

2002 Global Contact Center Survey

MANPOWER®
CONTACT CENTER SOLUTIONS

Gli effetti della multicanalità

Traduzione e adattamento curati da



2002 Global Contact Center Survey

Gli effetti della multicanalità

Indice

PREMESSA	3
1. INTRODUZIONE	5
1.1 Obiettivi	5
1.2 Metodologia	5
2. EXECUTIVE SUMMARY	6
3. ALCUNE CONCLUSIONI	8
3.1 Tecnologie	8
3.2 Processi	8
3.3 Persone	8
3.4 Conclusioni varie	9
3.5 Paesi rappresentati	9
3.6 Settore di attività	10
4. CAMPIONE INTERVISTATO	11
4.1 Tipo e dimensione del contact center	11
5. TECNOLOGIE	12
5.1 Impiego della Tecnologia	12
6. PROCESSI	14
6.1 Disponibilità	15
6.2 Performance standard	15
6.3 Formazione	15
7. RISORSE UMANE	17
7.1 Turnover	17
7.2 Compensi	17
7.3 Responsabilità operatore	18
7.4 Indicatori di performance	18
7.5 Telelavoratori	18
8. CONCLUSIONI	20

Premessa

Secondo una recente indagine condotta in Italia, solo l'11% delle aziende è dotata di tecnologie "di frontiera", ovvero con applicazioni multimediali e completa integrazione in un ottica di CRM, tuttavia va considerato che un altro 34% dichiara di disporre di un sistema "avanzato" - cioè dotato di CTI, multisito, con e-mail management e self-service web.

Inoltre, se si guarda agli aspetti di gestione del Contact center, per la misurazione delle prestazioni della struttura vengono quasi sempre preferiti gli indicatori di efficienza, quali la durata media delle chiamate, la percentuale di chiamate perse o di risposta in x secondi e il tempo medio di attesa. In pochi call center si utilizzano anche indicatori di relazione e sistemici, come la customer satisfaction, il retention rate e il costo medio per contatto.

Più la struttura di contact management è determinante per il business dell'azienda, più le metriche per la misurazione delle prestazioni si spostano dall'efficienza (tipica delle fabbriche di servizi) all'efficacia e agli indicatori di relazione e sistemici (tipici, invece, dei contact center strategici). Sarebbe interessante riuscire a capire quali strumenti di reportistica analitica vengono impiegati e come vengono gestite le informazioni ottenute, soprattutto per quella porzione di contact center che sono considerati determinanti per il business dell'azienda.

In questi casi, infatti, si tratta di rilevare prevalentemente indicatori di efficacia, di relazione, sistemici e di business. Variabili che difficilmente vengono misurate dagli strumenti di reportistica forniti con Acd, Cti e con gli altri componenti tecnologici dell'infrastruttura.

La ricerca di Manpower – il cui testo originale è stato tradotto da CMMC - offre una visione più ampia e a livello mondiale, ma parte da una considerazione di fondo: le scelte innovative sulla multicanalità non si possono limitare all'introduzione di una soluzione tecnologica, ma debbono essere completate da interventi rilevanti su organizzazione, risorse e processi. In particolare sono richiesti nuovi piani di formazione per gestire le opportunità che si dispiegano attraverso i nuovi canali di contatto e di relazione con i clienti, non solo perché le esigenze formative debbono colmare importanti carenze di conoscenza con nuovi metodi di somministrazione, ma anche perché occorre promuovere presso i clienti nuove modalità di relazione.

Manpower Contact Center Solutions

Oggi Manpower è leader europeo nel Contact Center, un risultato che nasce dall'offerta di strumenti e servizi esclusivi per il mondo dello staffing: dalla ricerca alla selezione, dalla gestione alla formazione.

Dal 1998 Manpower è presente in Italia con la stessa filosofia: soddisfare le richieste di migliaia di aziende con soluzioni efficaci e professionali. Ed anche con la capacità di supportare il cliente che vuole realizzare un Contact Center con consulenti esperti e figure professionali che sanno rendere operativi Contact Center perfettamente organizzati, in grado di crescere con le aziende e di offrire loro risposte sempre puntuali e soluzioni sempre in anticipo.

Contact Center Solutions è la divisione Manpower dedicata allo sviluppo di soluzioni per il Contact Center. Attualmente Manpower ha al suo attivo migliaia

di figure professionali di Contact Center, in tutte le aree di business: un segno di eccellenza costruito sulla qualità del servizio fornito, sul livello del fatturato e sull'importanza dei clienti gestiti.

Un Contact Center efficace è un punto di forza strategico per qualsiasi azienda, ecco perché Manpower ha dedicato a questo strumento una divisione e una rete di filiali operative sul tutto il territorio nazionale. Con Contact Center Solutions ogni azienda può contare su un interlocutore valido e disponibile, in grado di fornire personale di Contact Center in tempi rapidi e con elevati standard europei, in qualsiasi città.

MANPOWER Contact Center Solutions

Via del Corso 184 - 00186 Roma

Tel. 0669540244 – fax 0669540225

e-mail: laura.pelosi@manpower.it - www.manpower.it

CMMC

Customer Management Multimedia Callcenter - associa aziende e gruppi che attuano strategie Crm attraverso contact center.

CMMC si propone di favorire lo sviluppo delle strategie e dei servizi Crm e Contact Center in Italia, agevolare il confronto e lo scambio di idee ed esperienze tra aziende ed enti di settori diversi, ma con la strategia Crm in comune, con studi di mercato e benchmarking, organizzando meeting, convegni e workshop.

Inoltre promuovere la crescita professionale e la formazione degli addetti al settore e la diffusione di ogni tipo di normativa, criterio o accordo volti a favorire la crescita del valore dei servizi di Crm e Contact Center.

CMMC

Via San Vittore 6 20123 Milano

Tel. 0272021195 - fax 02875234

e-mail: info@club-cmmc.it - www.club-cmmc.it

1. Introduzione

Con più di 50.000 impiegati nei contact center in oltre 1.000 aziende clienti, Manpower è la maggiore società fornitrice di risorse umane per questo settore nel mondo. Per confermare la sua leadership Manpower deve essere sempre allineata con le esigenze dei clienti che operano in questo comparto.

Per supportare questa azione Manpower conduce regolari indagini monitorando cambiamenti e miglioramenti nell'industria dei contact center.

1.1 Obiettivi

Lo scopo di questo studio è quello di determinare quali strategie relative alla multicanalità sono state usate dall'industria dei contact center nel 2002 a livello mondiale. La multicanalità mette in relazione un operatore di contact center ed i suoi clienti attraverso vari mezzi di comunicazione: telefono, e.mail, internet e fax.

Le domande su cui è stata impostata la ricerca comprendono questi aspetti:

- Le strategie di multicanalità coinvolgono aspetti importanti del contact center, come il carico di lavoro per addetto, i livelli di performance richiesti e le tecnologie impiegate?
- Quanto le strategie della multicanalità coinvolgono il call center tradizionale?
- Dove sono le maggiori differenze di impatto tra un paese e l'altro o tra una regione e l'altra?

1.2 Metodologia

Le linee guida e gli strumenti dell'analisi sono stati stabiliti dalla Direzione di Manpower, che si trova a Milwaukee, nel Wisconsin, USA.

Un invito a partecipare al sondaggio è stato distribuito ai clienti di Manpower.

L'indagine è stata condotta via Internet con sistemi automatici che permettono di avere risposte on line.

L'indagine ha ottenuto 178 risposte da 159 società distribuite in 29 paesi.

Hanno risposto principalmente Manager di Contact Center e di Risorse Umane.

2. Executive Summary

L'industria del call center o del contact center ha vissuto rapidi cambiamenti nella decade scorsa. Questi cambiamenti sono stati incentivati da una costante avanzata dell'innovazione tecnologica e da una crescente domanda di servizi sempre più di rapidi e migliori. Quando iniziò questa evoluzione il cambiamento del comparto stava avvenendo in modo così veloce che ogni nuova soluzione tecnologica nel momento in cui veniva attivata era quasi obsoleta. E i cambiamenti erano complessi, toccavano tutte le aree del contact center: dalle Risorse Umane, per le tecniche di reclutamento e di addestramento, agli aggiornamenti dei sistemi hardware e software, alla revisione dei processi di qualità e di definizione dei servizi.

Tuttavia, il più grande cambiamento avvenne tra il 1995 e il 2000, con la straordinaria enfasi posta sul CRM - Customer Relationship Management. Le strategie del CRM interessano ogni area dell'impresa, incluse le vendite, il marketing ed i servizi al cliente, mettendo la stessa in grado di comprendere le necessità dei suoi clienti, come mai era accaduto. L'industria del CRM ha dato un importante ruolo ai contact center fornendo loro strumenti in grado di analizzare e capire meglio i bisogni dei clienti, per poter fornire piacevoli esperienze e soluzioni uniche per ogni cliente.

Con questo grado di innovazione, era facile capire perché la tecnologia fosse così sollecitata ad assecondare ogni tipo di cambiamento che l'industria del contact center facesse. La tecnologia, ben presto divenne protagonista dei budget e degli investimenti dei contact center nel mondo. Ma, quando emersero i problemi e la crescita del giro di affari dei contact center iniziò a flettere, malgrado importanti investimenti nelle tecnologie, le aziende leader si mostrarono perplesse. Come aveva potuto fallire la tecnologia?

Con un'analisi a ritroso è evidente che non è la tecnologia la causa dei problemi. Il vero problema è che le Persone, i vari componenti del processo, il "cuore" del Contact Center o la strategia del CRM, erano stati trascurati. Mentre le tecnologie certamente miglioravano le operazioni, gli addetti dovevano interagire con i clienti ed i colleghi ed usare, di conseguenza, la tecnologia in modo da ottenere un impatto positivo sul business. Ugualmente importati si dimostravano perciò la revisione dei processi di lavoro e la loro accettazione, aspetto essenziale per poter garantire il successo di una scelta tecnologica.

Come un pendolo che oscilla da un obiettivo tattico sulla tecnologia ad un approccio integrato che riconosce il valore delle Risorse Umane e dei processi, così questo comparto industriale sta ora realizzando che una combinazione di processo formativo e di carriera, accoppiato con la tecnologia che implementa i processi, rappresenta la formula che garantisce il successo.

Infatti, la ricerca 2002 Global Contact Center mostra che l'investimento pianificato per l'adeguamento della tecnologia nel 2003 è inferiore rispetto al 2002 per circa il 55%. Ciò è certamente condizionato dalle attuali condizioni

economiche, ma è anche una scelta per poter preparare la selezione, l'organizzazione del personale e la formazione alle sfide che si incontreranno quando i nuovi canali di contatto saranno pronti.

La ricerca mostra alcuni avvii di cambiamento: nella impostazione delle performance, nell'aumento dei salari, e nell'adozione di nuovi metodi di apprendimento, come esempi delle scelte relative alla multicanalità. Tutto ciò fa sì che le società riducano le risorse dedicate all'adozione di nuove tecnologie e investano più sui cambiamenti che ancora si richiedono per correlare meglio il personale ed i processi.

3. Alcune conclusioni

3.1 Tecnologie

- L'uso dei canali virtuali di contatto si sta lentamente diffondendo in molti paesi. Un caso particolare è rappresentato da Internet. Infatti nel Nord America, e in particolare negli Usa, il canale Internet risulta secondo alla telefono in termini di numero di contattati. In tutte le altre regioni la e-mail è al secondo posto. Questo probabilmente perché Internet, in paesi diversi dal Nord America, è più costosa e meno utilizzata dai clienti.
- Le più comuni tecnologie impiegate nel 2002 risultano:
 - Soluzioni sofisticate di identificazione della chiamata con capacità di indirizzarla
 - Database in grado di gestire maggiori e più dettagliate informazioni sul cliente
 - Servizi opzionali in modalità self-service.
- Le due più comuni soluzioni tecnologiche che si prevede verranno adottate nel 2003 sono:
 - Database in grado di gestire maggiori e più dettagliate informazioni sul cliente
 - Sistemi per la gestione in tempo reale con riconoscimento della richiesta

3.2 Processi

- Mentre l'accesso multicanale è oggi possibile per molti contact center, la chiamata telefonica resta ancora il principale metodo di contatto. Questa situazione suggerisce una domanda su cui investigare. Se il cliente preferisce continuare a telefonare, ciò è dovuto alla riduzione degli investimenti sui nuovi canali, oppure le aziende non hanno ancora messo in gioco risorse tali che permettano di promuovere efficacemente il trasferimento dei contatti sui canali meno costosi?
- Maggiore attenzione è rivolta alle misurazioni quantitative sul canale telefonico piuttosto che alle misure di tipo qualitativo dedicate agli altri canali
- Mentre i contact center sono cambiati significativamente - anche grazie all'impiego di tecnologie hardware e software sofisticate - i programmi di formazione sono rimasti quelli impiegati nella decade precedente, quindi focalizzati principalmente sul come usare la tecnologia e con un metodo di tipo "instructor led" (corsi guidati da istruttori con l'impiego di moduli prestrutturati e multimediali).

3.3 Persone

- Gli stipendi per gli operatori che impiegano la multicanalità sono in media di un 1\$/ora superiori a quelli degli operatori di call center tradizionali. Questo dato è confermato anche da una recente indagine di Incoming Call Management Institute.

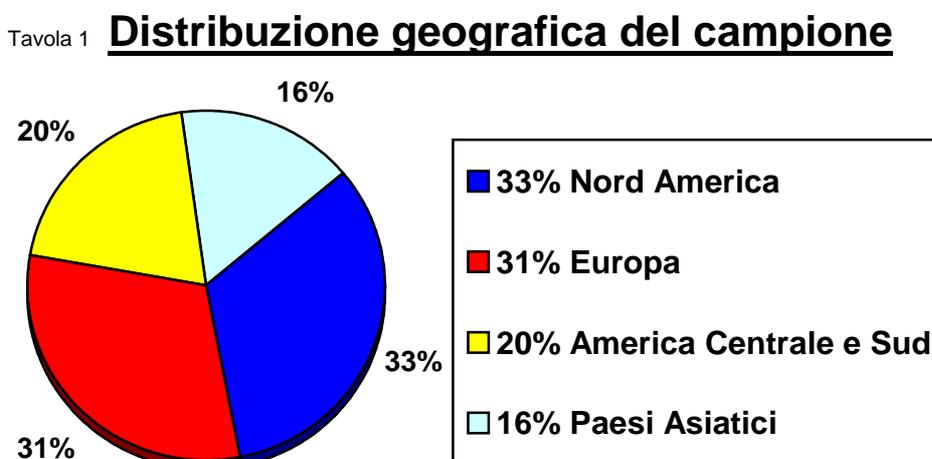
- Il metodo più impiegato per la distribuzione delle chiamate è basato sul livello di conoscenza dell'operatore (38.7%) piuttosto che sul canale, sul servizio, sull'area geografica o come coda generica.
- Quasi il 60% dei contact center che impiegano operatori multicanale usano differenti metriche per questi addetti, rispetto agli altri operatori che seguono solo il canale telefonico.

3.4 Conclusioni varie

- Anche se molte società dicono di avere un servizio h 24 7gg/7gg, solo il 30% del campione dispone veramente di un contact center che offre un servizio con queste caratteristiche.
- La maggior parte dei contact center ritiene di aver raggiunto - e a volte anche superato - le aspettative del cliente in modo regolare. La maggioranza misura queste prestazioni usando sia verifiche interne sia analisi di customer satisfaction.
- Il turnover del personale rimane un problema, e da regione a regione si riscontra una significativa variazione di questo indice. Il turnover degli addetti a tempo pieno è più alto in Nord America (23,3%), mentre il turnover degli addetti in part time è alto nel continente americano: 24,5% per il Nord America e 18,7% nel Sud e Centro America. Sembra ci sia stato un lieve decremento rispetto agli anni precedenti quando il turnover variava tra il 25% e il 50%.
- soltanto il 9% dei contact center che hanno risposto usa il telelavoro. La maggior parte dei telelavoratori ha le stesse responsabilità degli addetti che operano presso un contact center.

3.5 Paesi rappresentati

La classificazione delle risposte pervenute in base alla ripartizione geografica è quella riportata nella **tavola 1**: 33% Nord America, 31% Europa, 20% Centro e Sud Africa, 16% Paesi Asiatici e del Pacifico.

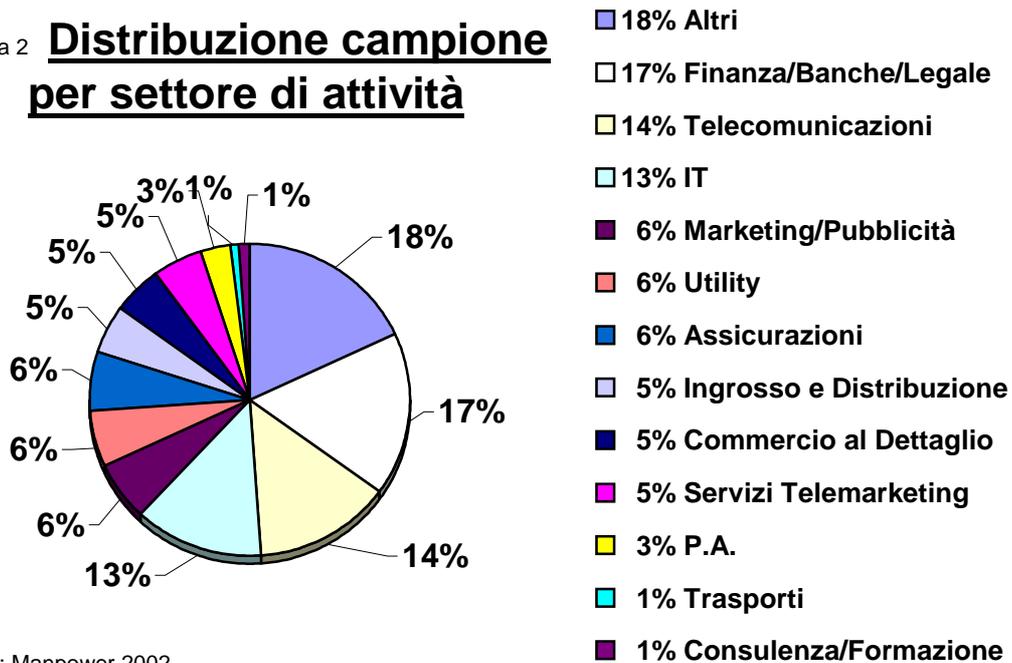


Fonte: Manpower 2002

3.6 Settore di attività

Manpower si è rivolta con questa analisi ad un'ampia tipologia di aziende, ed ha ottenuto molte risposte provenienti da società finanziarie, banche e società di telecomunicazioni. Anche se la categoria più numerosa è costituita dalla voce "altri" (tavola 2).

Tavola 2 **Distribuzione campione per settore di attività**



Fonte: Manpower 2002

4. Campione intervistato

4.1 Tipo e dimensione del contact center

La dimensione media dei call center partecipanti alla ricerca è pari a **135,5 posti operatori**, con quasi al metà dei partecipanti compresi nella fascia da 0 a 50 posti operatore. La media varia in base alla localizzazione:

- nel Nord America è pari a 223 posti operatori
- nel Sud America è di 74 posti operatore.
- in Europa è di 77 posti operatore.
- nei Paesi Asiatici e del Pacifico è di 152 posti operatore.

I Call Center che hanno partecipato alla ricerca si occupano di molteplici servizi, soprattutto di Customer Services (60,6% dei casi), seguito dal Order Entry (25,3%) e da Help Desk (21,7%) (**tavola 3**).

Tavola 3 **Tipo di Contact Center**

Servizi prevalenti	% sul totale
Customer Service	60,6%
Order Entry	25,3%
Help Desk	21,7%
Telemarketing	16,6%
Data Collections	13,8%

Fonte: Manpower 2002

5. Tecnologie

In base a quanto risulta dall'indagine, la maggior parte dei clienti viene contattata via telefono,

La **tavola 4** riporta l'utilizzo medio di ciascun canale di contatto. Si osserva come nel Nord America sta sviluppandosi velocemente l'integrazione di Internet nei contact center (14,5% dei contatti). Inoltre sempre **nel Nord America l'uso di Internet è maggiore rispetto all'impiego dell'e-mail**, soprattutto negli Stati Uniti ove l'uso delle e.mail corrisponde solo al 10,3% dei contatti.

Tavola 4 **I Canali dei Contact Center**

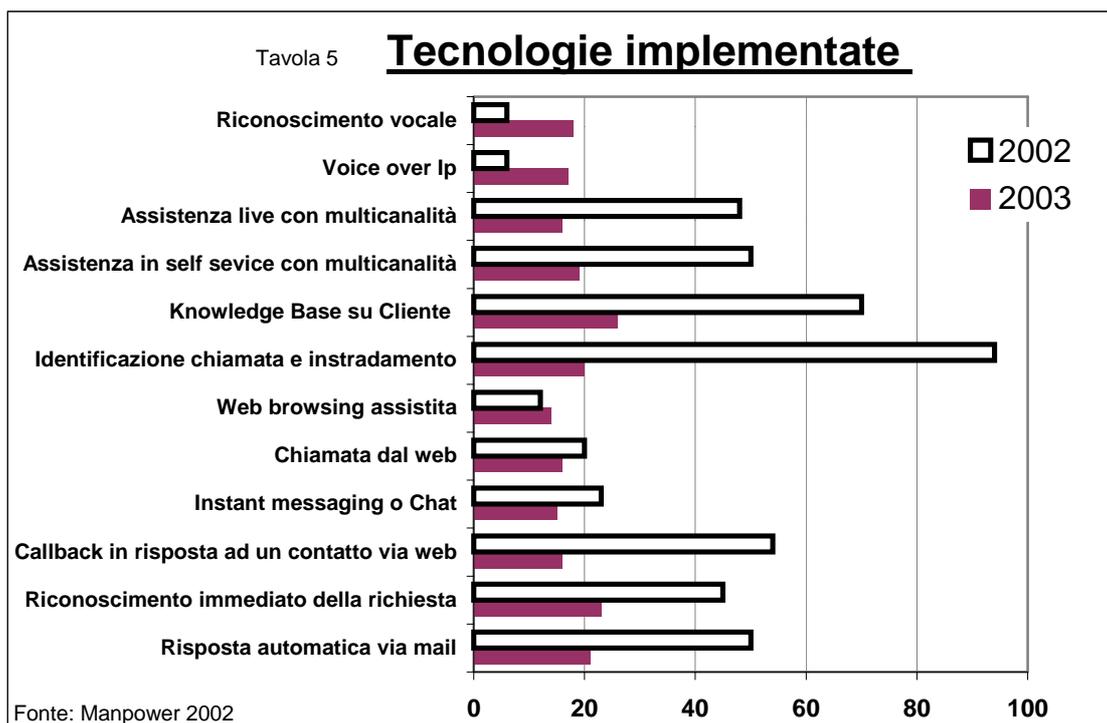
	Tutto il mondo	Paesi Asiatici	Europa	America Centrale e Sud	Nord America	Stati Uniti
Telefono	72,1%	83,0%	69,4%	73,6%	67,8%	66,3%
Email	11,9%	11,3%	11,6%	12,8%	11,9%	10,3%
Internet	9,9%	6,1%	8,1%	7,5%	14,5%	16,8%
Fax	9,5%	5,7%	11,2%	7,2%	10,8%	12,4%
Posta	8,2%	6,6%	12,4%	5,6%	6,0%	6,5%

Fonte: Manpower 2002

5.1 Impiego della Tecnologia

Nel corso del 2002, come esposto nella **tavola 5**, nei call center sono state utilizzate molte nuove tecnologie.

La tecnologia che è maggiormente diffusa è quella che consente l'identificazione e un'appropriata gestione della chiamata.



Nel 2003 le società stanno pensando di impiegare nuove soluzioni tecnologiche, ma l'indice di sviluppo sembra essere più lento, in confronto al dato dell'anno precedente.

La tecnologica che è stata più citata, tra quelle da sviluppare nel breve, consiste nella "risposta automatica e immediata di una richiesta". Questa soluzione viene seguita a breve distanza dalla risposta automatica di e-mail.

La **tavola 6** riporta i tassi di sviluppo delle tecnologie di contact center per zone geografiche.

In particolare viene evidenziato il numero medio delle tecnologie impiegate in un dato periodo e la percentuale dei call center che hanno inserito nessuna innovazione tecnologica durante un determinato periodo.

I dati evidenziano che l'America Centrale e del Sud hanno impiegato in media 3,19 soluzioni tecnologiche nel 2002, mentre nelle altre regioni tale indice oscilla dal 2,4 al 2,72. In prospettiva le intenzioni di impiegare nuove tecnologie decrescono in modo abbastanza significativo.

Gli indici per aree geografiche evidenziano che vi è l'intenzione di dotarsi in media di 1,21 nuove tecnologie nel corso del 2003, contro la media di 2,74 riferita al 2002. Nei Paesi Asiatici e del Far East si prevedono i maggiori sviluppi con la media del 1,69, mentre in Europa è previsto un numero molto basso di innovazioni tecnologiche, ovvero 0,82 nel 2003.

Tavola 6 **Innovazione Tecnologica**

	2002		2003	
	Fattori di sviluppo	% senza innovazioni	Fattori di sviluppo	% senza innovazioni
Paesi Asiatici	2,72	24,1%	1,69	31,0%
Europa	2,40	18,2%	0,82	60,0%
America Centrale e Sud	3,19	19,4%	1,53	38,9%
Nord America	2,64	22,4%	1,17	51,7%
Media Complessiva	2,74	20,8%	1,21	48,6%

Fonte: Manpower 2002

6. Processi

In base a quanto comunicato da *Purdue University Benchmark Portal*, uno dei più importanti enti che effettuano benchmarking sui call center, risulta che le performance più ricorrenti riguardano:

- Controllo sulla qualità del contatto (chiamata)
- Tasso di attesa
- Tempo di gestione del contatto
- Indici di soddisfazione del cliente
- Accuratezza dei dati imputati

Si nota che queste metriche coinvolgono gli operatori che gestiscono telefonate, e-mail, e contatti via Internet.

Dalla ricerca condotta da Manpower (tavola 7), i criteri di valutazione delle performance più impiegati, specialmente per contatti e-mail ed Internet, risultano essere i seguenti:

- Indice di customer satisfaction
- Numero dei contatti
- Controllo sulla qualità
- Tempo medio del contatto
- Velocità media di risposta.

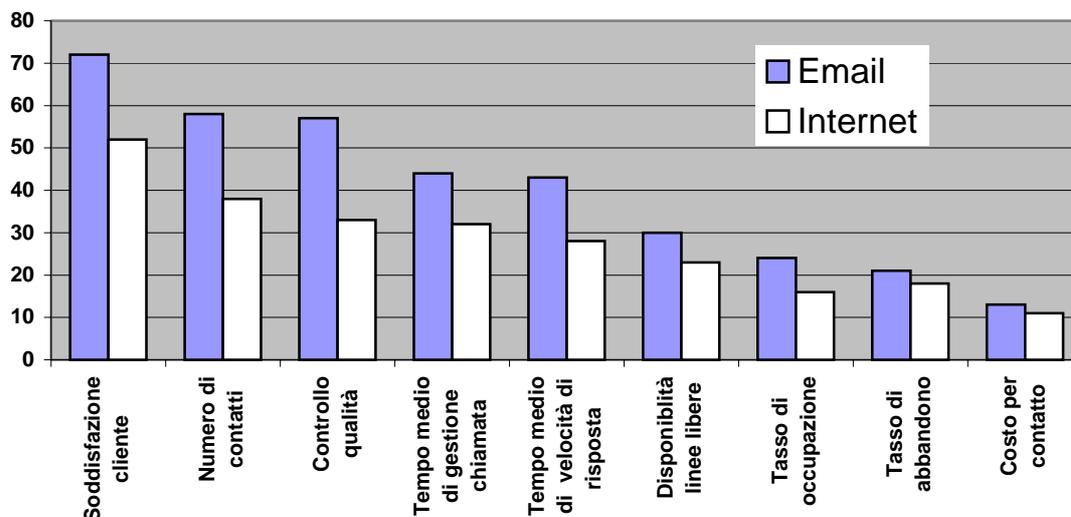
Le opzioni di tipo self service oppure e-service, consentono al cliente un accesso libero nel corso della giornata h 24 7gg/7gg e a costi contenuti.

Tuttavia è fondamentale che le società cerchino di bilanciare il contenimento dei costi mediante i nuovi canali multimediali ed il livello dei servizi.

La cura del cliente richiede che in determinate situazioni i servizi debbano essere forniti su canali diversi, dando un'alternativa secondo le preferenze dei clienti.

Fonte: Manpower 2002

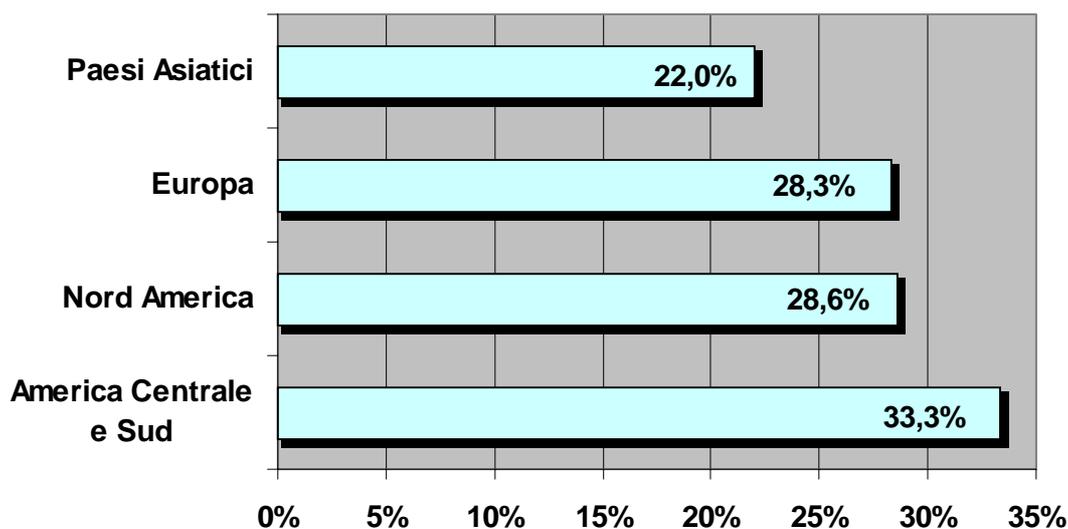
Tavola 7 **Misurazione delle Performance**



6.1 Disponibilità

Si ha la percezione che molti dei call center stiano ampliando il loro orario di operatività, verso una disponibilità 24 ore su 24 e 7gg su 7gg. Tuttavia la ricerca mostra che meno del 30% dei call center opera in modalità h 24 7gg/7gg. I call center localizzati nell'America Centrale del Sud hanno la percentuale di apertura più alta (**tavola 8**).

Tavola 8 **Contact Center operativi h 24 7/7gg**



Fonte: Manpower er 2002

6.2 Performance standard

- Il 65% dei call center ha risposto che hanno raggiunto regolarmente gli standard di performance richiesti
- Il 28% dei call center ha addirittura superato le performance standard
- Più della metà definisce la qualità attraverso gli standard e la soddisfazione del cliente
- Un quarto definisce la qualità solo in base a standard interni

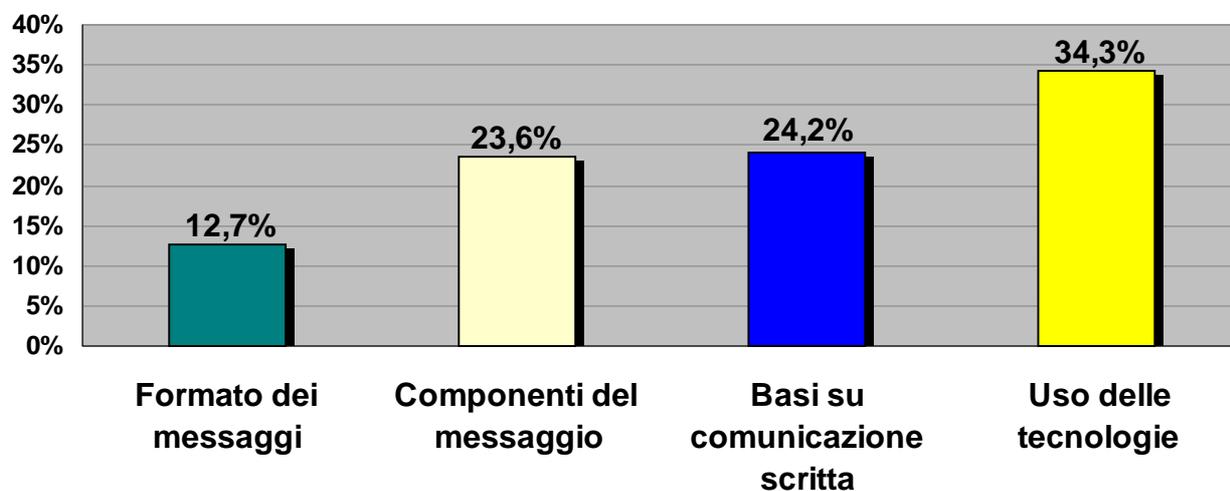
6.3 Formazione

L'espansione dei call center verso la multicanalità richiede un intervento significativo di reingegnerizzazione delle modalità in base alle quali il management dimensiona il suo call center, includendo anche i metodi di addestramento.

Come si nota nella **tavola 9** molto parte del training è focalizzata sulla tecnologia, soprattutto nei call center di tipo tradizionale. Tuttavia, formare gli operatori sulla capacità di gestire la comunicazione scritta è una nuova sfida necessaria.

La tavola 9 riporta la media percentuale di addestramento per ciascuna tipologia di intervento.

Tavola 9 **Distribuzione periodo di formazione per temi**



Fonte: Manpower 2002

Anche se il CRM e le iniziative di multicanalità stanno cambiando in modo esponenziale, i metodi di addestramento restano tradizionali.

Non solo il focus primario dell'addestramento è ancora orientato all'uso della tecnologia, ma i programmi di addestramento sono soprattutto di tipo instructor-led (nel 60% dei casi).

In media il 30% dei call center include questi programmi nell'addestramento on the job e solo il 15% li incorpora nei sistemi di tipo computer based o the self-training.

Gli studi hanno dimostrato che il metodi più efficaci di addestramento per i "Baby Boomers" consistono nell'instructor-led, mentre la "Generazione X e Y" impara meglio dai sistemi computer based.

Poiché la popolazione dei call center è costituita soprattutto da questi ultimi gruppi ciò rappresenta una sfida al cambiamento per ridefinire le esigenze e riprogettare i metodi di addestramento nei contact center.

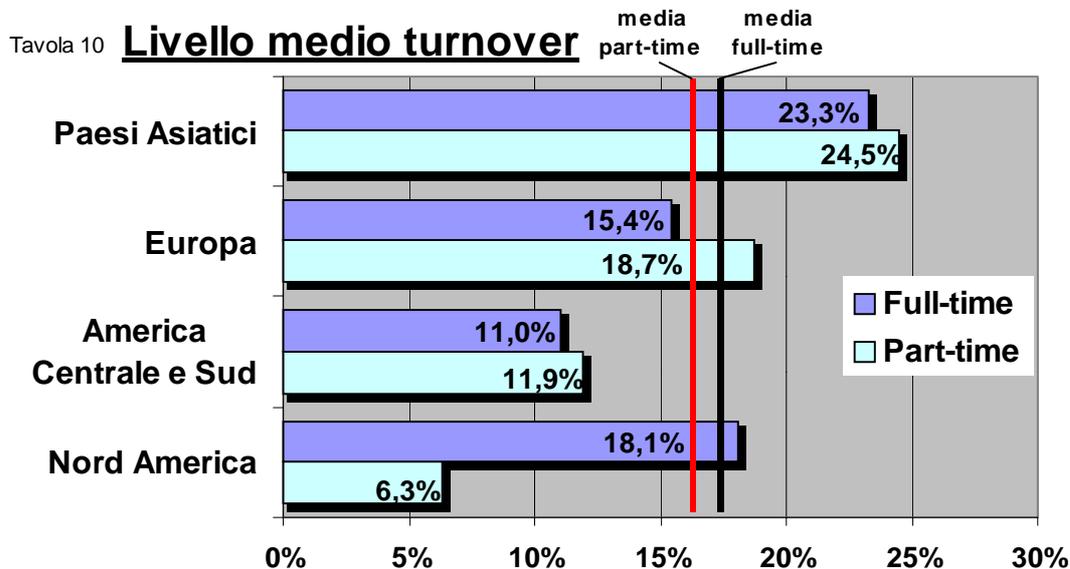
7. Risorse Umane

7.1 Turnover

Il turnover è un fattore che interessa costantemente i call center. Le statistiche del turnover indicano che in media, per tutti i Paesi, il turnover, per gli **addetti full time**, è risultato pari al **17,09%**. Si tratta di un valore più basso rispetto agli studi precedenti che posizionavano l'indice del turnover tra il 25% e il 30%.

Tuttavia non è chiaro se questo calo è una situazione temporanea, dovuto all'incremento del tasso di disoccupazione e al più basso livello di opportunità di nuovo lavoro, oppure è un indicatore di miglioramento della gestione delle risorse umane da parte dei call center.

Il Nord America presenta l'indice del turnover più alto: 23,3% nel caso di full time. I call center localizzati nelle regioni asiatiche hanno invece avuto nel 2002 un tasso di turnover pari al 18,1%. Infine il tasso medio del **turnover per il personale part-time è pari al 16,04%** ed è più alto nelle Americhe: 24,5% in Nord America e 18,7% nell'America Centrale e del Sud (tavola 10).



7.2 Compensi

Agli intervistati è stato chiesto di fornire informazioni relative ai compensi degli operatori che si occupano di multicanalità, richiedendo anche la differenza tra coloro che operano con il tradizionale canale telefonico.

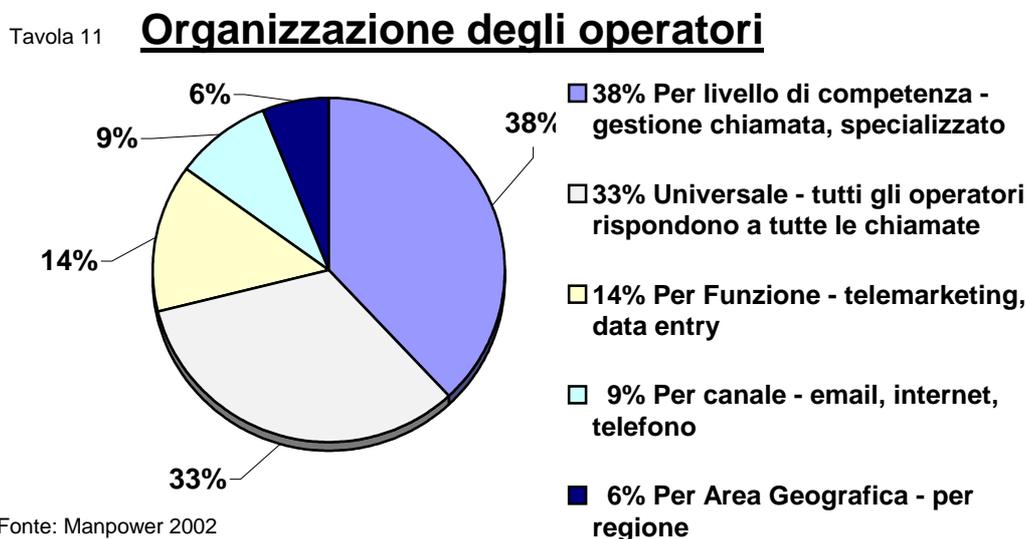
I dati sono valutati in dollari e occorre tener conto del tasso di cambio.

Il compenso medio orario per un operatore multicanale è pari a 12,02 \$, con uno scostamento pari a 1.09 \$.

Nel Nord America lo scostamento è più alto e raggiunge 1,47 \$ a causa dell'incidenza negli Stati Uniti in cui si valuta un differenziale pari a 1,77 \$.

7.3 Responsabilità operatore

La maggior parte dei call center organizza i propri operatori sia per una specifica area di conoscenza sia per una conoscenza più generale, in quest'ultimo caso fornendo comunque un'adeguata risposta alla richiesta dei clienti (tavola 11).



7.4 Indicatori di performance

Quasi il 60% dei call center dotati di multicanalità dichiarano di impiegare indici di performance differenti rispetto ai call center tradizionali.

- Oltre il 50% del campione si aspetta che l'operatore multicanale possa gestire almeno due parametri in più rispetto all'operatore tradizionale
- La differenza più significativa consiste nel fatto che l'operatore multicanale può gestire standard di qualità più alti
- Un'altra differenza significativa consiste nel fatto che dall'operatore multicanale ci si aspetta un più alto tasso di risoluzione al primo contatto.

7.5 Telelavoratori

Solo il 9% del campione dichiara di usare telelavoro per il call center.

In particolare in Europa il tasso di impiego dei telelavoratori è più alto (15,8%), mentre nei Paesi Asiatici tale valore è minimo (1,2%).

Nei call center che usano telelavoratori la percentuale della forza lavoro "remotizzata" è pari al 44%, che costituisce un indice molto alto.

Come si può notare dalla **tavola 12** l'Europa è la regione in cui vi è una maggiore diffusione del telelavoro nei call center.

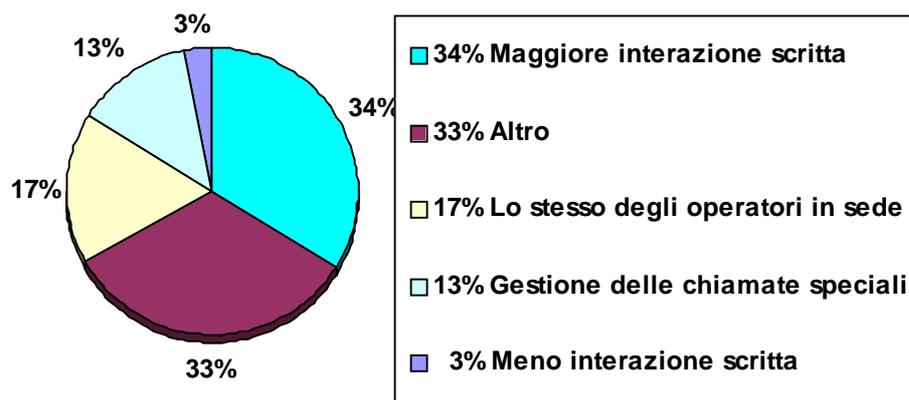
Tavola 12 **Telelavoro**

Paesi	% operatori in telelavoro
Europa	55,4%
America Centrale e Sud	49,0%
Nord America	34,4%
Paesi Asiatici	15,5%
Media totale	44,0%

Fonte: Manpower 2002

Il ruolo affidato al telelavoratore differisce da quello dell'operatore tradizionale soprattutto per il maggior numero di interazioni scritte con il cliente, come indicato nella **tavola 13**.

Tavola 13 **Attività degli operatori in telelavoro**



Fonte: Manpower 2002

8. Conclusioni

Lo studio evidenzia che l'introduzione delle strategie di multicanalità nei call center non è stata così rapida nel 2002, così come previsto dai principali vendor del settore.

La relazione rileva inoltre una generale soddisfazione per i nuovi canali sviluppati, così come dimostrato dalla maggior parte delle analisi che evidenziano il raggiungimento o il superamento delle attese del cliente.

Può darsi che una delle ragioni collegate allo sviluppo rallentato delle strategie di multicanalità sia legata al fatto che esse rappresentano un solo pezzo del puzzle CRM, quindi non dell'intero scenario.

Di fatto il CRM interessa una pianificazione più completa ed integrata che include interventi significativi sulle risorse umane e sui processi.

Per esempio:

- Se si impiega il canale e-mail, come introdurre questa variabile nell'ambito dell'addestramento dedicato al personale già presente o al personale che sarà assunto?
- E' sufficiente acquisire la nuova tecnologia o si devono introdurre nuovi metodi e processi per garantire il successo?
- Qual é l'impatto sul management e come può essere gestito attraverso la formazione?
- La multicanalità offre percorsi opzionali di carriera agli addetti, oppure può frustrare e causare un turnover più alto?
- Qual é l'effetto sui livelli dei compensi per gli operatori?

Mentre gli obiettivi rivolti allo sviluppo di nuove applicazioni tecnologiche mirano a migliorare il CRM, aumentando la retention dei clienti e riducendo i costi, dall'indagine non è evidente se questo obiettivo è stato raggiunto.

Forse ciò è dovuto al fatto che la maggior parte degli investimenti in nuove soluzioni sono relativamente recenti e non sono ancora stati sfruttati a pieno per raggiungere gli obiettivi.

Per concludere, sembra che le strategie multicanali siano diffuse globalmente nei contact center. Sebbene in alcuni Paesi si impiega molto di più il canale e-mail rispetto a Internet, tutti le diverse tipologie di contatto sono state attivate.

Nel corso dei prossimi anni gli studi dovranno chiarire se i clienti migrano volontariamente dal contatto via telefono, come sembra avvenga oggi, oppure possano essere indirizzati verso nuovi canali, grazie a specifiche iniziative intraprese dalle società leader.