing è quello relativo all'uso proattivo di queste parole chiavi. In questo caso la scelta dell'hashtag gioca un ruolo fondamentale nella strategia di comunicazione che il brand vuole adottare nella promozione sui canali social di un particolare prodotto. Un hashtag azzeccato, capace di stimolare la creatività e incontrare la predisposizione degli utenti a condividere storie ed esperienze (il cosiddetto storytelling), può da solo facilitare il passaparola e generare meccanismi di amplificazione del proprio messaggio: Twitter ad esempio mette in evidenza in una particolare sezione (Trending Topics) gli hashtag più popolari, contribuendo così all'effetto virale di una efficace campagna promozionale. È inoltre opinione diffusa tra gli addetti ai lavori che un tweet con un hashtag ha maggiori probabilità di essere inoltrato ad altri utenti. Una conferma in tal senso ci viene da un'analisi condotta dalla società specializzata EdgeRank Checker su un campione di 50 account Twitter delle prime 500 società americane nella lista Fortune. Come si vede nella **Fig. 3**, i Tweet contenenti hashtag hanno quasi il doppio delle probabilità di ricevere un retweet.

Tra tutte le iniziative di hashtag marketing di successo, quella di RadioShack è sicuramente una delle più originali. Il distributore americano di apparecchiature elettroniche lanciò nel 2011 una campagna per promuovere i telefoni cellulari dell'operatore Verizon wireless attraverso l'hashtag #kindofabigdeal, ottenendo oltre 80.000 menzioni su Twitter. Alla base del successo della campagna vi fu l'idea di mettere in palio un telefono e provocare un effetto virale tramite il meccanismo stesso del concorso. In un negozio della catena Radioshack furono posati su di un tavolo alcuni telefo-

ni cellulari con attivata la modalità di vibrazione e configurati in maniera tale da vibrare e muoversi alla ricezione di un Tweet con l'hashtag #kindofabigdeal. Il telefono che fosse caduto dal tavolo sarebbe andato in premio all'autore del Tweet che ne avesse provocato l'ultimo fatale spostamento. Gli esempi che abbiamo esaminato non devono però far credere che l'utilizzo degli hashtag sia limitato a Twitter. Il successo di questo meccanismo di tagging all'interno della piattaforma di micro-blogging ha spinto anche altri social network ad adottarne la filosofia: agli utenti di Pinterest, Instagram, Google+, Tumblr e, più recentemente, quelli di Facebook è data l'opportunità di classificare i loro contenuti tramite hashtag.

Visto il peso della creatura di Marck Zuckerberg nel panorama dei social media, gli analisti di mercato osservano sempre con molta attenzione l'introduzione di nuove funzionalità all'interno di Facebook. Secondo alcune prime rilevazioni, gli hashtag non sembrano al momento aver incontrato il favore dell'utenza del leader mondiale tra i social network (**Fig. 4**).

Una possibile interpretazione di questo iniziale insuccesso può essere cercata nella sostanziale differenza tra Twitter e Facebook. Il primo è un social network orientato alla scoperta di nuove persone o contenuti, e in questo contesto l'hashtag, che è fondamentalmente un mezzo di ricerca, gioca un ruolo importante. Facebook è invece un social network che privilegia la connessione tra gruppi di utenti che hanno qualcosa in comune, scuola, amicizia, lavoro, interessi, cioè dove la ricerca raramente richiede l'utilizzo di particolari parole chiavi.

Come dimostra l'analisi di quest'ultimo fenomeno, l'adozione degli hashtag non giustifica da sola il successo di una particolare iniziativa o di un servizio. Dietro l'apparente semplicità di un simbolo si nasconde un potente strumento di marketing di cui dobbiamo ancora finire di esplorare e comprenderne appieno tutte le potenzialità.

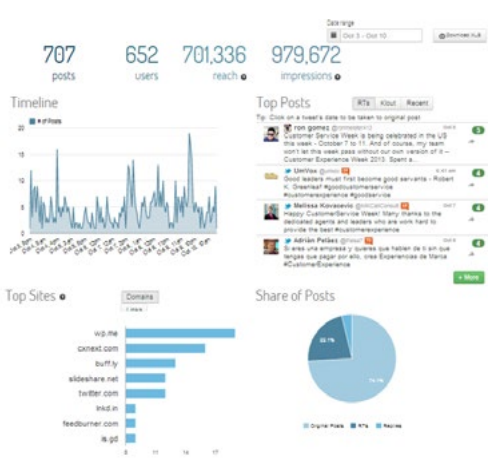


Fig. 2: L'osservazione dell'hashtag #customerexperience con Keyhole

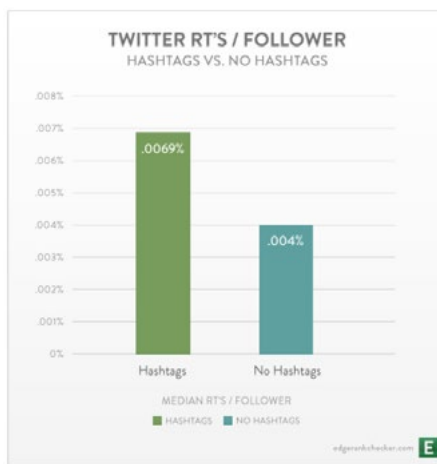


Fig. 3: L'impatto degli hashtag sulla probabilità di ricevere Retweet

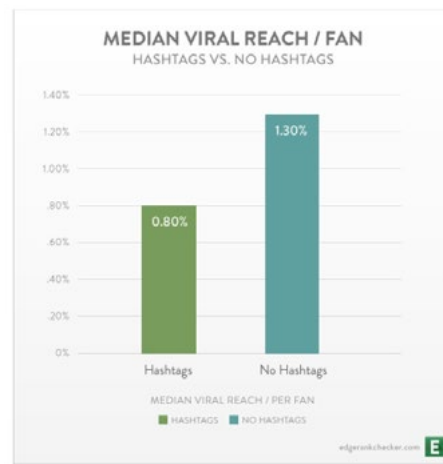


Fig. 4: L'impatto degli hashtag sulla metrica viral reach in Facebook

Customer Base: *analizzarla e segmentarla*

Le informazioni che riguardano il cliente sono molto importanti per generare valore. Ma non sempre la mole di dati raccolta viene trasformata in conoscenza. Le tecniche statistiche di analisi multivariata consentono di analizzare e segmentare in modo efficace i clienti.



ELENA BAZZANI

È innegabile come la società contemporanea sia sempre più "società dell'informazione" in cui la risorsa della conoscenza ha sostituito, almeno a livello strategico, quella produttiva

vera e propria.

Non è così evidente, invece, come sia possibile solo con la manipolazione delle informazioni essere in grado di aggiungere valore economico alla conoscenza. Lasciando da parte dissertazioni squisitamente sociologiche, e occupandoci nello specifico di quello che riguarda l'informazione a supporto delle decisioni aziendali, è evidente a tutti come le informazioni che riguardano il cliente sono di primaria importanza per ogni realtà economica.

Una fonte di conoscenza per l'azienda

Oggi oltre il 90% delle imprese raccoglie ed archivia informazioni relative ai propri clienti anche se non sempre questa mole di dati è trasformata in conoscenza, quindi in valore aggiunto spendibile nella competizione economica, tant'è che meno del 20% delle stesse imprese elabora e analizza i dati al fine di scoprirne relazioni e tendenze significative.

La Customer Base raggiunge spesso dimensioni elevate per numero di contatti e molteplicità di informazioni raccolte che comprendono informazioni di tipo anagrafico come area geografica di residenza, genere, età, professione, titolo di studio, o di tipo comportamentale quali frequenza, numerosità e valore degli acquisti, modalità e tipologia di pagamento, canale di contatto.

Abbiamo detto come i dati archiviati diventano "importanti" soltanto se generano valore per l'impresa, cioè solo nel momento in cui si trasformano da semplici informazioni in conoscenza del cliente. Tale processo si realizza con l'impiego di tecniche statistiche di analisi multivariata che consentono di mettere in luce correlazioni esistenti tra i dati, consentendo di approfondire la conoscenza del cliente e quindi anticiparne il comportamento; la segmentazione dei dati ne è uno strumento efficace consentendo di creare gruppi omogenei di clienti con caratteristiche comportamentali simili.

Le premesse per una segmentazione efficace

Sebbene la maggioranza delle imprese dichiara di applicare tecniche di segmentazione della Customer Base, la maggior parte di esse le utilizza in modo approssimativo raccogliendo solo le informazioni di base.

Quali sono i presupposti per realizzare una segmentazione efficace?

È innanzitutto necessario partire da una chiara definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere: indirizzare la propria offerta a target specifici di mercato, migliorare le redemption degli ordini di una campagna, individuare insieme di clienti più profittevoli, realizzare azioni per trattenere o fidelizzare specifici target, identificare il profilo e le caratteristiche di potenziali clienti.

Alla base di qualsiasi obiettivo di segmentazione si pone una approfondita conoscenza degli attuali clienti che si traduce in analisi di profilazione non solo socio demografiche, ma anche comportamentali, preferenziali o attitudinali; ne sono un esempio il valore dell'acquisto, la frequenza di acquisto, la durata della relazione, il canale preferito, la modalità di pagamento prescelta.

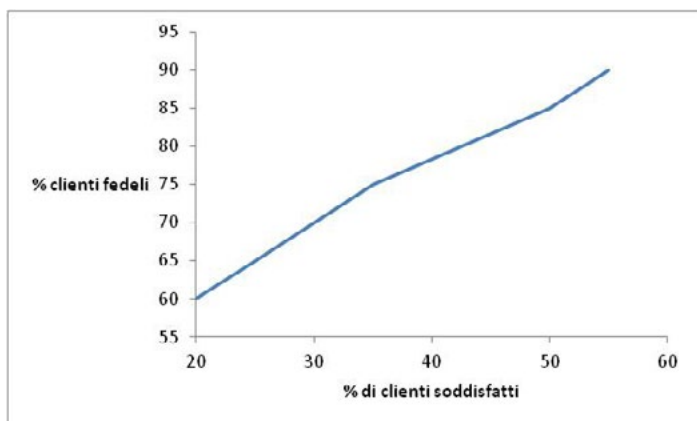
In numerosi casi si è dimostrato molto efficace affiancare ai suddetti dati, raccolti internamente ed archiviati nel CRM, dati esterni provenienti da analisi ad hoc o ricerche di mercato.

Le imprese maggiormente attente alla fedeltà del cliente ne misurano costantemente il livello di soddisfazione sia in generale, rispetto al brand, sia relativamente alla gamma di prodotti/servizi offerti unitamente ad alcuni tratti distintivi come la qualità, il prezzo, la disponibilità, ecc.

D'altra parte come numerosi studi hanno dimostrato, un cliente soddisfatto ha elevata probabilità di rimanere fedele all'azienda per i suoi acquisti futuri (vedi figura).

Per questo motivo associare ad ogni cliente un indice di fedeltà diventa molto utile per identificare il valore complessivo del cliente che può derivare dal mix tra il valore medio dell'acquisto, il potenziale di mercato riferibile ad azioni di cross selling e la probabilità di abbandono.

Un cliente ha un elevato valore per l'impresa se i suoi acquisti risultano significativamente superiori alla media degli



acquisti della Customer Base, se ha una predisposizione verso acquisti ripetitivi e verso prodotti con caratteristiche simili a quello abitualmente acquistato, se si dimostra fedele all'azienda, con una bassa probabilità di abbandono. Ad ulteriore integrazione ed arricchimento delle informazioni sui clienti sono spesso utilizzati dati esterni provenienti da ricerche di mercato. Riferendosi al profilo socio demografico del cliente è possibile collocarlo in cluster definiti da precedenti ricerche che forniscono informazioni su preferenze di acquisto, stile di vita, interessi.

Quale metodo di segmentazione?

Dopo avere approfondito la conoscenza delle variabili che descrivono l'attuale Customer Base occorre identificare il metodo di segmentazione appropriato per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Questo processo è molto delicato poiché non sempre l'obiettivo della segmentazione è noto a priori o gli obiettivi sono molteplici.

In generale, le imprese manifestano alcune difficoltà nel collocare ciascun cliente in un segmento univoco, contraddistinto da precise caratteristiche. Il processo di attribuzione del cliente all'uno o all'altro segmento è sempre più dinamico, in continua evoluzione e tiene conto contemporaneamente di più variabili.

Oggi, grazie a strumenti statistici sempre più efficaci, si ha la possibilità di affiancare all'approccio tradizionale di segmentazione dei dati un approccio innovativo che tenga conto della sempre più complessa interazione delle informazioni. Questo non significa che l'approccio tradizionale è da ritenersi superato: entrambi sono utili e in alcuni casi assolutamente complementari.

L'esperto di analisi statistiche, in base alla sua esperienza,

valuterà di volta in volta quale approccio sia il più indicato per raggiungere gli obiettivi prefissati, identificando le caratteristiche dei diversi segmenti in cui suddividere la Customer Base nel caso dell'approccio tradizionale o valutandone separatamente o congiuntamente le variabili comportamentali del sistema innovativo. Mentre in una segmentazione classica di tipo socio-demografica saranno valutate variabili quali età, genere, titolo di studio, professione, reddito, con l'obiettivo di creare gruppi di clienti con profilo simile, in una segmentazione comportamentale saranno valutate variabili quali la risposta ad una campagna di marketing, la tipologia di prodotto acquistato, il valore, la quantità e la frequenza degli acquisti.

L'approccio innovativo prevede l'impiego di avanzati strumenti di data mining, in cui tutte le variabili disponibili sono valutate contemporaneamente e algoritmi complessi identificano segmenti di clienti con caratteristiche simili escludendo le variabili meno significative per quel segmento.

I modelli innovativi più frequentemente impiegati per segmentare la Customer Base con l'obiettivo di migliorare le performance di marketing sono la RFM analisi, la Cluster Analisi e la segmentazione mediante gli Alberi Decisionali. Le prime due tecniche creano gruppi di clienti con comportamento simile rispetto a tutte le variabili analizzate mentre gli alberi decisionali segmentano la Base Dati rispetto ad una variabile obiettivo come può essere, ad esempio, la redemption di risposta ad una campagna di marketing.

Segmentare per aumentare l'efficacia delle campagne di marketing

Ecco quindi che diversificando l'offerta verso segmenti specifici, le azioni di marketing potranno essere maggiormente efficaci e con redemption superiori.

Una corretta segmentazione della Customer Base consente in definitiva di avere maggiore probabilità di raggiungere il cliente giusto al momento giusto, quindi di costruire con lui relazioni solide, durature e certamente profittevoli per l'Azienda. Solo la sinergia tra esperti in marketing e analisi statistiche avanzate potrà aumentare le possibilità di successo di ogni iniziativa commerciale.



Un contact center tra le nuvole

Anche nella business communication stanno sempre più diffondendosi soluzioni cloud, considerate flessibili e ad alto valore. Ma occorre una cultura IT maggiormente orientata alle soluzioni.

ANDREJ CARLI

Negli ultimi anni le modalità con cui i clienti comunicano con le aziende sono state pesantemente influenzate da una inarrestabile evoluzione tecnologica. Social network e servizi mobile sono canali utilizzati normalmente e quotidianamente che devono quindi essere gestiti in modo integrato e coerente con il sistema già esistente. La nuova popolazione digitale presenta infatti caratteristiche uniche che è sempre più complesso soddisfare. I clienti, in particolare quelli più giovani, interagiscono attraverso i social network, i blog ed i forum utilizzando sempre con più forza i device mobili. Le aspettative dei clienti nei confronti del supporto aziendale sono molte alte: un cliente vuole essere valorizzato, riconosciuto e gestito in qualsiasi momento in base alle proprie caratteristiche e richieste.

Molte aziende si ritrovano quindi a dover rivedere la propria strategia multicanale e, ancora più spesso, a rivedere i propri investimenti tecnologici per soddisfare in modo rapido e completo le aspettative dei propri clienti.

In questo contesto evolutivo, le soluzioni proprietarie multicanali non integrate hanno notevoli conseguenze in termini di alti costi di gestione, tempi lunghi di implementazione e cattiva gestione dei canali.

Per questo anche nella business communication stanno sempre più diffondendosi le soluzioni fornite in cloud. Il valore delle soluzioni in cloud nell'ambito del contact center viene confermato anche da dati di mercato asso-

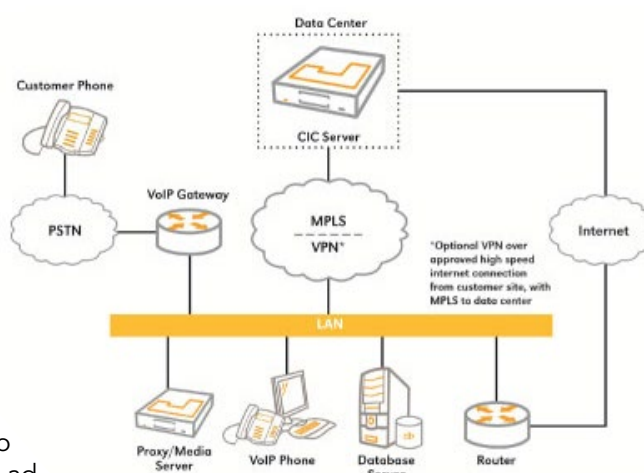
lutamente in crescita. Secondo una ricerca 2012 di Frost & Sullivan la percentuale di crescita di soluzioni di Contact Center in cloud è del 11,5% in un anno, confronto al 6,1% delle soluzioni proprietarie.

Un contact center flessibile

Le aziende si stanno sempre più orientando verso soluzioni flessibili ad alto valore, quali quelle in cloud, in quanto consentono di effettuare aggiornamenti in modo rapido e quindi restare al passo con le innovazioni tecnologiche.

Non solo. L'implementazione di una soluzione multicanale in cloud consente alle aziende benefici in termini di:

- **Time to market:** le soluzioni in cloud hanno tipicamente tempi di implementazione minori rispetto alle soluzioni proprietarie, garantendo una più veloce risposta al mercato e quindi alle esigenze dei clienti;
- **Libertà di scelta:** il passaggio da una soluzione proprietaria ad una soluzione in cloud può avvenire gradualmente attraverso un'infrastruttura ibrida che prevede l'implementazione in cloud solo per alcuni servizi;
- **Scalabilità:** attraverso le soluzioni in cloud è possibile estendere velocemente i servizi ad un numero elevato di operatori, semplificando, per esempio, la gestione delle chiamate nei periodi di picco;



- **Globalizzazione:** le soluzioni in cloud consentono di estendere e gestire in modo semplice contact center dislocati su più paesi, favorendo l'internazionalizzazione e avvicinandosi quindi ai clienti;
- **Contenimento dei costi:** in un periodo economico caratterizzato da una diminuzione dei budget a disposizione del team IT, le soluzioni in cloud garantiscono flessibilità anche nel prezzo: essendo il costo collegato al servizio offerto, l'azienda può decidere quali servizi utilizzare e per quanto tempo;
- **Investimenti:** nuove funzionalità possono essere aggiunte all'infrastruttura già esistente, sfruttando e valorizzando gli investimenti già in effettuati;
- **Ridondanza e sicurezza:** le soluzioni in cloud sono in grado di garantire livelli di sicurezza e ridondanza elevati, sgravando l'azienda da queste questioni sia in termini di costi

che di gestione;

- **Personalizzazione:** le soluzioni in cloud sono in grado di garantire un alto livello di personalizzazione dei servizi, grazie proprio alla loro flessibilità.

Il valore di questi benefici si traduce positivamente sul Roi, soprattutto per quello che riguarda due aspetti: il cost saving sull'infrastruttura e sui costi di gestione e amministrazione del team IT.

Perché il cloud diventi realmente un progetto di valore tuttavia, all'interno del team deve svilupparsi una cultura IT maggiormente orientata alle soluzioni e che porti a fare alcuni importanti valutazioni su:

- l'infrastruttura attuale e le modifiche necessarie per soddisfare gli obiettivi di business e garantire una ottimale customer experience;
- i servizi che devono essere aggiornati immediatamente, definendo delle priorità;
- il vendor a cui affidarsi per non rischiare di incorrere in soluzioni chiuse e che costringono l'azienda a compiere delle scelte a lungo termine;
- la compatibilità con l'infrastruttura esistente;
- i costi di implementazione, tenendo conto delle possibili evoluzioni future sulla piattaforma cloud in essere.

La scelta del vendor

La scelta del corretto fornitore rappresenta naturalmente un elemento essenziale per la buona riuscita del progetto. La scelta deve essere principalmente fatta analizzando le pro-

prie necessità e successivamente verificando:

- l'esperienza del vendor nell'implementazioni di soluzioni in cloud, nel particolare ambito del contact center;
- le politiche di sicurezza e affidabilità applicate dal vendor;
- la capacità di supporto, tenendo in considerazione il paese di provenienza;
- lo stato dell'arte della soluzione offerta e i piani di sviluppo;
- l'esperienza ed il know how del team;
- la flessibilità del team, in modo che sia sempre in grado di rispondere prontamente ai cambiamenti di mercato.

Molti sistemi e molte applicazioni sono già forniti come servizi in cloud già da diverso tempo. Pensiamo alle soluzioni di CRM, ma anche semplicemente ai servizi Google o Facebook. Non c'è quindi motivo per essere spaventati da questa nuova opportunità. Le attuali tecnologie attuali e un rafforzamento delle rete - grazie anche alla diffusione della tecnologia LTE - consentono di estendere al cloud anche il servizio di contact center, con diversi modalità di integrazione ed estensione. La piattaforma CIC di Interactive Intelligence, di cui Bizmatica è partner da oltre 10 anni, fornisce tutti i componenti per soddisfare il bisogno delle aziende in termini di comunicazione ed integra tutti gli strumenti necessari per garantire la giusta flessibilità e soddisfare le richieste dei clienti, siano esse contact center di medie dimensioni o piccoli contact center con 10-15 operatori.



La soluzione Interactive Intelligence, essendo infatti nativamente basata su infrastruttura VoIP, è in grado di fornire in modo semplice ed integrato servizi in cloud - in modalità Caas - garantendo la stessa funzionalità, sicurezza, affidabilità e lo stesso controllo di una soluzione proprietaria.

L'approccio utilizzato è semplice:

- mantenimento dello stesso provider di telecomunicazioni;
- collegamento alla linea telefonica di un gateway VoIP;
- connessione ad un gestore di chiamate sulla rete;
- installazione di un connessione tra la rete e il CaaS Interactive Intelligence;
- implementazione delle linee VoIP.



Andrej Carli

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

Nuove interfacce per il canale telefonico di un contact center



Nella storia dei call center l'esigenza di utilizzare messaggi vocali nasce presto. Il crescente utilizzo dei dispositivi mobili, le esigenze sempre più precise degli utenti e la necessità delle aziende di fornire servizi a costi ragionevoli, hanno portato allo sviluppo di nuove interfacce vocali e visuali.

SERGIO CASERTA

L'ottimizzazione del trattamento delle chiamate prima della risposta di un operatore è sempre stato nei pensieri del call center manager, sia per ridurre i costi che per migliorare la qualità del servizio e l'esperienza del cliente. Nei primi call center di fatto, nati con la diffusione presso il grande pubblico del telefono, non era possibile reindirizzare automaticamente una chiamata e l'unica possibilità era quella di assegnare numeri diversi a servizi diversi. Si potrebbe fissare la data di svolta verso il call center moderno agli inizi degli anni '60, contestualmente al lancio commerciale da parte della Bell della segnalazione in banda, cioè nella gamma di frequenze che vanno da 300 Hz a 3400 Hz, attraverso la tecnologia DTMF² in sostituzione del disco combinatore. Col DTMF vennero i telefoni a tastiera in cui digitando per comporre un numero venivano prodotti toni udibili dal chiamante e che consentivano di "comandare" la selezione telefonica delle centrali, che si avviavano ad essere elettroniche.

Alle origini dei call center

Già verso la fine degli anni '60 c'erano sistemi PBX con le funzionalità di ACD, ma per gran parte degli anni '70 coloro che chiamavano un call center potevano ascoltare semplici messaggi per gestire l'attesa, eventualmente modificati per gestire situazioni particolari quali un'attesa eccessivamente lunga, e le modifiche di questi messaggi comportavano costi elevati perché i sistemi sottostanti erano complessi per l'epoca. Il chiamante era passivo e non poteva far altro che attendere o agganciare. Con la tecnologia del DTMF lo scenario poteva essere cambiato se la soluzione fosse stata cost effective.

Il passo successivo alla riproduzione di messaggi durante l'attesa in coda, concepibile con lo sviluppo dell'elettronica

e la diffusione del computer che consentivano di memorizzare tanti messaggi complessi a costi più contenuti, fu quello di sviluppare soluzioni che mettessero in grado al chiamante di usare la tastiera del telefono per comandare con i toni un'applicazione vocale che rendesse interattiva l'attesa recitando messaggi di informazioni e consentendo al chiamante di scegliere tra una serie di opzioni anche a cascata. Questa tecnologia venne chiamata sistema di risposta vocale interattiva (IVR system) con interfaccia DTMF (toni multifrequenza). In questo modo venne anche sostenuto il principio del single point of contact: un unico numero di accesso al customer care per ogni macro-tipologia di cliente. Quindi sebbene un IVR fosse tecnologicamente possibile già durante gli anni '60, solo alla fine degli anni '70 con l'abbattimento dei costi fu possibile implementare un sistema commerciale di IVR per le aziende che facilitasse il routing delle chiamate (evitando trasferimenti successivi ad opera degli operatori con risparmio del loro tempo e quindi di FTE, o di obbligare il chiamante ad agganciare e chiamare un altro numero), accedesse a mailbox di informazioni, acquisisse messaggi del chiamante, ecc.

Per precisione, nacquero due applicazioni principali sulla medesima tecnologia del voice processing: i sistemi di voice mail (di messaggistica o di messaggeria vocale) per le comunicazioni in differita da persona a persona attraverso mailbox e i sistemi di risposta vocale interattiva che trovarono un largo impiego nei call center per la capacità di gestire tante situazioni diverse.

Naturalmente anche i sistemi di voice mail vennero usati nei call center, ma solo in strutture di customer service piuttosto piccole perché la applicazione di voice mail arrivava confezionata col PBX aziendale e si potevano fare poche modifiche, come cambiare i messaggi di accoglienza, le regole di call coverage (se l'interno è occupato, fare l'azione X; se non risponde, fare l'azione Y), gestire situazioni di distribuzione di informazioni attraverso lettura di mailbox con

messaggi preregistrati e consentire un routing³ piuttosto semplice.

L'IVR ha avuto successo nei call center perché è stato usato anche per consentire al chiamante l'accesso a informazioni presenti nel sistema informativo aziendale, quindi l'ascolto di informazioni dinamiche e legate, ad esempio, al conto corrente, carta di credito, polizza, contratto.

L'avvento degli IVR

La possibilità di personalizzare l'IVR ha comportato l'esigenza di dover realizzare applicazioni di risposta vocale interattiva usabili e gradite dal chiamante. Raggiungere questo traguardo non è stato e non è ancora affatto facile: anche nei paesi anglosassoni, non solo in Italia, ci sono state innumerevoli lamentele e critiche feroci dei consumatori contro l'uso pervasivo dei sistemi vocali nei call center e fuori.

Sono stati formulati allora dei principi di pratiche ottimali di progettazione di applicazioni di risposta vocale interattiva. Ecco il decalogo della Vanguard concepito durante gli anni '80⁴:

1. Conosci i clienti che ti chiamano e progetta le applicazioni tenendoli presenti rendendo l'uso del sistema il più facile e naturale possibile
2. Per il successo dell'applicazione sviluppata, fa in modo che chi chiama senta di avere il controllo della stessa; ciò determina il successo dell'applicazione
3. Cura l'interfaccia e rendila omogenea lungo tutta l'applicazione
4. Fornisci sia modi per uscire dal sistema che per accedere a particolari nodi del sistema
5. Poiché parliamo in modo diverso da come scriviamo, i copioni da recitare non devono essere testi da leggere ma da ascoltare. Ciò incoraggia il chiamante a usare l'applicazione.
6. Non annoiare i chiamanti con messaggi lunghi e complessi
7. Personalizza l'esperienza del chiamante; usa pertanto una tecnologia che lo consenta
8. Sfrutta tutte le capability dell'IVR per rendere l'applicazione facile da usare e robusta
9. Comunica con i chiamanti e coinvolgili
10. Esegui un monitoraggio delle prestazioni del sistema a cadenza regolare.

Per ognuno dei suddetti punti sono dati suggerimenti pratici e criteri di qualità.

Le voci sintetizzate

Con l'IVR a toni (DTMF) nacque l'esigenza di sintetizzare vocalmente le informazioni presenti nel DB gestionale, quali date, importi, anagrafiche, o comunque situazioni dinamiche per cui non è possibile l'uso di messaggi registrati e digitalizzati.

Per dare alcune informazioni si seguì la tecnica di concatenare segmenti di parole digitalizzate cercando di fare rassomigliare alla voce umana il messaggio concatenato. Rimaneva l'esigenza di gestire facilmente vocabolari molto vasti e quindi si sviluppò la c.d. sintesi da testo (text-to-speech), tecnologia che è evoluta grandemente nel corso degli anni

e che oggi ha raggiunto livelli molto avanzati di qualità diventando un'alternativa all'uso della voce di doppiatori in situazioni semplici. I doppiatori sono raccomandabili in circostanze caratterizzate da esigenza di una qualità molto elevata della voce e dal dover usare un tono particolare nel contatto col cliente.

Quindi la digitalizzazione della voce dà una resa assolutamente migliore della sintesi on line di un testo, e per superare questo problema oggi sono disponibili soluzioni, basate su una generazione di prompt da un testo scritto con digitalizzazione dell'audio. I messaggi registrati o generati da testo possono essere combinati con musiche di sottofondo per aumentare la tolleranza all'attesa.

Speech and Speaker recognition

Negli anni '90 si svilupparono le tecnologie dello speech recognition per consentire al chiamante di interagire con le applicazioni predisposte. Agli inizi l'obiettivo era molto limitato: si voleva aprire l'applicazione IVR ai telefoni a impulsi ancora utilizzati in tante zone rurali o non collegati a centrali moderne⁵. Poi si passò ad arricchire il vocabolario e verso la metà degli anni '90⁶ c'era già questa classificazione della tecnologia del riconoscimento del parlato che spaziava dal controllo remoto di apparati elettronici fino al call center:

- riconoscimento di parole isolate e frasi attraverso l'addestramento del sistema alla voce del parlatore
- riconoscimento indipendente dal parlatore di parole tra loro connesse, come i numeri di una carta di credito
- riconoscimento del parlato continuo, sia indipendente che dipendente dal parlatore.

Lo sforzo della ricerca applicata è stato quello di facilitare sempre di più il riconoscimento del parlato per consentire di automatizzare l'acquisizione di codici con lettere (in Italia una complicazione ulteriore venne dal fatto che il codice fiscale è piuttosto lungo e alfanumerico), di tante parole utilizzabili nei diversi contesti per rendere possibile il disegno di interfacce molto fluente. Quindi si è passati da un riconoscimento del parlato continuo al riconoscimento del parlato naturale.

Parallelamente c'è stato l'affermarsi dello speaker recognition: la verifica attraverso la voce dell'identità del chiamante che si è identificato attraverso un codice, per completare e rendere ancora più sicuro il processo di identificazione dell'interlocutore attraverso il telefono.

Oggi lo speech recognition indipendente dal parlatore è una realtà consolidata ma resta da curare lo sviluppo di applicazioni robuste e usabili se si vuole ottimizzare la prestazione del sistema IVR: nei grandi call center un miglioramento del 5-10% dell'efficacia di contenimento dell'IVR significa realmente tanto.

È importante tener presente che il riconoscimento del parlato è un'applicazione fortemente centrata sul dominio applicativo: ad esempio le applicazioni di centralino automatico funzionano molto bene perché ben curate, una compilazione di un modulo può funzionare bene. Inoltre, un'applicazione di riconoscimento del parlato si affianca all'uso dei toni, perché per alcuni task (digitazione di codici numerici) conviene usare i toni.

Le nuove esigenze

Purtroppo i progressi sul versante delle tecnologie del trattamento della voce sono stati in parte resi vani da cambiamenti nelle abitudini del pubblico. La diffusione di telefoni mobili ha aumentato il rumore di fondo, la qualità della voce è più bassa e l'uso della tastiera è facile solo se la persona usa un auricolare. Ciò ha portato però anche alla diffusione di interfacce di riconoscimento del parlato sul dispositivo stesso (ad es. SIRI⁷ della Nuance per Apple e Android) e anche alla proposta del cosiddetto Video/visual IVR in cui un cliente chiama un call center e alla risposta gli si visualizza sul proprio cellulare una sequenza di videate con cui può interagire attraverso la voce o con i toni della tastiera telefonica (il visual IVR non va confuso con le apps che richiedono non una telefonata ma un accesso via Internet; si intuisce subito come l'interfaccia utente sia più agevole)⁸. Può essere interessante richiamare alcune peculiarità di una buona applicazione di riconoscimento del parlato naturale indipendente dal parlatore:

- si definisce e si circoscrive l'ambito dell'applicazione
- l'applicazione si decompone in tanti passi
- in ogni task/step ci sono specifiche situazioni da superare per considerare superato il passo stesso:
 - lo schema logico di una interfaccia per il linguaggio naturale prevede che nella espressione del chiamante ci possa essere tutto quanto serve per completare il task e raggiungere un punto fermo nel call flow
 - nella realtà l'input del chiamante conterrà solo una parte dei dati richiesti e sono necessarie più interazioni con l'applicazione per arrivare al traguardo. (Vedi schema).

I tipi di output provenienti dal sistema sono categorizzati in genere in: prompt, feedback, istruzioni, aiuto, dati propri dell'applicazione.

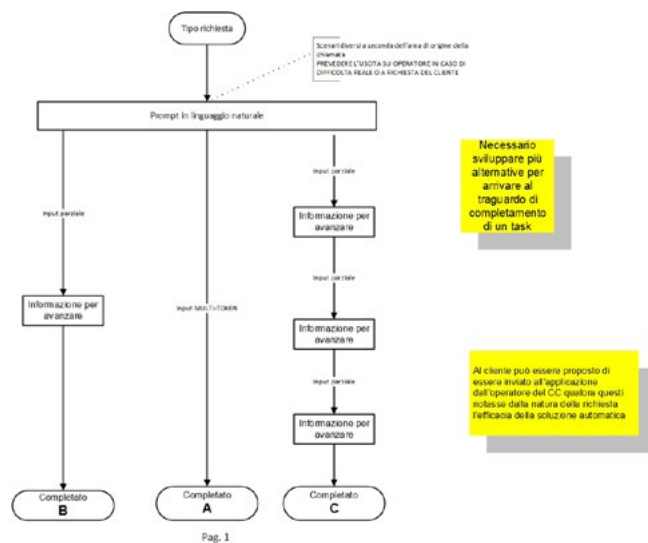
Come si intuisce, sviluppare un'applicazione di successo non è affatto facile e vanno anche previste due attività costose, quali la prevenzione e il recovery dagli errori fin dalla fase di design e i test di usabilità. La prevenzione e il recovery dell'errore si traducono in altro sw sviluppato nell'applicazione per gestire situazioni particolari e possibili.

I test di usabilità sono fatti in laboratorio secondo tecniche dell'interaction design, ma devono essere specifici per i sistemi vocali.

Qualche raccomandazione

Visto questo scenario piuttosto complesso la raccomandazione da dare a un'azienda desiderosa di muovere dal DTMF all'uso del parlato è di coinvolgere il fornitore nel successo del progetto:

1. chiedere un proof of concept sulla transazione cliente-operatore del call center bersaglio di automazione attraverso il riconoscimento del parlato
2. vedere il risultato
3. se soddisfacente, registrare centinaia di chiamate della transazione da automatizzare (un campione molto rap-



4. acquisire solo un insieme veramente limitato di licenze del sistema
5. vedere i risultati sul campo e apportare migliorie, se richieste
6. espandere il sistema, se si conferma il ROI
7. Successivamente al lancio dell'applicazione va previsto un sistema di monitoraggio e tuning dell'applicazione stessa (vedere altri articoli sul tema su questa rivista).

1 Spesso negli USA viene indicata con call treatment la parte della telefonata gestita dal sistema e con call handling la parte della telefonata gestita dall'operatore.

2 DTMF sta per Dual Tone Multi Frequency

3 Di fatto il voice mail era finalizzato ad applicazioni di tipo enterprise ed è evoluto nello unified messaging (voice mail, fax mail, email, sms) e poi nelle unified communications (con l'aggiunta del real time su fisso e mobile, in voce e/o video, e integrando laddove serve il desk top).

4 Vanguard, fondata all'inizio dell'80, ha seguito fin dall'origine l'evoluzione delle tecnologie self-service applicate ai call center.

5 In Italia la SIP lanciò il telefono Sirio che consentire di chiamare in decadico (le vecchie centrali potevano essere sostituite solo progressivamente) e di commutare in modalità DTMF digitando il carattere "#". Per tale ragioni molte applicazioni IVR ancora oggi richiedono di digitare "cancello" all'inizio.

6 In Italia con CSELT e Loquendo la ricerca nel settore del voice processing è stata all'avanguardia fin dagli anni '70; nel 2011 la Nuance ha acquistato Loquendo dalla Telecom Italia.

7 SIRI viene da SRI International, una delle tante società del settore acquisita da Nuance.

8 Cliccando sull'interfaccia video del dispositivo mobile si accede alla sezione in VXML dell'applicazione IVR, convertita e posta in un apposito server che gestisce il dispositivo mobile; il server invia al dispositivo mobile un output HTML5.

HANNO RISPOSTO:



Advalia
Marco Lombardi
Direttore
Generale



Aspect Software
Paola Annis,
Senior Solutions
Consultant



Avaya
Roberto Valtorta,
Consumer Systems
Engineer



Interactive Media
Paolo Turriziani
VP Marketing
& Business
Development



Jacada
Gal Kimel
VP, Mobile and Self
Service Solutions -
EMEA & APAC



Reitek
Fausto
Curridori,
Pre-Sales
Manager

Quali sono le principali novità nelle nuove interfacce vocali per i contact center?

Advalia L'origine delle attuali applicazioni per Contact Center dotate di una consistente componente vocale risiede nella maturità che ha raggiunto la tecnologia nel campo dello speech processing e del natural language understanding (non solo riconoscimento lessicale ma anche semantico). Le principali novità sono: Agenti virtuali che riconoscono il linguaggio naturale espresso in forma libera (è la macchina che capisce l'uomo e non viceversa); IVR Multimodali per interagire con l'IVR attraverso tutte le interfacce disponibili (voice, touch, keypad...) miscelando così voce e dati in relazione alla situazione o al luogo; Riconoscimento passivo del tono e delle caratteristiche vocali durante una conversazione per una identificazione sicura del chiamante e per intercettare / anticipare comportamenti specifici.

Aspect Software Sicuramente l'introduzione di strumenti moderni di speech analytic, i cui benefici vanno dal miglioramento dell'efficienza operative, a una maggiore informazione sulla customer experience, a una business intelligence a 360 gradi. I contact center hanno registrato milioni di minuti di conversazioni, a volte solo per conformità normativa, che possono essere adesso sfruttati a vantaggio dell'azienda, in particolare permettendo di: integrare nei processi di business la voce dei clienti, aumentare la customer satisfaction, migliorare l'offerta dei prodotti, ridurre i costi operativi, identificare e massimizzare le opportunità di revenue, assicurare un processo continuo ed evolutivo di miglioramento dei KPI del contact center.

Avaya Un'interfaccia utente vocale è il mezzo con cui una persona interagisce con un'applicazione automatica "speech enabled". La "Voice User Interface" (VUI) ha un impatto determinante circa il suo successo o il fallimento di una applicazione vocale in quanto i chiamanti utilizzeranno solo le applicazioni che soddisfano le loro esigenze e che soprattutto sono facili da usare. Una delle nuove tendenze nell'ambito del disegno di interfacce vocali è rappresentata dalla "Voice Biometrics", tecnologia permette l'identificazione univoca dell'individuo utilizzando la misurazione della sua impronta vocale la quale è unica e si differenzia in base alla fisiologia dell'apparato vocale ed agli aspetti comportamentali tipici del sistema di produzione del suono. La "Speaker Verification" utilizza l'impronta vocale come misura biometrica per verificare l'identità del chiamante. La tecnologia è estremamente versatile, semplice da usare e non intrusiva, quindi facilmente accettata dagli utenti.

Interactive Media I nuovi sistemi IVR basati sulla comprensione del linguaggio naturale, grazie anche all'elevata accuratezza raggiunta dai motori di riconoscimento vocale, creano una modalità d'interazione persona-sistema di tipo naturale e flessibile, sostituendo i tradizionali IVR con menu di scelta ad albero; la richiesta di digitare o dire un numero o una parola, e quindi fornire tante risposte a una sequenza di domande, viene sostituita da una domanda aperta cui il Cliente risponde con parole proprie per ottenere dal sistema una risposta al suo quesito. L'albero delle scelte viene "potato" ed è il sistema a capire quello che la persona dice/vuole e non vice-versa. Tipiche applicazioni di queste tecnologie linguistiche di

comprensione del linguaggio naturale si trovano in soluzioni di call steering e customer self service, sia informativo che dispositivo, anche (o forse, soprattutto) quando le informazioni che il Cliente fornisce al sistema sono complesse e articolate come un indirizzo, un codice fiscale o il motivo della chiamata.

Jacada Le nuove tecnologie per gli utenti, come Siri di Apple, hanno rinnovato l'interesse verso il parlato e lo speech recognition. Tuttavia gli utenti stentano ad accettare le tecnologie di riconoscimento vocale all'interno degli IVR. Una parte della ragione sta nel fatto che applicazioni come Siri hanno un valore di intrattenimento, mentre gli IVR devono gestire operazioni più complesse. È qui che il riconoscimento vocale spesso fallisce: scarso riconoscimento, rumore di fondo, incapacità di capire gli accenti, impossibilità di interrompere e così via. Le aziende sono alla ricerca di un modo più semplice per interagire con l'IVR oltre al parlato, e qui entrano in gioco le interfacce visive.

Reitek Le tecnologie che gestiscono contatti e campagne di marketing e vendita devono rispondere a un bisogno primario: rendere l'interazione con l'operatore di contact center o con un sistema automatico un'esperienza positiva per gli utenti e i clienti di un servizio. Le nuove interfacce vocali non devono solo garantire una risposta concreta alla domanda dell'interlocutore ma anche metterlo a suo agio (es. fornendo spiegazioni circa errori o malfunzionamenti), far percepire i valori del brand durante la fruizione del servizio (es. contenuti contestuali agli interessi del cliente), rispettare la persona e gli stati d'animo (es. gestire espressioni umane come la fretta e la rabbia). L'uso combinato di tecnologia consolidata via toni e di riconoscimento vocale (ASR – Automatic Speech Recognition) permette di trovare il mezzo migliore per comunicare con l'utente, soprattutto nel caso di un parlato in linguaggio naturale. La sola tecnologia di rado è sufficiente: è necessario definire un servizio costruito intorno alla customer experience.

Quali sono i campi di applicazione e come assicurare un'implementazione di successo che garantisca un rapido ROI?

Advalia I principali campi di applicazione delle nuove interfacce vocali sono:
 Call steering & Self Service che riducono drasticamente i costi di gestione ottimizzando le performance. Questi sistemi richiedono un periodo di "addestramento linguistico" sia per il riconoscimento lessicale che semantico
 Automated Identification come sistema di supporto alle strutture operative questa soluzione garantisce sia il riconoscimento attivo (guidato da una procedura) che passivo (ascolto naturale della conversazione) dell'identità dell'interlocutore attraverso la biometria vocale
 Automated Check Call / Verbal Ordering Quando è possibile automatizzare la chiamata o parte di essa nel caso in cui si debbano effettuare delle verifiche di informazioni o di dati organizzati nei processi di vendita. Le grammatiche e i modelli linguistici possono essere relativi a dati di vendita, contrattuali, anagrafici, codici fiscali ecc. ecc.
 Next Best Action Solutions Attraverso l'analisi del mood e del tono della conversazione viene proposto all'operatore il miglior comportamento da seguire / le migliori offerte da proporre per finalizzare l'interazione in maniera vincente.
 In generale, si può dire che si rientra dell'investimento iniziale già nel prim anno di esercizio e si ha un saving tra il 20% e il 40% entro i primi 3 anni.

Aspect Software È possibile identificare e prioritizzare i driver delle chiamate, in modo da poter focalizzare gli sforzi nella riduzione delle chiamate. Capire le cause di una modifica repentina al livello di AHT: qual è la percentuale di chiamate relative a un problema specifico, e di queste qual è il tempo medio di gestione, permette di fare scelte informate, accurate e tempestive. First call resolution: categorizzare le chiamate successive alla prima e quantificare il numero di clienti che chiamano più di una volta per avere una soluzione. Migliorare l'Upsell, individuando le chiamate di successo e correlandole a specifiche offerte o gruppi di operatori, o migliorare la customer retention, per analizzare le reazioni dei consumatori, o misurare l'efficacia di campagne di marketing, o testare e modificare processi esistenti, in definitiva per ottimizzare l'intero ciclo di customer interaction.

Avaya Questa tecnologia, all'interno delle applicazioni vocali, consente la creazione di sistemi di autenticazione forte quali la gestione di transazioni online, l'accesso ad aree applicative riservate e la certificazione dell'identità del chiamante da remoto. L'utilizzo di applicazioni che fanno uso del riconoscimento dell'impronta vocale permette di estendere le potenzialità delle applicazioni tradizionali Self Service ad ambienti anche esterni al Contact Center quali la domotica, l'interazione con sistemi di guida, l'accesso sicuro ai portali e a molte altre aree dove è richiesta un'autenticazione sicura per l'erogazione di informazioni. In termini di ROI, nei caso in cui l'autenticazione sicura degli utenti debba richiedere un'interazione con un Agente di Contact Center, si stima che il costo possa essere compreso tra i 12 e i 15 dollari contro un valore di 1,2 dollari se riferito ad un'autenticazione biometrica tramite un'applicazione Self Service. Un'implementazione di successo di un'applicazione di Voice Biometrics si fonda sui seguenti fattori: avere chiari sin dall'inizio gli obiettivi dell'applicazione; dare tempo agli utenti di assimilare la nuova applicazione (e.g.: registrazione delle impronte vocali); effettuare un monitor e un tuning dell'applicazione in maniera periodica per assicurare un'adozione continua da parte degli utenti

Interactive Media Come accennato, i campi di applicazione sono in primis quelli in cui si vuole sostituire con un sistema automatico un'attività a basso valore aggiunto svolta da operatori di call center (ad esempio, lo smistamento delle chiamate). Le tecnologie linguistiche permettono poi di automatizzare alcune fasi di una transazione telefonica come la ricerca di un taxi, comunicando l'indirizzo a voce, ovvero la ricerca di informazioni personali su chiave anagrafica (nome, cognome, codice fiscale, ...), un dato complesso da comunicare in modo diverso da quello vocale. Più in generale, si pensi a tutte le applicazioni di servizio di cui si usufruisce in mobilità, quando per diversi motivi non si possono adoperare due mani per usare uno smartphone o un tablet e la voce risulta il metodo più sicuro e pratico per interagire con un sistema.

Jacada Un modo veloce e conveniente per iniziare a lavorare con le interazioni visive del cliente è visualizzare l'esperienza IVR. Con Visual IVR di Jacada gli utenti possono scegliere la loro modalità toccando il menu e trovando la soluzione in pochi clic, comodamente dal proprio smartphone o pagina web. Possono anche collegarsi direttamente a uno specifico agente di call center, richiedere una chat, o anche scegliere di essere richiamati. Visual IVR fornisce coerenza e continuità permettendo a un cliente di avviare l'interazione sul web e finirla sul cellulare o parlando al call center con le precedenti selezioni visibili all'agente. Per l'azienda che adotta questa soluzione questo significa abbassare le chiamate inbound e diminuire le interazioni a tasso zero. Di certo un ROI veloce

Reitek Per un servizio di marketing o vendita che integri nuove tecnologie e interfacce vocali possiamo porre sotto i riflettori almeno tre applicazioni: Vocal ordering, sia nel caso di acquisizione in front-office della registrazione tramite operatori virtuali, sia nel processo di verifica in back-office dell'aderenza del messaggio rispetto al contratto sottoscritto; Survey automatiche, l'opinione di utenti e clienti è sempre più importante e la sua raccolta può essere automatizzata tramite operatore virtuale; Call steering, utilizzare l'attesa in linea per interloquire con il cliente e individuare il bisogno prima del passaggio all'operatore con le competenze più appropriate. In tutti questi casi i risparmi sono evidenti: liberare risorse umane per attività più pregiate o core business (es. vendita diretta, verifiche, help desk di secondo livello...) con incrementi della qualità del servizio e della soddisfazione del cliente.

Muovere l'intelligenza collettiva

Promuovere la collaborazione tra colleghi permette di migliorare l'organizzazione. Condividere il sapere rende possibili nuovi traguardi, che individualmente non si possono raggiungere. Le capacità da sviluppare per gestire team collaborativi



VITTORIO TRIPENI

Le esperienze di questi ultimi anni ci hanno fatto comprendere che non basta essere competitivi, bisogna soprattutto continuare a farlo per fronteggiare una concorrenza sempre più pertinace e un ambiente sempre più complesso. La performance organizzativa riesce a realizzarsi solo in presenza di una procedura di gestione efficace sia a livello individuale che di gruppo. I risultati – lo avevano già messo in luce Barman e Motowidlo sin dal 1993 - dipendono dall'intreccio di due dimensioni: una, relativa alle mansioni e caratterizzata dagli aspetti più tecnici delle prestazioni; l'altra, sostanziata dai comportamenti individuali e collettivi tesi alla costruzione di relazioni funzionali e coerenti con la strategia organizzativa. Quest'ultimo elemento è stato considerato, dalla ricerca e dalla letteratura recenti, la base fondamentale per il raggiungimento di risultati eccellenti e ha dato impulso alla riflessione sull'intelligenza relazionale o intelligenza collettiva.

Obiettivi comuni e saperi condivisi

Per intelligenza collettiva intendiamo la potenzialità insita in un gruppo di persone, di collaborare per immaginare, nel contesto di un sistema di vita complesso, un proprio obiettivo futuro e raggiungerlo. È una modalità di pensare, sentire ed agire che va oltre l'intrinsecità della qualità dei comportamenti del singolo, indipendentemente dalla molteplicità delle situazioni. Che amplia il significato della competenza, nel senso di "espressione della personalità e nucleo centrale e stabile del soggetto". Che va oltre la semplice somma di conoscenze tecniche. D'altra parte l'umanità è dotata di attitudini sociali fondate sulla collaborazione e il mutuo aiuto. Attitudini quasi spontanee nei piccoli gruppi, quando il vantaggio individuale e collettivo è superiore a quello che ciascuno avrebbe ottenuto nel caso avesse agito da solo. È quella capacità, che noi chiameremo "intelligenza collettiva primaria", appartenuta da sempre agli esseri umani, di cui

ciascuno di noi ha avuto modo di farne esperienza e valutarne la portata.

Sarebbe superfluo dimostrare ancora una volta l'efficacia dei processi di sviluppo dell'intelligenza collettiva all'interno dei gruppi; fa infatti parte dell'esperienza di ciascuno di noi la consapevolezza che lo sviluppo sociale, in qualsiasi ambito esso sia avvenuto, è stato alimentato dalla condivisione e "accomunamento" dei saperi acquisiti. Ogni qual volta il sapere è stato condiviso, tale comunione ha costituito il motivo per un ulteriore passo in avanti. Così sarà anche in futuro. Ma ciò che noi potremmo chiamare "intelligenza collettiva", non ha avuto uno sviluppo naturale e spontaneo. Le persone hanno dovuto interagire tra loro per condividere e compartecipare la "intelligenza del gruppo". Le grandi sfide per gli organismi sociali, a qualsiasi livello, hanno riguardato la capacità di elaborare nuove sistemi organizzativi capaci di affrontare e risolvere i problemi. La sfida principale per la nostra società riguarda la realizzazione di un pensare sinergico intorno a problemi e obiettivi comuni. Ecco perché diventa attuale il tema della "intelligenza collettiva".

Le qualità del leader

Ancora oggi, nonostante i molti mutamenti degli ultimi anni, la maggior parte delle organizzazioni di lavoro si fondano sull'autorità, il controllo, la divisione del lavoro, la rigidità gerarchica, ecc. e mettono in luce i loro limiti, nel confronto con i sistemi fondati sul sapere e la conoscenza. Un modo di gestire l'organizzazione, che potremmo definire "intelligenza piramidale", è efficace in situazioni stabili, ma diventa vulnerabile e insufficiente in contesti mutevoli, cioè quando i mercati, le conoscenze, la cultura, la tecnologia, le relazioni esterne, l'economia, la politica, il territorio, evolvono in modo molto più rapido rispetto la capacità di reazione dell'organizzazione e dei gruppi di lavoro al suo interno.

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. E 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. Facendo in modo che le persone coinvolte interagiscano per condividere e accomunare questa loro intelligenza, affinché i gruppi di lavoro siano ben affiatati, possano avere la possibilità di vivere al loro interno dinamiche relazionali ben rodute, come la trasparenza, l'economia del dono, un sentire collettivo, una struttura sociale polimorfa, una grande capacità di apprendimento, una convergenza di interessi tra livelli individuali e collettivi.

Un progetto di sviluppo dell'intelligenza collettiva permette di promuovere il riconoscimento e la valutazione delle competenze e dei saperi in possesso delle persone attive. Allo stesso tempo si avvia un processo di sviluppo dell'espressione di sé, dell'ascolto e della riqualificazione professionale, attraverso l'accesso di tutti i dipendenti al sapere di ciascuno. I tentativi di scambio dei saperi illustrano magnificamente l'etica e la pratica di apprendimento cooperativo. Accesso al sapere., come accesso di tutti i collaboratori al sapere di tutti. Dello scambio di sapere come nuova forma di legame sociale.

Un team intelligente

Ecco che allora il team diventa una "comunità" organizzata con modalità di azione collettiva, capace di sviluppare alte prestazioni. Il coinvolgimento dei suoi componenti deriva da una interazione tra la mobilitazione delle intelligenze, l'appartenenza alla comunità e la realizzazione concreta del compito. Una equipe così intesa potrebbe costituire nella sua essenza un modello di performance efficace, nel quale l'intelligenza collettiva potrebbe essere generata e dunque governata per un ulteriore sviluppo dell'equipe stessa. Un team diventa "intelligente" quando chi lo guida abbia

sviluppato la capacità di:

- gestire la multi disciplinarietà;
 - integrare le diverse intelligenze individuali;
 - saper collaborare;
 - apprendere (con e dai) i componenti dell'equipe;
 - risolvere insieme i problemi , partecipando insieme alle decisioni;
 - creare una visione condivisa, per meglio adattarsi e agire.
- L'intelligenza collettiva si evidenzia nell'azione, nel momento in cui riesce a superare le soggettività e allo stesso tempo integrare le diverse intelligenze individuali.

Occorre saper valorizzare tutte le diversità delle conoscenze, delle competenze e delle idee che si trovano in un gruppo di lavoro e organizzare questa diversità in un dialogo creativo e produttivo. Ciò dipende innanzitutto dalla individuazione delle intelligenze di ciascuno, necessarie per portare a compimento un lavoro collettivo e una ripartizione di saperi. È anche importante definire i ruoli, per rispondere a un bisogno di riconoscimento, di rispetto, di valorizzazione del mestiere e della posizione di ciascuno in seno all'equipe di lavoro con la finalità di essere motivato.

L'intelligenza collettiva riuscirà ad emergere quando i componenti dell'equipe apprendono e si ricordano della loro propria esperienza, specialmente delle diverse disfunzioni incontrate, e la mettono a profitto in seno all'equipe. Si tratta, infatti, di un apprendimento collettivo nella riflessione comune e attraverso l'azione comune. Questa capitalizzazione dei saperi prende la forma di una memoria collettiva, che permette di costituire una base di conoscenze, di valori e di percepiti diretti comuni. L'esistenza di una memoria collettiva permette all'intelligenza collettiva costituita di perdurare malgrado la partenza delle persone o lo scioglimento del team



Le lavoratrici madri e in stato di gravidanza nei call center

Attendere un bambino non è una malattia ma occorre porre attenzione ad alcune condizioni di lavoro. Ecco le norme e le prassi da seguire.

ELENA BLASI

Una lavoratrice, in quanto donna, affronta una serie di situazioni che possono essere per lei causa di ostacolo nel rapporto quotidiano con il datore di lavoro e con il contratto lavorativo in generale. In particolare, dal momento che statisticamente, l'età media e il genere dei lavoratori all'interno dei call center, è iscrivibile all'interno delle condizioni di lavoratrici madri e in età fertile, ci preme analizzare il tema delle corrette procedure da adottare per maggior tutela delle lavoratrici.

La gravidanza di una donna non deve, innanzitutto, essere vista né vista come un problema per il ciclo produttivo, né come una "malattia"; per quanto riguarda, tuttavia, la sicurezza sui luoghi di lavoro, è necessario prendere una serie di provvedimenti atti a tutelare la lavoratrice e il bambino che porta in grembo. Alcune fasi, infatti, della vita lavorativa normale, quotidianamente ritenute accettabili, possono non essere più tali nel periodo della gravidanza, del puerperio e dell'allattamento.

Le norme

Sono state definite una serie di norme apposite per la prevenzione e la tutela delle lavoratrici madri, compatibili con le condizioni di lavoro nei call center, in modo tale che la nuova condizione non rischi di essere compromessa da eventuali rischi per la salute sia della madre che del nascituro.

In generale, sono previsti per le lavoratrici congedi di maternità a partire dai due mesi precedenti la data presunta del parto ai tre mesi successivi all'evento (in condizioni particolari sarà una scelta della lavoratrice stessa quella di chiedere la flessibilità del periodo del congedo di maternità 1 mese prima e 4 mesi dopo il parto). Inoltre le lavoratrici in gravidanza, puerperio ed allattamento non possono essere adibite a lavori pericolosi, faticosi ed insalubri.

L'attuale norma di riferimento di tutela delle lavoratrici madri è costituita dal D.Lgs 26 marzo 2001 n. 151, "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità".

Il Capo II del D.Lgs. stabilisce le modalità operative al fine di garantire la tutela della sicurezza e della salute della lavoratrice durante il periodo di gravidanza e fino a 7 mesi di età del figlio, definendo ruoli e competenze di 3 soggetti fondamentali (la lavoratrice, il datore di lavoro, l'ispettorato del lavoro). La lavoratrice, è quindi, oggetto della tutela,

ma suo compito è quello di informare il datore di lavoro del proprio stato di gravidanza, al fine di attivare le misure di tutela conseguenti ed ottenere i diritti previsti dalla Legge. La lavoratrice quando a conoscenza dello stato di gravidanza, se ipotizza vi siano condizioni a rischio, comunica, oltre al datore di lavoro anche al Medico Competente il suo nuovo stato.

Può, inoltre, sia in caso di gravi complicanze in gravidanza o di preesistenti forme morbose che si presume possano essere aggravate dalla gravidanza, sia per condizioni di rischio lavorativo, presentare istanza al Servizio Ispezione della Direzione Provinciale del Lavoro al fine di ottenere l'astensione dal lavoro stesso.

Il datore di lavoro, dal canto suo, è responsabile della tutela della sicurezza e della salute della lavoratrice e ha l'obbligo di valutare preventivamente, con la collaborazione del Responsabile del Servizio di Protezione e Prevenzione (RSPP), del Medico Competente e del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), i rischi presenti nell'ambiente di lavoro, tenendo conto anche della possibilità della presenza di lavoratrici gestanti, puerpere o in allattamento. In seguito alla valutazione dei rischi definisce le condizioni di lavoro eventualmente non compatibili con lo stato di gravidanza-puerperio-allattamento e le misure di prevenzione e di protezione che intende adottare a tutela delle lavoratrici madri, informando le lavoratrici ed il RLS.

Le situazioni di rischio

Nel momento in cui il datore di lavoro viene a conoscenza della gravidanza di una lavoratrice si premurerà, inoltre, di allontanarla immediatamente dalla eventuali situazioni di rischio e di provvede ad assegnarla ad altra mansione compatibile con lo stato di gravidanza, anche modificando temporalmente le condizioni o l'orario di lavoro, informando del provvedimento adottato il Servizio Ispezione della Direzione Territoriale del Lavoro (ex Direzione Provinciale del Lavoro); qualora le modifiche delle condizioni di lavoro non fossero possibili per motivi organizzativi o altro, il datore di lavoro deve informare per scritto il Servizio Ispezione della Direzione Territoriale del Lavoro per i provvedimenti di competenza, cioè l'interdizione al lavoro della lavoratrice. Nel caso in cui dall'esito della valutazione dei rischi non emergessero rischi per la sicurezza e salute della lavoratrice in gravidanza il datore di lavoro è tenuto solamente ad informarne la lavoratrice e il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS).

I lavori vietati

Esistono una serie di lavori esplicitamente vietati per le lavoratrici madri e tra questi, l'art. 53 D. Lgs. 151/2001 cita il lavoro notturno. In particolare è vietato adibire le donne al lavoro, dalle ore 24 alle ore 6, dall'accertamento dello stato di gravidanza fino al compimento di un anno di età del bambino. Inoltre non sono obbligati a prestare lavoro notturno le lavoratrici madri di un figlio di età inferiore a tre anni o, in alternativa, il lavoratore padre convivente con la stessa o la lavoratrice o il lavoratore che sia l'unico genitore affidatario di un figlio convivente di età inferiore a dodici anni. Non sono, inoltre, obbligati a prestare lavoro notturno la lavoratrice o il lavoratore che abbia a proprio carico un soggetto disabile.

Il corretto iter

Riassunto, il corretto iter da adottarsi in caso di gravidanza, prevede che la lavoratrice informi il datore di lavoro sullo stato di gravidanza e consegni copia del certificato medico di gravidanza con data presunta del parto. Il datore di lavoro deve valutare immediatamente (laddove non lo abbia già fatto) i rischi per la lavoratrice e se sulla base della valutazione emergono rischi il datore di lavoro provvede ad allontanare immediatamente la lavoratrice dalla possibile fonte di rischio. In seguito all'allontanamento della lavoratrice si dovrà provvedere alla sua ricollocazione in altra mansione non a rischio e si provvederà a comunicazione scritta del provvedimento alla Direzione Provinciale del Lavoro. In occasione del verificarsi dell'impossibilità di spostamento della lavoratrice la mancata assegnazione a nuova mansione dovrà essere effettuata attraverso comunicazione scritta e motivata alla Direzione Provinciale del Lavoro. La Direzione Provinciale del Lavoro tramite il Servizio Ispezione del Lavoro avvierà, quindi, l'istruttoria e gli eventuali provvedimenti derivanti. Il ritorno sul posto di lavoro ed il reintegro nelle proprie mansioni della lavoratrice deve tenere presente degli eventuali e possibili rischi, in seguito al parto, in fase di allattamento.

I congedi e le astensioni

Qualora in fase di gravidanza venissero riscontrate gravi complicazioni o problemi preesistenti che facessero temere per la salute della lavoratrice o del feto (indipendentemente dalle mansioni svolte in azienda) potrà essere esercitato il diritto all'astensione obbligatoria per gravidanza a rischio. A questo scopo la lavoratrice provvederà a presentare l'istanza di astensione presso il Distretto Socio Sanitario di Base territoriale competente unitamente alla certificazione medica del problema rilasciata da medico specialista in ostetricia e ginecologia.

Il congedo per maternità ha durata complessiva di 5 mesi. Tutte le lavoratrici che non siano impegnate in lavori insalubri, pericolosi o faticosi possono decidere di optare per la flessibilità del periodo di congedo. Il congedo flessibile prevede un'astensione dal lavoro a partire dal mese prece-

dente la data presunta del parto e nei quattro mesi successivi. Al fine di potersi avvalere del periodo di flessibilità è necessario che il medico specialista (ginecologo del Servizio Sanitario Nazionale) ed il medico competente aziendale verifichino che ciò non possa essere causa di problema alcuno per la salute della gestante o del nascituro. Qualora per l'azienda non fosse prevista la figura del medico competente sarà il datore di lavoro, sulla base dei riscontri della valutazione dei rischi aziendali ad effettuare una dichiarazione che attesti l'assenza dei rischi di cui sopra.

La richiesta di flessibilità del congedo di maternità (da effettuarsi a cura della lavoratrice nei confronti del datore di lavoro ed all'INPS) deve avvenire tassativamente entro la fine del 7° mese di gravidanza.

La particolare condizione di affaticamento mentale e psicologico che generalmente si riscontra nel periodo della gravidanza e nel periodo post natale, causata principalmente dai molteplici cambiamenti fisiologici in atto, può essere una causa di problemi per la lavoratrice. In particolare all'interno dei call center dove i rapporti interpersonali costituiscono una delle maggiori cause di stress, anche durante il normale ciclo di lavoro.

Gli orari di lavoro

Per via della sensazione di stanchezza, progressivamente sempre maggiore, che può essere percepita, alcune gestanti o lavoratrici in fase di allattamento possono non essere in grado di effettuare turni irregolari o serali, lavoro notturno e/o straordinario.

La gestione dell'orario di lavoro (compresi gli intervalli ed i turni di riposo, la loro frequenza e le durate degli stessi) può avere conseguenze sulla salute di una donna incinta e del nascituro, così come può influire sul suo recupero dopo il parto o sulla sua capacità di allattare e può, in alcuni casi, aumentare i rischi correlati allo stress ed alle patologie derivanti. Se poi prendiamo in considerazione i mutamenti fisiologici (ad esempio la pressione sanguigna) che si possono verificare durante la gestazione e dopo il parto sarà evidente come la normale tipologia di pause lavorative non potrà essere considerata automaticamente adatta per le lavoratrici madri.

Tra le principali cause di stress professionale si individuano i mutamenti ormonali, fisiologici e psicologici, in rapida successione, che possono accrescere la sensibilità allo stress, oltre a stati di ansietà o depressione anche preesistenti, insicurezza finanziaria, incertezza emotiva, incertezza circa le prospettive di conservazione del posto di lavoro, difficoltà nel conciliare vita lavorativa e privata, specialmente se sottoposti a orari di lavoro lunghi, non debitamente programmati o che precludono una vita sociale, oppure in presenza di altre responsabilità familiari, esposizione a situazioni che comportano violenza sul posto di lavoro, eventuali altri problemi nel corso di precedenti gravidanze (aborti spontanei, morti-natalità o altre anomalie).



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