

## Broadband e Contact Center

**Le tecnologie - Come la banda larga rende e renderà disponibili nuove modalità di interazione con i clienti/cittadini. Quali i trend e le previsioni. Come chi si occupa di Contact Center dovrà tener conto di questa evoluzione in un'ottica di cambiamento dei processi di comunicazione.**

di Paola Annis – Solution Consultant, Aspect Software

### ABSTRACT

L'introduzione e la diffusione di accessi internet broadband in Europa e in Italia porta all'opportuna riflessione di come i mezzi e le possibilità di comunicazione da parte degli utenti stanno cambiando e cambieranno sempre più. Contemporaneamente non deve essere trascurato il divario digitale delle aree non metropolitane, permettendo a tutti gli utenti di accedere ai servizi di base, pur aggiungendo nuove funzionalità laddove la banda larga lo permette. Il Contact Center deve tenere conto dei cambiamenti in atto, ma soprattutto deve disegnare servizi al cliente incentrati sull'individuo e sul risultato ottenibile, piuttosto che pretendere di adattare agenti e utenti finali all'innovazione tecnologica. La competenza e la preparazione degli agenti, sia in termini di contenuti dell'interazione, che in termini di capacità di utilizzo degli strumenti a disposizione, non deve essere trascurata, poiché rischia di minare il risultato della comunicazione tra i due individui, ovvero il primo ed unico obiettivo di un servizio al cliente.



## Sommario

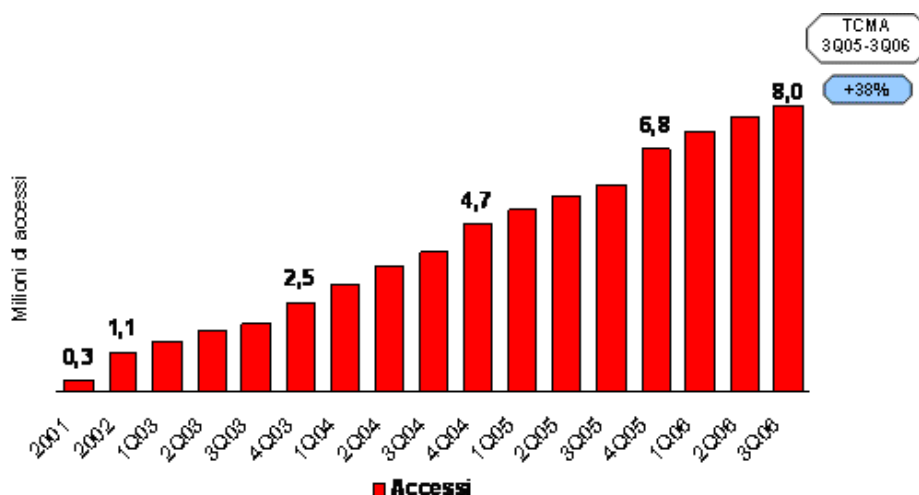
|  |    |
|--|----|
| La diffusione della banda larga in Europa e in Italia .....    | 3  |
| Qualche dato sull'Italia .....                                 | 3  |
| <i>L'Importanza della banda larga</i> .....                    | 5  |
| <i>Il problema del "digital divide"</i> .....                  | 5  |
| La risposta tecnologica .....                                  | 7  |
| L'evoluzione dei Contact Center .....                          | 7  |
| Il punto di vista dell'utente finale .....                     | 8  |
| Modifiche dei processi di comunicazione .....                  | 12 |
| <i>I nuovi canali di comunicazione</i> .....                   | 12 |
| <i>Ruolo delle risorse nel processo di comunicazione</i> ..... | 13 |
| Il trend d'innovazione in Italia .....                         | 14 |
| <i>Prospettive del Mercato</i> .....                           | 14 |
| <i>L'atteggiamento nei confronti dell'innovazione</i> .....    | 15 |
| Il quadro d'insieme – conclusioni .....                        | 16 |
| Contact Center .....   | 16 |
| Fornitori di tecnologie .....                                  | 16 |
| Utenti finali .....  | 17 |

## La diffusione della banda larga in Europa e in Italia

La banda larga (Broadband) è considerata fondamentale per la competitività e l'innovazione, a livello globale, europeo ed italiano, un elemento chiave per gli sviluppi in corso nel settore informatico e delle telecomunicazioni. Gli utenti finali hanno, sempre più, accesso a tariffe convenienti e velocità maggiori, grazie ad un'accesa competizione nel mercato dei *provider*. Parte della popolarità è garantita anche dalle offerte "bundle", pacchettizzate per gli utenti finali con voce, internet e tv su un unico canale di comunicazione. La Commissione Europea stima che al 1 Gennaio 2006 ci fossero oltre **58 milioni di contratti broadband** nel territorio europeo.

### Qualche dato sull'Italia

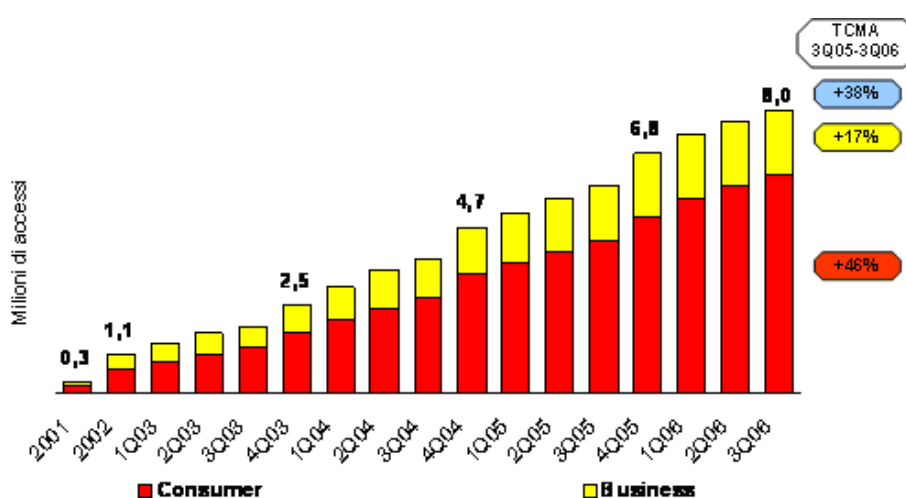
**Superati gli 8 milioni di accessi a settembre 2006.** La banda larga rappresenta, in Italia, un caso di successo per la sua rapidità di diffusione. La crescita degli accessi a banda larga è resa possibile da un insieme di fattori che hanno interagito positivamente. Da un lato, gli operatori hanno sviluppato un'offerta sempre più ricca ed innovativa, non solo in termini di prestazioni, ma anche di nuovi contenuti e modalità tariffarie. Dall'altro, l'aumento della copertura ADSL, passata da poco più del 40% della popolazione nel 2001 a circa l'88% del settembre 2006, ha creato le condizioni ideali a favorire tale diffusione. La figura seguente evidenzia lo sviluppo del mercato della banda larga in Italia dal 2001:



Fonte: Osservatorio Banda Larga – Between (2006)

Il numero di accessi è passato dai 300.000 del 2001 agli oltre 8 milioni di settembre 2006. La crescita nel terzo trimestre 2006 è risultata essere del 4%, rispetto al precedente, scontando, come verificatosi anche negli anni precedenti, un accentuato fenomeno di stagionalità dovuto principalmente alla componente residenziale. Nell'ultimo anno (set 2005 – set 2006), il tasso medio di crescita trimestrale è stato superiore all'8%. Considerando gli ultimi tre anni (set 2003 – set 2006), invece, la crescita media trimestrale del

mercato della banda larga in Italia è risultata prossima al 13%. Un ulteriore indicatore dell'eccezionalità dello sviluppo del mercato della banda larga in Italia è, inoltre, rappresentato dall'aumento della penetrazione relativa, con il numero di accessi per 100 abitanti passato dallo 0,5% del 2001 a poco più del 13% del settembre 2006. L'importanza del mercato della banda larga nel contesto economico italiano, infine, è confermata dal volume di affari che è giunto a generare: la sola componente di accesso, nell'anno 2005, ha prodotto un fatturato di circa 2 miliardi di Euro. L'eccezionale sviluppo che il mercato della banda larga ha conosciuto negli ultimi anni, è imputabile principalmente al favore con cui le famiglie italiane hanno accolto la possibilità di disporre di connessioni ad Internet più veloci. La figura seguente mostra, infatti, la composizione del mercato della banda larga per tipologia di clientela (Q3 2006).



Fonte: Osservatorio Banda Larga – Between (2006)

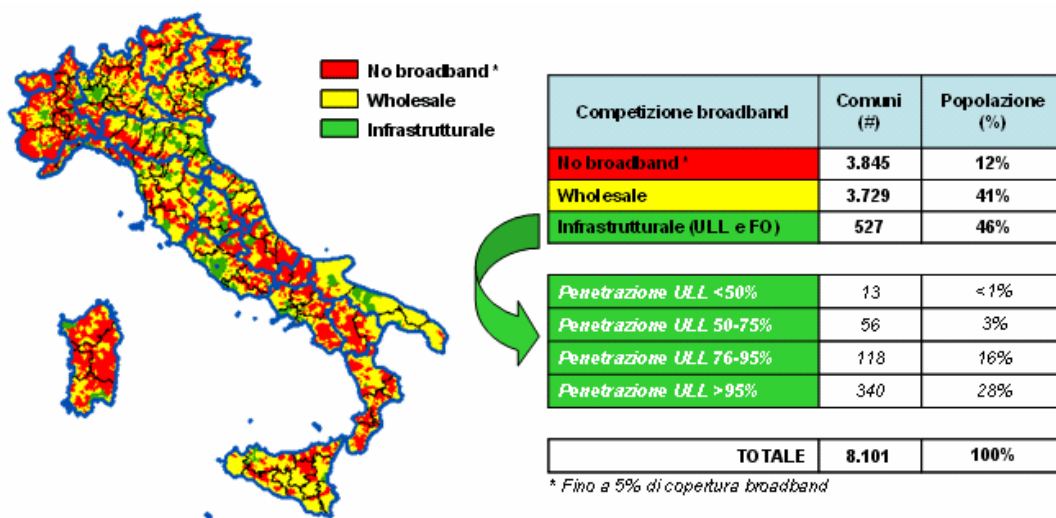
Nei primi nove mesi del 2006, gli accessi consumer sono aumentati del 24%, confermando sostanzialmente il dato di crescita fatto rilevare nel medesimo periodo dell'anno precedente (+27%). Gli accessi business, invece, hanno mostrato una crescita meno sostenuta, principalmente per il fatto che tale tipologia di accessi ha raggiunto, con qualche anno di anticipo rispetto alla clientela consumer, un elevato tasso di penetrazione. Riguardo alla velocità di accesso, i collegamenti sono ancora per la maggior parte a meno di 2 Mbps, ma grazie al rapido sviluppo della copertura ADSL2+ (con una velocità nominale attorno a 20Mbps) si assisterà rapidamente ad un incremento delle prestazioni disponibili. Le connessioni in banda larga residenziali in fibra ottica, tuttavia, restano nettamente indietro in termini di crescita e fatturato, e di conseguenza anche di competitività delle tariffe all'utente finale. Di fatto, lo sviluppo della banda è chiaramente "supply-driven", da un lato per via dell'estensione della copertura delle tecnologie più avanzate e dall'altro, aspetto strettamente correlato, per via della crescente integrazione dei servizi in una logica di offerta multipla.

## ***L'importanza della banda larga***

Internet costituisce una delle più importanti innovazioni della nostra epoca e apporta vantaggi sostanziali a cultura, economia e società, pur con le dovute critiche sugli aspetti etici e legali della diffusione libera delle informazioni, non oggetto della presente discussione. L'impatto della banda larga comincia ad essere avvertito solo ora, sebbene sia stato difficile misurarne con precisione l'entità. È evidente, tuttavia, che la capacità di trasmettere informazioni a velocità elevate e attraverso piattaforme differenti costituisce una condizione essenziale per lo sviluppo di nuovi beni e servizi. La banda larga consente lo sviluppo di nuove applicazioni e rafforza il potenziale di quelle esistenti. Stimola inoltre la crescita economica attraverso la creazione di nuovi servizi e l'apertura di nuove opportunità di investimento e di occupazione. La banda larga migliora, inoltre, la produttività di numerosi processi esistenti, assicurando salari più elevati e rendimenti migliori degli investimenti. Le pubbliche amministrazioni a tutti i livelli hanno riconosciuto l'impatto che la banda larga può avere sulla vita quotidiana e sono impegnate a fare sì che i suoi vantaggi siano resi disponibili a tutti. L'accesso alla banda larga può essere assicurato per mezzo di numerose piattaforme differenti: cavi telefonici, connessioni senza fili, fibre ottiche, satelliti e reti elettriche. La DSL (*Digital Subscriber Line*) costituisce la tecnologia di accesso predominante nell'UE e rappresenta una parte crescente del mercato globale della banda larga, con l'80% del numero totale di linee a banda larga. Il modem via cavo è la seconda tecnologia per importanza in termini di penetrazione, con una percentuale del 18%, mentre le altre tecnologie rappresentano il restante 2% circa.

## ***Il problema del "digital divide"***

**La copertura ADSL ha raggiunto l'88% della popolazione, ma solo la metà ha accesso a piattaforme multi tecnologiche e ad altissime velocità.** Analizzando congiuntamente le tecnologie impiegate per offrire i servizi a banda larga e il livello concorrenziale, si possono identificare tre tipologie di territorio nelle quali si sviluppa il mercato. Da un lato, si collocano le aree metropolitane, dove è disponibile l'insieme delle tecnologie di accesso a banda larga, ed il contesto di mercato si contraddistingue per l'elevata competizione fra i molteplici operatori, comprendendo anche quelli che utilizzano l'ULL (*Unbundling del Local Loop*). Dall'altro, si posizionano le aree rurali più disagiate del Paese, dove l'unica soluzione disponibile per l'accesso ai servizi a banda larga è rappresentata dal satellite e, di conseguenza, il contesto di mercato è caratterizzato da un ridotto livello di competizione, e da tariffe più alte. Nel mezzo, si collocano quelle aree che, essendo raggiunte esclusivamente dalla copertura ADSL (*Asymmetric DSL*) di Telecom Italia, sono caratterizzate da un contesto di mercato in cui la competizione fra operatori è basata sulla rivendita dei servizi acquistati all'ingrosso. La figura seguente caratterizza il territorio nazionale in funzione delle tre aree di accessibilità/competizione appena descritte:



Fonte: Osservatorio Banda Larga – Between (2006)

Il 46% della popolazione italiana risiede in zone ad elevata competizione (zone verdi), ove sia l'operatore storico che gli operatori alternativi hanno realizzato i propri investimenti infrastrutturali, posando fibra ottica e installando i propri apparati per realizzare la rete di accesso. Questo contesto competitivo di libero mercato, è caratterizzato dai massimi livelli di innovazione tecnologica e di prodotto e, quindi, dalla più ampia accessibilità all'intera gamma dei servizi a banda larga. Il 41% della popolazione, invece, risiede in zone in cui la copertura ADSL è garantita esclusivamente dalla rete di accesso in rame di Telecom Italia (aree in giallo) e dagli investimenti infrastrutturali realizzati dall'operatore storico. Infine, il 12% della popolazione italiana risiede in zone dove il satellite rappresenta l'unica tecnologia disponibile per l'accesso ai servizi a banda larga (aree in rosso). In tali aree, i livelli di accessibilità ai servizi a banda larga sono condizionati dagli attuali livelli delle prestazioni, garantiti dalle tecnologie satellitari, e dalle relative modalità di fruizione (mediante l'installazione di una parabola). Le famiglie italiane sono sempre più affascinate dalle nuove tecnologie, anche se per un terzo del totale il cambiamento resta una sfida troppo complessa. L'accesso ad internet ad alta velocità attraverso le connessioni "a banda larga" apre immense possibilità e costituisce una dimostrazione concreta delle promesse della "società dell'informazione". I vantaggi offerti dalla banda larga sono tali che l'impossibilità di accedervi costituisce un problema che deve essere affrontato con urgenza. La mancanza di accesso alle connessioni a banda larga costituisce un aspetto del problema più generale denominato abitualmente "digital divide", che indica il divario che separa i singoli cittadini, le imprese e i territori in funzione delle possibilità di accesso e di utilizzo delle tecnologie. Nonostante l'aumento generalizzato della connettività a banda larga, l'accesso nelle regioni rurali e più remote, a livello Europeo ed Italiano, è ancora limitato, a causa dei costi elevati dovuti alla bassa densità abitativa, e alle distanze. Gli investimenti e le scelte devono essere effettuati in funzione della disponibilità del momento e della domanda effettiva, con l'intento comune di diminuire il suddetto divario, dettato da direttive specifiche della Comunità Europea.

## La risposta tecnologica

Secondo un'illustre definizione, produrre un servizio significa "organizzare una soluzione ad un problema...che non comporta principalmente la fornitura di un bene. Significa fornire un pacchetto di capacità e competenze (umane, tecnologiche, organizzative) a disposizione del cliente, ed organizzare una soluzione che possa comprendere diversi gradi di precisione"<sup>1</sup>. Considerata la situazione dell'adozione della banda larga in Europa e Italia, è inevitabile che la richiesta di prodotti e servizi da parte degli utenti finali subisca un graduale cambiamento in termini di qualità, velocità ed esigenza. Se da un lato i cittadini raggiunti dalla banda larga possono usufruire di pacchetti di prodotti e servizi sempre più competitivi, dall'altro non va dimenticato che questo target costituisce solo una percentuale della popolazione, e che lo stesso servizio o mezzo di contatto deve essere reso disponibile a tutto lo spettro di utenze. Quale impatto ha l'evoluzione dei servizi offerti e di quelli richiesti sulle strategie fino ad oggi adottate dai Contact Center europei ed italiani? In che modo, negli ultimi 10 anni, è cambiata la modalità di comunicazione tra gli utenti finali ed i Contact Center?

## L'evoluzione dei Contact Center

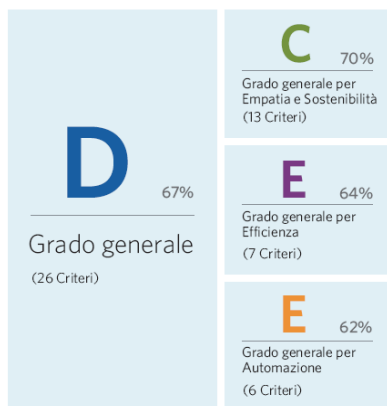
I Contact Center presenti ed attivi in Italia ed Europa, devono necessariamente tener conto dei cambiamenti in atto ed essere preparati ad una modifica nelle metodologie di contatto da parte degli utenti, scaturita dalla disponibilità sempre maggiore di accessi a banda larga, e servizi a valore aggiunto. Se fino ad oggi si è parlato di servizi e multicanalità, quasi esclusivamente dal punto di vista tecnologico, è tempo di affrontare la questione dal punto di vista degli utenti che, avendo a disposizione accessi veloci ed affidabili, puntano sempre più sui nuovi mezzi di comunicazione anche per i servizi offerti dalle aziende.

E' necessario che i Contact Center siano in grado di seguire lo sviluppo e l'innovazione cui assistono i suoi clienti, e di evolvere nella risposta tecnologica considerando l'impatto dei cambiamenti in termini culturali e sociali. I clienti che si rivolgono ad un Contact Center nel 2007 hanno lo stesso grado di adozione delle tecnologie di quelli che chiamavano dieci anni fa i primi Call Center? Nonostante l'adozione delle migliori tecnologie presenti sul mercato, il servizio offerto ai consumatori è a livello adeguato, o almeno commisurato alla loro evoluzione? A distanza di qualche decennio dall'introduzione dei primi Call Center, come è cambiata la percezione dei servizi offerti e delle tecnologie disponibili?

---

<sup>1</sup> Gadrey et al. (1995)

## Il punto di vista dell'utente finale



*Aspect Satisfaction Index – Europe*, è il risultato di una ricerca indipendente che ha coinvolto 1.000 consumatori e 150 professionisti di Contact Center, distribuiti in 6 paesi europei. Questo studio è stato commissionato da Aspect Software e condotto dalla società di ricerca indipendente Leo J. Shapiro & Associates LLC. I risultati della ricerca evidenziano che i consumatori dei sei paesi europei interpellati - Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Regno Unito e Spagna -

hanno per i contact center un grado di soddisfazione complessiva pari a “D” (in una scala da “A - Outstanding”, a “F – Substandard”), cioè una valutazione medio-bassa che indica la necessità di migliorare.

Risultati e Relativa Graduatoria in Lettere

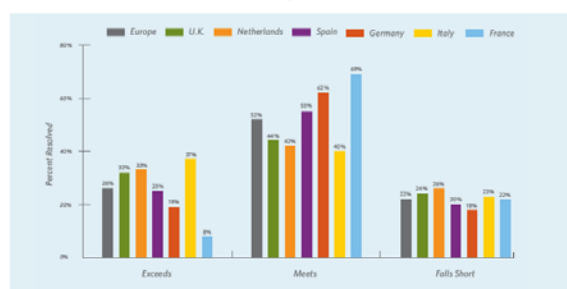
| Graduatoria | Index Risultati  | Descrizione                      |
|-------------|------------------|----------------------------------|
| A           | 80 o oltre       | Elevato                          |
| B           | da 75 a 79       | Alto                             |
| C           | da 70 a 75       | Mediocre                         |
| D           | da 65 a 69       | Necessita Miglioramenti          |
| E           | da 61 a 65       | Molto Insufficiente              |
| FX/F        | 60 o al di sotto | Prestazioni Inferiori alla Media |

Dalla ricerca emerge come a livello europeo i professionisti che gestiscono i contact center ritengono di soddisfare le aspettative dei consumatori molto meglio di quanto questi ultimi non giudicano, indicando una mancanza di comprensione in merito a ciò che i consumatori vogliono. Si denota anche un notevole divario tra ciò che i consumatori desiderano e ciò che i contact center offrono. Per comprendere al meglio in quali aree i contact center siano ritenuti insufficienti e come potrebbero migliorare le loro prestazioni, lo studio valuta un numero di fattori, inerenti alle interazioni che i consumatori hanno con i contact center, le tecnologie impiegate e le loro applicazioni. I temi della ricerca sono organizzati secondo tre criteri generali:

1. Empatia e Sostenibilità (Persone)
2. Efficienza (Tempo)
3. Automazione (Tecnologia)

Mentre più dei tre quarti dei consumatori europei affermano che i Contact Center tengono fede alle loro aspettative o le superano (precisamente per il 26% superano le aspettative, mentre per il 52% le soddisfano), la ricerca mostra che attualmente i consumatori hanno basse aspettative nei confronti del servizio offerto dai contact center.

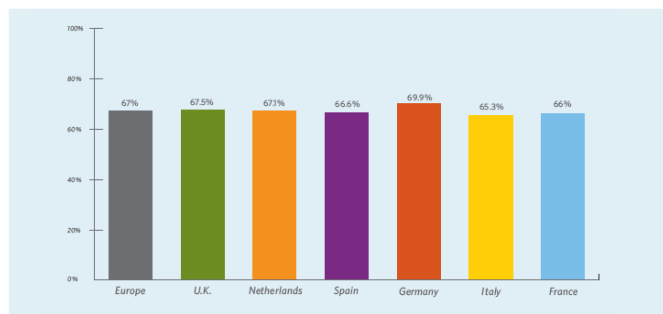
Consumer Contact Center Interaction Expectations





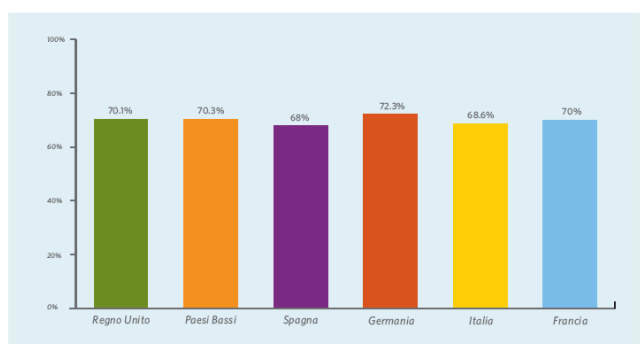
Nella maggior parte dei casi i contact center solo marginalmente superano le attese. **L'Italia ha il grado più basso di soddisfazione degli utenti, rispetto agli altri paesi europei, pari al 65.5%.**

Overall Grade - By Country



I consumatori europei dimostrano di essere maggiormente interessati all'aspetto umano dell'interazione con il contact center (Empatia e Sostenibilità), seguito dalle qualità relative al tempo (Efficienza) e alla tecnologia (Automazione). Il livello di soddisfazione dei consumatori in merito a "Empatia e Sostenibilità" ha ottenuto un risultato medio, con i contact center valutati con una C (72%, **ma l'Italia ha un 68.6%, quindi una D**).

Soddisfazione Generale del Consumatore Rispetto a Empatia e Sostenibilità  
- Per Paese



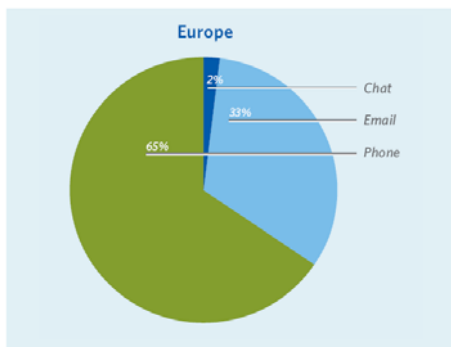
La valutazione dei consumatori di "Efficienza" e "Automazione" è decisamente bassa per entrambi: E (molto insufficiente) (rispettivamente il 64% e il 62%, e per l'Italia 63% e 59.8%). Nonostante gli sviluppi tecnologici degli ultimi 10 anni, i consumatori sono ancora maggiormente interessati ai miglioramenti legati all'"Efficienza". Gli elementi che seguono legati all'efficienza, sono fattori identificati come più importanti:

- Rispondere rapidamente alla chiamata/e-mail/chat.
- Permettere di parlare direttamente ad una persona evitando lunghe attese.
- Risolvere il problema durante una sola interazione.

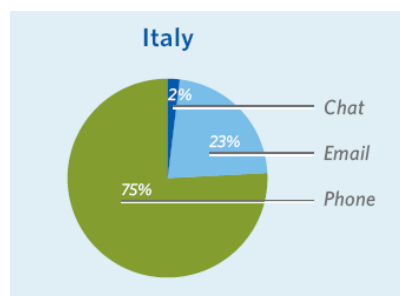
I consumatori indicano una preferenza per i sistemi tecnologici che aiutano a facilitare il contatto umano, e valutano i seguenti elementi come i principali in termini di "Automazione":

- Avere una persona che risponda invece di un sistema automatizzato.
- Essere in grado di accedere facilmente ad una persona quando si ha a che fare col menu automatizzato.
- Opzioni multiple di contatto.

Contact Center Interaction Channels



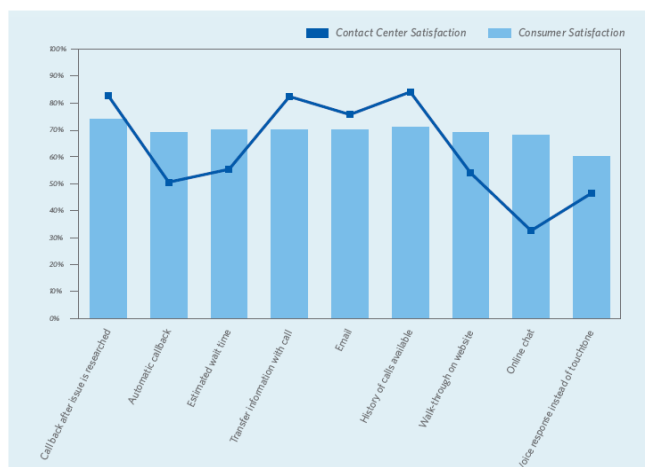
In Europa, la maggior parte dei consumatori utilizza ancora il telefono come primo strumento di contatto (66%, in Italia si arriva al 75%), anche se in Francia, Germania e Paesi Bassi più di un consumatore su tre sceglie l'e-mail come mezzo di contatto (38%).



L'Aspect Index Europe ha identificato un certo numero di funzionalità indicate dai consumatori, e descritte come caratteristiche utili. I contact center possono utilizzare queste funzionalità per aumentare sia le opzioni di contatto che il gradimento dei consumatori, i quali si dimostrano abbastanza soddisfatti di alcune tecnologie in particolare, attribuendo le valutazioni più alte alle seguenti azioni:

1. Ricevere una chiamata, dopo che il problema è stato identificato (74%).
2. Accedere alla storicità del contatto (71%).
3. Trasferire i dati del consumatore con la chiamata (70%).
4. Valutare il tempo di attesa mentre si è in linea (70%).
5. Utilizzo dell'e-mail (70%).

Consumer Satisfaction with Emerging Capabilities



I responsabili dei Contact Center sanno che per i consumatori ogni interazione è importante, sia essa per telefono, e-mail o chat – essa può avere un impatto diretto con il livello di soddisfazione dei clienti. Un impatto così forte che quando ai consumatori viene chiesto se hanno intenzione di cambiare il proprio fornitore, il 2% degli intervistati sta, in effetti, pianificando di cambiarlo dopo un'interazione di bassa qualità. In effetti, anche con una sola interazione di alta qualità con il contact center, i clienti da insoddisfatti diventano soddisfatti.

Naturalmente c'è sempre un'altra scuola di pensiero, per la quale è meglio tenere le aspettative del consumatore a un livello basso, così da poterle sempre superare. Questa è una strada sicuramente percorribile ma rischiosa, che potrebbe anche rivelarsi costosa. Perché? Così come un'interazione positiva può recuperare un cliente insoddisfatto, una negativa può trasformare un cliente soddisfatto in un rischio. Il 4% dei consumatori dichiara che la loro più recente interazione con un contact center è stata così negativa, che ora sta pensando di cambiare fornitore. Potete permettervi di mettere a rischio il 4% dei clienti che vi contattano? Attraverso l'Aspect Index Europe, i clienti hanno fornito una mappa piuttosto dettagliata di come poter aiutare i contact center ad aumentare sensibilmente l'efficienza ed efficacia delle loro interazioni. Riconoscendo che i consumatori considerano competenza e preparazione degli agenti molto più importanti di altre caratteristiche, alcuni tra i principali contact center stanno sostenendo una formazione accurata del loro personale, utilizzando strumenti per assicurarne l'efficacia, affiancando dei supervisor agli operatori, e strumenti per la gestione della qualità, migliorando le competenze degli operatori anche nella fase di selezione degli stessi. È chiaro che i consumatori desiderano comunicare anzitutto con persone, in un contesto di stima, rispetto e apprezzamento reciproci. Questo può essere ottenuto:

- Assumendo operatori competenti, in grado di comunicare efficacemente con i consumatori.
- Aumentando la formazione, anche on-line, degli operatori, per assicurarsi che siano preparati e competenti sull'azienda e le relative tematiche. L'utilizzo di strumenti di valutazione della qualità come parte integrante del processo di formazione può fornire risposte corrette a tutti gli operatori.
- Migliorando il routing dei contatti, in modo che gli operatori più adatti ricevano le richieste più velocemente, e con una migliore gestione dei volumi e dei tipi di interazioni (es. fatturazione, servizi, gestione clienti, vendite) rispetto alle capacità degli operatori.
- Migliorando la pianificazione del contact center, in modo che i clienti possano parlare con gli operatori senza lunghe attese, e gli operatori abbiano più tempo per risolvere problemi complessi. Gli strumenti di gestione del personale (Workforce Management) possono contribuire ad aiutare i contact center a programmare correttamente le attività, assegnando a ogni servizio l'esatto numero di operatori con gli skill più adatti, e autorizzando gli agenti a gestire in autonomia, e con soddisfazione, parte della propria pianificazione.

Migliorare la soddisfazione del consumatore richiede **investimenti non solo nelle tecnologie, ma soprattutto nelle persone e nel modo in cui lavorano.**

## Modifiche dei processi di comunicazione

### *I nuovi canali di comunicazione*

L'avvento e la rapida diffusione della banda larga in Europa e in Italia, l'accesso a nuove tecnologie e prodotti, stanno gradualmente modificando i canali di trasmissione delle comunicazioni personali. L'integrazione delle tecnologie di customer contact con il sito web di un'azienda, è ormai considerata una tappa obbligata. Si pensi a come l'**Instant Messaging** e il concetto di "*presence awareness*" hanno modificato il modo di lavorare, ai feed **RSS**, in grado di portare all'attenzione degli utenti solo le informazioni richieste, agli ormai consolidati **SMS**, che ci forniscono ogni tipo di servizio di informazione, fino ad arrivare ai fenomeni sociali di **Skype** (voce e video gratis attraverso Internet) e dei numerosi **Blog**, che permettono a chiunque di pubblicare idee, opinioni e oggetti editoriali.

Il Contact Center moderno può permettersi di ignorare questi cambiamenti sociali e tecnologici nei mezzi utilizzati per comunicare?

Il Contact Center è l'interfaccia alla comunicazione dell'utente finale con il servizio richiesto. Le interazioni richiedono una comunicazione efficiente, e questo implica che gli individui possano avere una discussione, uno scambio di opinioni: è questo il fine ultimo delle tecnologie messe a disposizione. E' necessario adattare i nuovi modi di comunicare creati dal contesto tecnologico anche alle interazioni di un Contact Center. Per fare questo bisogna comprendere quali sono gli argomenti e le intenzioni di chi sta comunicando, adattando il mezzo al fine, e non viceversa. Se siamo in auto al telefono con un operatore, e questi capisce che non possiamo prendere appunti, dovrebbe poterci inviare le informazioni richieste attraverso un semplice SMS; così come se telefoniamo dall'ufficio è praticamente ovvio avere davanti a sé un PC connesso ad internet, e poter verificare immediatamente le informazioni fornite, magari attraverso una collaborazione. **Le tecnologie non sono in grado, o solo parzialmente, di adattarsi al contesto o alla specificità dell'interazione, mentre l'operatore umano non solo è in grado di farlo, ma se è ben motivato e preparato, ne può ottenere il massimo risultato**, in termini di comunicazione ed efficacia. L'automazione dei contatti, sia pur multimediale, non è sufficiente a fare di un canale un vero mezzo di comunicazione. E' necessario aggiungere al contatto l'approccio umano, semplificando e non semplicemente automatizzando le operazioni.

L'attenzione è generalmente posta su come adattare la comunicazione e i suoi contenuti alle capacità degli utenti, intese non solo come strumenti Hardware e Software ma anche come computer skill, quando dovremmo, al contrario, focalizzare gli sforzi di integrazione su come semplificare l'accesso, da parte di clienti e operatori, al maggior numero di mezzi di comunicazione, per favorire un proficuo scambio di informazioni.

### ***Ruolo delle risorse nel processo di comunicazione***

Chiamiamo comunicazione il processo volontario di trasmissione di informazioni di vario tipo che avviene tramite una serie di segnali codificati, i codici. La comunicazione è quindi un atto di volontà, ha sempre un significato, consistendo nello scambio di informazioni di varia natura; ha carattere interattivo e processuale, cioè il mittente deve produrre senso, quando comunica e il destinatario deve riconoscere il messaggio e attribuirne possibilmente lo stesso significato. In un'epoca in cui la quantità di informazioni reperibili ha ormai superato la soglia di fruibilità da parte degli utenti finali, diventa fondamentale che chi comunica lo faccia in maniera efficace e corretta. Un contact center, per sua natura, costituisce allo stesso tempo un canale di comunicazione (attraverso i diversi *media*) ed il contenuto (o meglio il contenitore) stesso delle informazioni veicolate, e risulta quindi fondamentale che gli operatori ricevano una formazione adeguata in termini di utilizzo degli strumenti di comunicazione, e contenuti della comunicazione stessa. La gestione della conoscenza all'interno di un Contact Center, pertanto, presenta dimensioni non solo economiche e tecnologiche, ma anche psicologiche e organizzative; ciò implica che le iniziative e le attività di gestione del capitale intellettuale, quand'anche possano disporre di tecnologie adeguate, efficaci ed efficienti, rischiano il fallimento laddove si sottovaluti anche uno solo degli altri aspetti ad esse collegati. La tecnologia, di sicuro, gioca un ruolo centrale nella costruzione di soluzioni per la gestione del capitale intellettuale, ma non è in sé garanzia del successo: una cultura adeguatamente orientata alla condivisione del sapere, una corretta organizzazione e un'appropriata leadership, la disponibilità di sistemi di incentivazione (e disincentivazione) del personale del Contact Center sono "ingredienti" fondamentali per il successo delle interazioni con il cliente. Comprendere le potenzialità offerte dalle diverse soluzioni tecnologiche disponibili è di fondamentale importanza ai fini della loro corretta applicazione: il tentativo di creare una cultura di gestione della conoscenza condivisa, deve basarsi su un approccio organizzativo, sull'attiva collaborazione fra le persone, e sulla presenza di un adeguato sistema informatico. D'altro canto, le componenti e le implicazioni organizzative del capitale intellettuale mostrano come lo scopo delle tecnologie per il knowledge management debba essere non solo quello di gestire la conoscenza in sé, ma soprattutto di facilitare l'implementazione dei processi di comunicazione sottostanti.

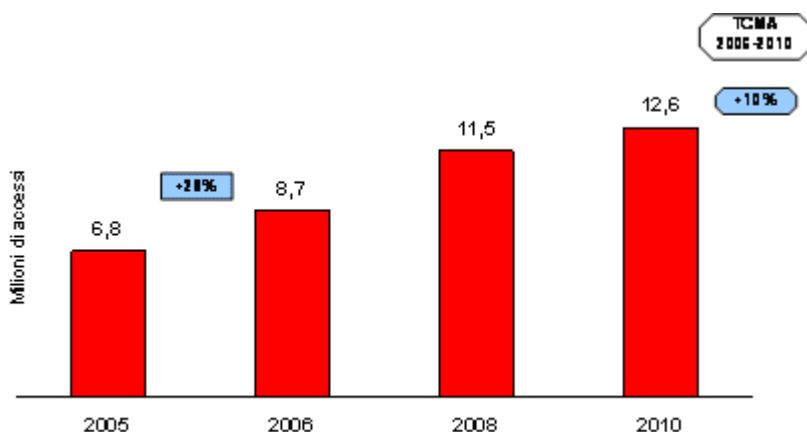
Sono quindi di fondamentale importanza nel processo di comunicazione da e per un Contact Center:

- Le competenze degli operatori sui contenuti specifici del servizio offerto;
- Gli strumenti tecnologici a disposizione degli operatori;
- La capacità ed efficienza nell'utilizzo degli strumenti a disposizione;
- La cultura della gestione delle competenze, a livello aziendale.

## Il trend d'innovazione in Italia

### Prospettive del Mercato

Nonostante il progressivo rallentamento della crescita del numero di accessi, il mercato della banda larga continua a rappresentare il segmento più dinamico delle telecomunicazioni fisse. Le previsioni per fine 2006 sono di un numero totale di accessi che supererà gli **8,7 milioni**. Nei prossimi anni, il mercato della banda larga proseguirà nel suo percorso di sviluppo, mantenendo tassi di crescita che, sebbene inferiori a quelli che hanno caratterizzato il periodo 2001-2005, continueranno ad avere pochi uguali nel contesto economico italiano. La valenza strategica della banda larga non risiede tanto nei ricavi generati dalla connettività a banda larga, ma, soprattutto, nel suo connotato di infrastruttura abilitante per l'integrazione dei servizi e la distribuzione di una gamma sempre più ampia di servizi convergenti (di telecomunicazione, televisivi, informatici).



Fonte: Osservatorio Banda Larga – Between (2006)

La comparsa di nuovi dispositivi, reti e servizi si tradurrà in un numero sempre maggiore di sfide per l'Unione Europea e per l'Italia (ad esempio la necessità di aggiornare le norme per la protezione dei consumatori e dei dati o lotta contro la diffusione di contenuti illeciti in linea), ma anche in un numero sempre maggiore di opportunità per gli utenti finali. Ancora una volta l'attenzione deve spostarsi sull'individuo e non sulle tecnologie a disposizione.

### ***L'atteggiamento nei confronti dell'innovazione.***

Tra le iniziative promosse dalla comunità Europea, "Innobarometer 2005" ha fornito una misura della domanda d'innovazione, basata su un'intervista rivolta a 30.000 cittadini degli stati membri, che ha identificato in che misura e modo i cittadini europei si sentono attratti da prodotti o servizi innovativi. I prodotti o servizi innovativi sono stati descritti come nuovi o migliorativi rispetto a quelli esistenti, ed è stato quindi associato un grado di attrattiva, riassumibile entro 4 categorie:

- 11% sono entusiasti nei confronti dell'innovazione
- 39% sono attratti dall'innovazione
- 33% sono riluttanti nei confronti dell'innovazione
- 16% sono anti-innovazione

I risultati italiani si sono dimostrati leggermente discostati dalla media europea complessiva, mostrando un grado di accettazione complessiva delle innovazioni pari al 60%:

- 17% sono entusiasti nei confronti dell'innovazione
- 43% sono attratti dall'innovazione
- 24% sono riluttanti nei confronti dell'innovazione
- 16% sono anti-innovazione

Una recente ricerca sul territorio<sup>2</sup> ha rivelato che gli italiani non sopportano **code e lunghe attese al telefono**, ma trovarsi in balia di una voce automatica è, per il 46% degli intervistati, la cosa peggiore. Quali sono le motivazioni di questa avversione per i servizi vocali automatizzati, in contro tendenza rispetto al dichiarato entusiasmo nei confronti delle innovazioni tecnologiche? Le radici culturali e sociali dell'avversione italiana per i servizi vocali self-service, così come altre analoghe tecnologie di comunicazione, affondano nei primi anni di introduzione delle stesse, e riportano nuovamente l'attenzione sull'individuo. Se un'interazione, sia essa vocale, automatica, basata su web o su altri canali, è disegnata prendendo in esame i soli aspetti tecnologici, come quasi sempre accade nell'introduzione di un'innovazione, il risultato nei confronti dell'utente finale non potrà che essere un fallimento. Nel primo periodo di adozione di una nuova tecnologia, molto spesso non conta quanto sia difficile da utilizzare, dispendiosa o svantaggiosa. Finché i benefici sono concretamente misurabili, finché gli *early adopters* ne sono entusiasti, e non esistono altri modi di ottenere gli stessi risultati, la tecnologia sarà implementata, indipendentemente dal suo impatto sull'utente finale. Ma non ci si può aspettare, con queste premesse, che gli utenti più tradizionalisti ne siano altrettanto affascinati, e se l'usabilità del servizio non è stata accuratamente disegnata, questo non potrà che fallire il confronto con le masse. Ci sono esempi italiani di adozione di ASR (Automated Speech Recognition, riconoscimento vocale) riconosciuti sul mercato italiano come fallimenti illustri di tecnologia, quando il fallimento è stato nelle applicazioni che interagivano con i cittadini, più che nella tecnologia stessa.

---

<sup>2</sup> Ricerca condotta da YouGov per EasyNet

## Il quadro d'insieme – conclusioni

Nell'affrontare i cambiamenti del modo di comunicare da e verso un Contact Center, portati dalle modifiche strutturali e sociali degli ultimi anni, e catalizzate dalla diffusione della banda larga, sono stati analizzati tutti i fattori dell'equazione che porta ad uno scambio proficuo di informazioni, ed individuato un comune problema nella mancanza di attenzione all'individuo e alle sue esigenze piuttosto che alla mera applicazione delle innovazioni tecnologiche. Quali possono essere le linee guida per prepararsi ad affrontare questi cambiamenti?

### Contact Center

I Contact Center odierni devono pensare, nell'adozione di nuove tecnologie e nell'integrazione di quelle esistenti con i nuovi canali di comunicazione, in primo luogo al target finale, ai benefici che l'adozione di una nuova tecnologia o servizio potrà portare ai suoi clienti, o al suo modo di interagire o di gestire le competenze a livello aziendale. E' fondamentale quindi conoscere i propri utenti finali, capirne le reali esigenze, ed adattare le tecnologie e la comunicazione ad esse, e non viceversa. Sono da considerarsi utenti anche gli operatori, che spesso non ricevono una formazione adeguata o sono messi a rispondere ai clienti senza conoscere adeguatamente gli strumenti a loro disposizione. **L'intera organizzazione del Contact Center e gli strumenti tecnologici adottati devono basarsi sul processo di comunicazione cliente-operatore, eliminando tutto ciò che risulta inutile ai fini di tale processo, e semplificando a livello individuale l'utilizzo di tutti gli strumenti atti allo scopo.**

Sarebbe utile, ad esempio nella creazione di servizi self-service, l'introduzione di una figura professionale dedicata all'usabilità dei menu interattivi, che possa dare agli esperti del settore il punto di vista dell'utente finale prima di implementare un dato servizio. Partendo dagli attuali servizi implementati sarebbe utile analizzare come i clienti interagiscono con essi, portando nuove idee e modalità di accesso, utilizzando le reazioni come veri feedback e non come critiche alla capacità dell'utente. E' consigliabile sempre partire da un piccolo campione di utenti, e con un progetto pilota, per poter aggiustare gradualmente il disegno iniziale rispetto al risultato ottenuto. E' utile capire quali sono i clienti-tipo, ma anche quali non lo sono, e perché non utilizzano il servizio, e correggere di nuovo il disegno per includere nuovi e potenziali clienti.

### Fornitori di tecnologie

Anche i fornitori di tecnologie stanno lentamente spostando l'attenzione dei prodotti verso l'individuo, l'utente finale, e lentamente modificando i processi di sviluppo dei prodotti per ottenere risultati sempre più vicini alle aspettative degli utilizzatori che a quelle di chi implementa le tecnologie. Si pensi alla programmazione di una centrale telefonica: solo qualche anno fa aggiungere un telefono significava aspettare l'intervento di un tecnico specializzato, che sapesse programmare in un linguaggio proprietario. Oggi è sufficiente collegare un punto rete e qualsiasi amministratore di sistema in grado di usare un'interfaccia web può configurare il suo telefono e consegnare il risultato, indipendentemente dalla complessità della tecnologia sottostante. L'obiettivo verso cui ci si muove è una tecnologia al servizio dell'uomo, in cui **la tecnologia si adatta al contesto applicativo e la sua**



**complessità è data dalla complessità dell'operazione da eseguire e non dallo strumento utilizzato.** Gli sviluppatori di un software devono prima comprendere le persone e lo scopo per cui usano un software, disegnare l'interfaccia utente e solo in ultimo agganciare la tecnologia sottostante. Questo, naturalmente, significa rivedere e capovolgere tutti i processi di sviluppo dei prodotti odierni, tenendo sempre a mente le parole chiave del loro potenziale successo: usabilità, integrazione, semplificazione, controllo.

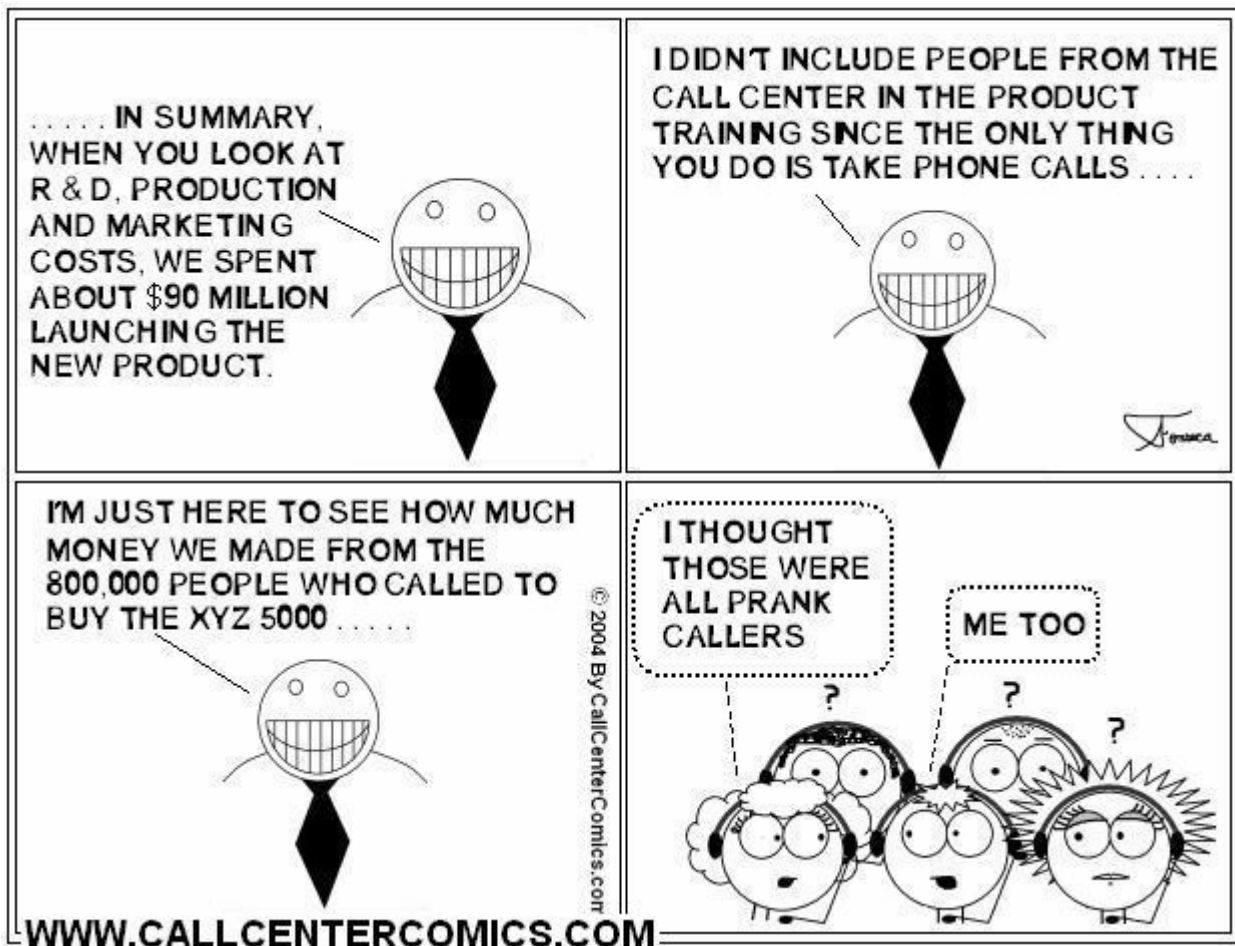
## Utenti finali

Gli utenti finali si trovano oggi in un'epoca interessante, nel mezzo di una vera e propria rivoluzione portata dagli interessi convergenti di tecnologie, comunicazione, informatica e intrattenimento. Le proprietà di questa rivoluzione hanno un impatto a breve termine, che generalmente viene sopravvalutato, e uno a lungo termine, generalmente sottovalutato. Tendiamo ad enfatizzare le tecnologie in sé, quando l'impatto maggiore è in termini sociali e culturali, e pensiamo che la velocità di implementazione di una tecnologia possa significarne la completa adozione. Nella realtà i tempi sono molto diversi. E' vero che, da un lato, l'introduzione di una tecnologia dipende strettamente dal suo tempismo sul mercato, ma dall'altro il suo successo su vasta scala dipende molto di più da come la massa di utenti ne percepisce i benefici e la semplicità di utilizzo. Ci sono voluti decenni per capire ed accettare la telefonia, le automobili, il fax, tutti oggetti ormai di uso comune. Soprattutto, una volta che una tecnologia viene adottata ed è stabile è altrettanto difficile cambiarla: anche quando fossero chiari i vantaggi e superiori i risultati, il vecchio stile è talmente inserito nel contesto sociale e culturale, che le persone hanno imparato ad accettare e utilizzare, a lavorare e vivere con questo, ed un cambiamento può avvenire solo in maniera lenta e graduale. La storia ci insegna che non sono sempre i prodotti migliori ad avere successo, specialmente nel mondo dell'informatica. Fattori sociali, culturali ed organizzativi possono prevalere sui vantaggi tecnologici, e decretare il fallimento di un prodotto. Nonostante questo, ancora il mondo delle tecnologie è troppo complesso per l'utente finale: deve esserci un modo migliore per velocizzare l'adozione e la comprensione delle innovazioni, e questo deve partire dall'individuo e non dai benefici della tecnologia. C'è un divario enorme tra gli appassionati delle nuove tecnologie e gli utilizzatori di quelle considerate "mature". I primi sono disposti a qualsiasi sacrificio, sia esso economico o funzionale, pur di averne i benefici. I secondi vogliono solo semplicità e affidabilità d'uso, e abbandoneranno rapidamente il campo alla prima difficoltà: sarà poi estremamente difficile guadagnare di nuovo la loro fiducia. Per poter affrontare un mercato maturo, qualsiasi prodotto deve essere incentrato sull'individuo, e questo richiede tre componenti principali, in delicato equilibrio tra loro: tecnologia, marketing e user experience.

Per poter ottenere i massimi risultati, è necessario ragionare sull'individuo e sulle attività che deve svolgere, anziché sui complessi sistemi che stanno dietro l'interazione. **La tecnologia deve essere invisibile all'utente.** Questo, tuttavia, richiede un cambiamento dell'intero business delle tecnologie, verso la creazione di oggetti e servizi e prodotti, in generale, che siano facilmente riconducibili allo svolgimento di un'attività da parte di un individuo, pur lasciandone diversi livelli di controllo per gli utenti più esperti. Questa nuova disciplina incentrata sulla *user-experience* dovrebbe essere introdotta in tutti i contesti in cui è richiesta una interazione con l'utente (sia esso un operatore di Call Center o un utente finale), ristrutturando dalle fondamenta l'attuale modo di fare business, e i processi e le organizzazioni aziendali. Il Contact Center è l'entità che più semplicemente, proprio perché si occupa

esclusivamente delle interazioni con i clienti, è in grado di adottare questa nuova mentalità, e i suoi benefici potranno essere misurati in tempi molto brevi.

*"The major problems facing the development of products that are safer, less prone to error, and easier to use and understand are not technological: they are social and organizational."* (A.D. Norman)



### ***Bibliografia/Web-bliografia***

- European Community - "European Innovation Progress Report 2006 trendchart"
- European Commission Information Society and Media DG [http://europa.eu/information\\_society](http://europa.eu/information_society)
- <http://www.comitatobandalarga.it/>
- Aspect Contact Center Satisfaction Index 2006 – [http://www.aspectindex.com/index\\_europe/](http://www.aspectindex.com/index_europe/)
- <http://www.i-dome.com>
- D.A. Norman – "The invisible Computer - Why Good Products Can Fail, the Personal Computer Is So Complex, and Information Appliances Are the Solution."
- <http://mitpress.mit.edu/>
- <http://www.incent.com/>
- D.A. Norman – "Emotional Design"
- <http://www.jnd.org/>
- M. Prada - "Scrittura e Comunicazione"
- R. Burnett – "Technical Communication"
- <http://www.callcentercomics.com>