

**LE FABBRICHE DEL 2000:INNOVAZIONE E PROCESSI ORGANIZZATIVI
NEI CALL CENTER**

MASSIMO BERGAMI
Università degli Studi di Bologna

FERDINANDO PENNAROLA
Università Commerciale "L. Bocconi"

1. INTRODUZIONE

Questo lavoro studia la standardizzazione dei compiti e l'esercizio di discrezionalità in un contesto di erogazione di servizi a distanza, fortemente basati sull'impiego di tecnologie informatiche. L'analisi del lavoro in un call center offre la possibilità di osservare come l'impiego congiunto di tecnologie dell'informatica e delle telecomunicazioni influenzi alcuni processi organizzativi in senso neofordista, mentre alcune regole nella gestione del personale possano rappresentare un correttivo a questa tendenza; infine, la possibilità di sviluppare una positiva identità sociale nell'organizzazione può influire sull'accettazione di queste regole da parte degli operatori.

Attraverso l'analisi di queste tendenze contrapposte, questo studio offre la possibilità di riflettere sul rapporto tra neofordismo e deregolazione in un contesto di produzione di servizi a elevato impiego di tecnologia.

2. TECNOLOGIA E PROCESSI ORGANIZZATIVI NEI CALL CENTER

L'integrazione tra tecnologia delle telecomunicazioni e dell'informatica rappresenta una delle fonti di innovazione più significativa degli ultimi anni e potrà caratterizzare ancora a lungo l'evoluzione dei processi organizzativi in impresa. Un territorio operativo molto fertile per questa integrazione è quello della gestione delle relazioni con i clienti, dove si vanno diffondendo servizi gestiti a distanza attraverso il telefono o mediante Internet; in questo ambito si stanno rapidamente diffondendo i call center (dove si stima che in Italia lavorino oggi oltre 40.000 persone), unità organizzative che, grazie alla fusione tra tecnologie telematiche e informatiche, consentono alle imprese di innovare alcune

attività tradizionali di contatto con il mercato, come ad esempio la vendita di prodotti e servizi, l'assistenza pre, post-vendita e durante alcuni processi di consumo.

A ben vedere, i call center possono esser visti come una risposta organizzativa a tre macro-cambiamenti descritti qui di seguito (Cleveland e Mayben, 1998) che interessano settori rilevanti dell'ambiente.

Anzitutto, al crescere della competizione, le imprese sono alla ricerca continua di nuovi approcci al mercato, sperimentando nuovi canali distributivi (si pensi alla diffusione del commercio elettronico) e ridefinendo le relazioni con i clienti; l'innovazione legata a questi aspetti implica un forte cambiamento organizzativo, come nel caso dell'area commerciale, che rappresentava tradizionalmente il punto di contatto con i clienti e che oggi è affiancata in questa attività da altri numerosi attori organizzativi.

In secondo luogo, l'integrazione tra le tecnologie delle telecomunicazioni e dell'informatica procede velocemente: negli ultimi cinque anni le innovazioni si sono susseguite a ritmo crescente, come testimoniano anche i dati sulla nascita di nuove imprese in alcuni paesi dove l'ambiente è più favorevole sul piano tecnologico e istituzionale. Questa tendenza, definita da alcuni "rivoluzione digitale" (Negroponte, 1995) ha avuto un forte impatto sulla produzione, distribuzione e fruizione di informazioni, processi che sono sempre più basati su queste nuove tecnologie.

Infine, le imprese che operano nei settori digitali progettano apparati e soluzioni che tendono a essere *user friendly*, in modo da migliorare continuamente la soddisfazione dell'utente finale. Le dimensioni degli apparati diminuiscono, consentendo la trasportabilità, mentre l'interfaccia con l'utente è più comprensibile e pronta per l'uso, come è avvenuto con la introduzione delle modalità *plug and play* legate alla diffusione di Windows 95. In questo scenario, gli attori più innovativi nel campo delle

telecomunicazioni competono per l'affermazione del concetto della comunicazione *personale e continua*, grazie alla possibilità di raggiungere le persone in qualunque luogo, mediante le tecnologie cellulari.

Questi tre macro cambiamenti sono legati da un filo rosso comune: l'efficienza. Infatti, il tasso di innovazione tecnologica, l'intensità della competizione e l'evoluzione della domanda obbligano le imprese a cercare soluzioni organizzative nuove, al fine di servire il cliente e soddisfare le sue attese. I call center rappresentano una tra le soluzioni impiegate per attuare queste strategie: sono una via d'accesso all'azienda tramite una semplice telefonata, che si serve quindi di una tecnologia estremamente semplice e familiare per il cliente, per di più spesso senza alcun costo. Queste unità organizzative, che richiedono una sofisticata integrazione dei *database gesticolai* dell'azienda in modo da poter rispondere alle richieste dei clienti efficacemente, consentono di innovare il processo di erogazione del servizio o vendita del prodotto e lo arricchiscono con elementi aggiuntivi importanti.

Il cuore tecnologico di un call center si chiama ACD (Automatic Call Distribution), un apparecchio di interfaccia tra linee telefoniche e postazioni di lavoro collegate in rete, mediante il quale è possibile instradare automaticamente le telefonate in ingresso al primo operatore libero nel sistema. Il ritmo di lavoro è definito dalle telefonate in arrivo e gli operatori hanno frequentemente l'obiettivo di massimizzare la produttività, rispettando gli standard di esecuzione del task. In un call center tutto è misurato e molti compiti sono definiti a priori: procedure, prescrizioni sul comportamento degli operatori al telefono, regole, orari, flussi di attività, sono aspetti che richiamano immagini consunte del lavoro in fabbrica di inizio secolo (Parker & Wall, 1998). Nonostante un'infrastruttura tecnologica che consente di applicare le migliori regole fordiste, in

alcuni call center emergono comunque tendenze alla deregolazione, come ad esempio una certa discrezionalità attribuita agli operatori nella gestione delle relazioni con i clienti.

Questo tema si presenta come un oggetto di studio particolarmente affascinante, in quanto consente di approfondire come le imprese cerchino di diminuire l'impatto delle incertezze ambientali, proteggendosi, e come cerchino di anticipare e adattarsi alle variazioni che non riescono ad evitare o mitigare (Thompson, 1967).

Lo studio dei processi organizzativi nel call center di Omnitel Pronto Italia, proposto in questo lavoro, evidenzia alcune modalità originali che sembrano aver consentito di risolvere i problemi elencati con risultati rilevanti.

3. ALCUNE IPOTESI DI RICERCA

Le modalità con cui la tecnologia influenza l'organizzazione è uno dei temi più studiati in campo organizzativo. Tra i vari studiosi che hanno analizzato la relazione tra tecnologia e organizzazione, Thompson (1967) ha proposto innovazioni importanti, fornendo uno schema di analisi che prende in considerazione le strategie con cui l'organizzazione affronta l'incertezza, proteggendo il nucleo tecnico o gestendo la variabilità, anche mediante l'esercizio di discrezionalità da parte degli operatori.

Questo studio propone una riflessione sulle diverse alternative a disposizione dell'organizzazione per affrontare l'incertezza derivante dalla relazione con i clienti, mediante l'impiego di tecnologie avanzate, in un settore ad elevata competizione.

La tecnologia presente in un call center favorisce una struttura dei compiti che può richiamare alla mente le immagini del lavoro di fabbrica di inizio secolo, dove il flusso e il ritmo del lavoro era imposto da una catena di montaggio e la discrezionalità esercitata

degli operatori era pressoché nulla. In un call center non si sente mai lo squillo del telefono: l'ACD, senza lasciare altre possibilità all'operatore, dirotta inesorabilmente le telefonate al primo operatore disponibile. L'operatore non può verificare chi sono le persone in attesa, prima che la chiamata arrivi effettivamente alla propria stazione di lavoro; in alcune situazioni, a seconda della scelte di progettazione del sistema e delle politiche di *customer care*, l'operatore può conoscere (solo al momento dell'arrivo della chiamata alla sua postazione) a che tipo di problemi o richieste corrisponde la telefonata pervenuta. Fatte salve queste eccezioni, l'operatore è totalmente dipendente dal sistema di CAD.

I problemi gestionali di un call center sono simili a quelli incontrati in contesti di stampo fordista e cercano soluzioni efficienti per la produzione di un servizio destinato a grandi numeri di clienti. In alternativa lo stesso servizio potrebbe essere erogato mediante contatti diretti del personale commerciale dell'azienda con tutti i clienti, e quindi a costi comunque superiori. Il call center ha la missione di soddisfare il cliente, ma rispettando dei vincoli di efficienza. Infatti, da un lato è necessario massimizzare il volume di telefonate gestite (ovvero minimizzare il numero di telefonate abbandonate, a causa di tempi di attesa troppo lunghi), ma contemporaneamente esiste il problema di raggiungere questo risultato con un impiego di risorse limitate, in particolare contenendo il numero di operatori. In alcuni casi, quando l'accesso al call center da parte del cliente avviene mediante un numero verde (che dunque addebita il costo della telefonata all'organizzazione), si aggiunge l'ulteriore obiettivo della minimizzazione della durata di ciascuna telefonata, per contenere i costi di traffico telefonico.

In questa “trappola di ottimizzazione” è interessante comprendere quali siano le decisioni organizzative, in termini di struttura dei compiti e di regole di gestione del

personale, che consentano di governare con efficienza un sistema con le caratteristiche appena delineate.

Evidentemente il call center non è un luogo in cui si ricevono telefonate, ma un'unità organizzativa di confine in cui si gestiscono relazioni con i clienti, ove il termine center non rappresenta bene tutte le situazioni oggetto di studio, in quanto –in molti casi- per ragioni prevalentemente logistiche si tratta di più unità separate, coordinate però a livello centrale.

Dal punto di vista fisico-tecnico, un call center è una unità organizzativa composta da un numero variabile di postazioni di lavoro (da un minimo di 2 o 3 a un massimo di circa 300) con le seguenti *caratteristiche* (Figura 1):

- postazioni dotate di PC, collegati in rete e a un server;
- postazioni dotate di un impianto telefonico, collegato ad un centralino e a un apparecchio di instradamento automatico delle telefonate (ACD = Automatic Call Distribution);
- postazione e rete caratterizzate da elevata integrazione tra tecnologie di telecomunicazione e tecnologie informatiche.

Figura 1 circa qui

Dal punto di vista operativo, questa unità organizzativa può essere destinata a compiti diversi, come:

1. vendita di prodotti o di servizi;
2. assistenza pre-vendita o post-vendita di prodotti o servizi;
3. assistenza ai clienti in alcuni processi specifici di consumo di prodotti o di servizi.

Sul piano gerarchico, un call center è caratterizzato dalla presenza di pochi livelli, di solito tre, rappresentati dalla direzione, dai supervisor e dagli operatori del sistema; ogni supervisor, di solito, coordina l'attività di 15-20 operatori. A questa organizzazione di linea possono aggiungersi attività di servizio interno più classiche, come la pianificazione delle operazioni, la formazione degli addetti o la ricerca e selezione.

Le *dimensioni* di un call center di rado eccedono le 300 postazioni di lavoro, anche se – teoricamente- la tecnologia lo consentirebbe; le ragioni principali di questo limite dimensionale sono da ricondurre alla difficoltà fisiche di allestimento di sedi sufficientemente grandi per ospitare un numero maggiore di postazioni, ai problemi logistici nel controllo contemporaneo di molte postazioni, ma anche e soprattutto al rischio collegato alla concentrazione, in quanto un guasto o uno sciopero potrebbe compromettere il servizio. Inoltre, è convinzione diffusa che la gestione di unità organizzative molto numerose sia più complessa per gli aspetti di motivazione al lavoro e di clima organizzativo.

Per queste ragioni, le imprese che hanno bisogno di centinaia e centinaia di postazioni di lavoro preferiscono la suddivisione del call center in più unità organizzative, duplicate sul territorio e in rete tra di loro.

Queste caratteristiche, insieme alla pressione sui risultati e alle costrizioni imposte dalla tecnologia, come precedentemente descritto, rendono molto probabile che gli addetti dei call center accusino nel corso del tempo, (nella stessa organizzazione, con compiti stabili), una diminuzione di performance, in conseguenza dello stress e della ripetitività delle operazioni, cui è ragionevole collegare una certa insoddisfazione.

Come conseguenza di questi aspetti ci si può attendere anche un elevato turnover, che a sua volta complica e in alcuni casi (ricerca, selezione e formazione) rende più onerose le attività di gestione del personale.

Su queste basi, in questo saggio, si propone un'analisi dell'organizzazione del lavoro nel call center di Omnitel Pronto Italia, un caso che ha richiamato l'attenzione degli addetti ai lavori per le scelte organizzative attuate e per le performance in termini di efficienza e di qualità del servizio (Guerci et al., 1998). In particolare si intende studiare la struttura dei compiti e i sistemi di gestione del personale, individuando quali siano i fattori che - in questo contesto- correggono alcune distorsioni tipicamente fordiste.

In particolare, questo lavoro sostiene le seguenti tesi:

- la struttura dei compiti e la concessione di discrezionalità all'operatore ricoprono un ruolo cruciale nella definizione dei processi organizzativi;
- i processi di identificazione con l'organizzazione controbilanciano gli aspetti di stress imposti dalla tecnologia;
- quanto più il ruolo ricoperto dall'unità organizzativa di call center nell'azienda è strategico, tanto maggiore è la percezione di contribuzione del personale al sistema aziendale e tanto minori saranno gli impatti negativi dell'automazione sul coinvolgimento delle persone.

Questo contributo è un punto di partenza per riflettere sulla deregolazione organizzativa in quei contesti in cui la tecnologia ricopre un ruolo essenziale, contesti la cui diffusione è realtà dei nostri giorni.

4. PROCESSI ORGANIZZATIVI NEL CALL CENTER DI OMNITEL PRONTO ITALIA

Il call center esaminato è al centro della strategia competitiva dell'azienda, una strategia che punta su un servizio di qualità superiore rispetto a quello del concorrente principale.

Il call center per Omnitel rappresenta il punto di ingresso di tutte le informazioni che provengono in generale dall'ambiente esterno: al momento della nostra ricerca il call center era articolato su 8 unità organizzative dislocate in diverse città (Milano, Ivrea, Padova, Bologna, Roma, Pisa, Napoli e Catania). L'azienda di fatto invita i potenziali clienti a telefonare al Servizio Clienti, perché è solo tramite questa funzione che essi possono avere informazioni sui prodotti. Allo stesso tempo alcune operazioni relative alla gestione dei contratti (modifiche, sottoscrizione di opzioni, richieste di informazioni) dei clienti già acquisiti, sono governate esclusivamente tramite gli operatori del call center.

Dal punto di vista operativo, le funzioni svolte dal call center di Omnitel sono quelle descritte qui di seguito.

- *Servizi per i clienti*: suddivisi in acquisizione clienti, gestione clienti e gestione del rischio. Le attività di acquisizione clienti sono basate sul telemarketing inbound e outbound (per informazioni a clienti potenziali), procedure di attivazione e disattivazione degli abbonamenti e delle carte ricaricabili; gestione di nuovi utenti di clienti aziendali. La gestione clienti consiste nell'assistenza telefonica su tutti gli aspetti del servizio per 24 ore al giorno per 365 giorni all'anno e si suddivide in clienti individuali e clienti aziendali; i clienti individuali sono rappresentati da singoli individui, mentre quelli aziendali riguardano contratti stipulati da aziende che sottoscrivono più abbonamenti ovvero l'accesso a servizi di VPN (Virtual Private

Nerwork). La gestione rischio si suddivide a sua volta in: recupero crediti, gestione delle frodi e iniziative di *customer retention* (il cosiddetto *segment of one*, ovvero iniziative dedicate per i clienti che generano maggior valore per l'azienda).

- *Servizi per la rete commerciale dell'azienda*: assistenza telefonica per le attivazioni di nuovi contratti, gestione dei servizi di manutenzione e riparazione dei telefoni dei clienti.
- *Servizi per la rete di comunicazioni*: segnalazione guasti a seguito di analoghe segnalazioni raccolte dai clienti.

Queste attività di linea si svolgono su tre livelli organizzativi: gli operatori (i *customer representatives*, definiti *reps*), assistiti dai *supervisor*, a loro volta coordinati dai manager di reparto.

Dal punto di vista organizzativo esiste un evidente *trade-off* nei criteri di suddivisione del lavoro tra gli operatori di linea del call center che riguarda la loro specializzazione su specifiche operazioni. Qui di seguito vengono rappresentate due macro-alternative di riferimento per la progettazione della struttura dei compiti (Pennarola, 1995):

Alternativa A

Gli operatori vengono suddivisi in settori organizzativi distinti (ad esempio, uno destinato ai servizi per i clienti, uno destinato ai servizi per la rete commerciale e uno destinato ai servizi per la rete di comunicazioni), favorendo in questo modo una specializzazione sui compiti affidati al reparto (ad esempio: recupero crediti, gestione delle frodi, assistenza telefonica post - vendita, ecc.). Secondo questa logica si sfruttano al massimo le economie di specializzazione, ma si paga un prezzo di maggiore rigidità del sistema a seconda dei volumi di attività da svolgere in ciascun reparto.

Alternativa B

Gli operatori ricevono una formazione ampia su tutti i temi di gestione affidati al call center e sono in grado – a seconda delle esigenze di servizio – di svolgere tutti i compiti di linea, in relazione alle esigenze operative emergenti e sulla base della distribuzione casuale dei compiti operata dalla tecnologia. Secondo questa logica si sfruttano le economie di scala complessive di tutto il call center al prezzo di una minore specializzazione degli operatori.

L'organizzazione di Omnitel si basa sull'alternativa B: gli addetti non cambiano mai la propria postazione fisica, ma tramite i sistemi informatici *i supervisor* comunicano di volta in volta a quale reparto l'operatore è affidato, in relazione ai flussi di telefonate in ingresso.

I *supervisor* compiono questa decisione congiuntamente con i manager di reparto e il direttore del centro, a sua volta in stretto contatto con gli omologhi responsabili delle altre unità del call center, sparse sul territorio.

Le variabili che i manager e i *supervisor* devono considerare riguardano i seguenti aspetti:

- la gestione della variabilità derivante dall'ambiente, come, ad esempio, il volume complessivo di telefonate in ingresso a livello nazionale, la presenza di campagne promozionali che possono generare un picco di telefonate, i momenti ciclici di variazione delle chiamate dei clienti (fine mese, luglio e dicembre, ecc.);
- il rispetto dei programmi operativi stabiliti per le attività del call center (recupero crediti, telemarketing outbound, ecc.);

- la gestione di incidenti tecnici particolari che non permettono ai clienti di usare la rete (in questi casi si riversano sui call center volumi enormi di telefonate in ingresso nell'arco di pochi minuti)
- fluttuazioni derivanti da eventi o manifestazioni in cui l'impresa è coinvolta (ad esempio, un evento sportivo come il Gran Premio di Formula 1 a Monza).

In un turno di 7,5 ore al giorno, un operatore può cambiare insieme di compiti anche 3 volte. Il *supervisor* svolge quindi un ruolo cruciale, non solo quello classico della supervisione diretta (gestione di eccezioni presentate da operatori in difficoltà), ma anche quello della suddivisione dei compiti sulla base di un task che può variare in qualunque istante in relazione alla situazione delle richieste provenienti dall'ambiente. Questa attività di controllo viene svolta da una postazione attrezzata con circa 10 monitor che forniscono tutti i parametri di produttività del centro, come il numero di telefonate in ingresso e in attesa, le pratiche effettuate e da effettuare per le attivazioni, il recupero crediti, ecc.

In media un operatore del call center dispone di 17 applicazioni software funzionanti in contemporanea sulla propria *workstation*; ciascuna presenta livelli informativi di grande dettaglio sui prodotti, sulle procedure, sullo storico delle tutte telefonate effettuate dal cliente in linea, ecc; un sistema di *workflow management* permette all'operatore di ricostruire la storia di tutti i contatti dell'azienda con l'abbonato.

L'azienda investe mediamente 4 settimane di formazione per ciascun operatore prima che questi inizi la propria attività; tuttavia, data la complessità dei sistemi e il continuo susseguirsi di nuove iniziative commerciali, l'area della formazione non riesce neppure a trattare i dettagli di tutti i piani contrattuali e di tutte le norme e procedure da seguire.

La preparazione di un nuovo operatore si basa quindi su tre strategie:

- socializzazione alle logiche di fondo di funzionamento dei sistemi e di archiviazione delle informazioni (ad esempio sulle tariffe previste in un piano contrattuale non più sottoscrivibile, ma magari ancora in uso presso un elevato numero di clienti);
- addestramento sul campo e affiancamento (anche logistico) con un collega più anziano, con l'intervento almeno settimanale di un *supervisor*;
- sviluppo di grande attenzione (sul piano relazionale) ai bisogni espressi dal cliente per telefono e delega ad operare in qualità di "consulente" sull'uso del servizio di telefonia mobile (ad esempio, consigliando un nuovo piano tariffario meno costoso per il cliente sulla base del suo effettivo uso del servizio).

Nel call center di Omnitel ogni operatore ha mediamente 10,4 metri quadrati di spazio personale, in condizioni di elevata insonorizzazione (per non disturbare il colloquio con il cliente) e di corretta illuminazione e condizionamento dell'aria, data la presenza nei locali di molte stazioni di lavoro (tutte con monitor da 21 pollici che riscaldano sensibilmente i locali).

Gli operatori del call center hanno discrezionalità su come risolvere un problema del cliente: l'obiettivo principale infatti è quello di poter esaudire le richieste di quest'ultimo nell'ambito di una sola telefonata. Questi obiettivi diventano prioritari, nel senso che devono essere perseguiti indipendentemente dal costo, quando in linea vi è un cliente di alto valore (identificato dal sistema sulla base del numero chiamante); infatti, nel caso in cui sia in linea un cliente di questa categoria (un cliente del *segment of one*), ai *rep* non sono dati obiettivi di produttività né di durata della telefonata, ma solo di soddisfazione del cliente.

In questa organizzazione operano solo persone anagraficamente giovani, in possesso di un titolo di scuola media superiore, prevalentemente impegnate negli studi universitari e

interessate a un impiego part-time, selezionate sulla base delle con capacità di gestione delle relazioni.

Il livello salariale è leggermente superiore alla media di mercato dei call center, inoltre - dopo 6 mesi di contratto a tempo di determinato- le persone valutate positivamente vengono assunte a tempo indeterminato. Infine, sulla base della valutazione delle prestazioni e della valutazione del potenziale, gli operatori hanno accesso a ruoli manageriali, anche in altri settori dell'impresa.

Gli operatori del call center di Omnitel, oltre 3.700 a giugno 1999, possiedono queste caratteristiche; questo aspetto spiega la strategia di apertura di unità organizzative del call center solo in città universitarie, dove la disponibilità di studenti interessati all'impegno a tempo parziale è maggiore.

La complessità organizzativa del call center del caso esaminato è si è evoluta di pari passo con la crescita dell'impresa e con il moltiplicarsi dei piani tariffari e delle proposte commerciali. Dopo 4 anni di attività, esistono 9 milioni di carte SIM e il call center non deve solo gestire l'offerta contrattuale corrente, ma anche tutte quelle passate ancora attive. Questa complessità, direttamente proporzionale all'innovazione di servizio offerta dall'azienda sul mercato, richiede di essere "dominata" dagli operatori del call center.

In una prima fase, agli inizi del lancio dell'azienda sul mercato, i compiti degli operatori del call center erano più standardizzati e proceduralizzati; la discrezionalità era bassa e così i volumi di traffico telefonico. Con il crescere della complessità, queste pratiche si sono rese non più sostenibili, anche allungando il periodo formativo dei neo-assunti che, dai 5 giorni iniziali, oggi raggiunge in alcuni casi le 6 settimane.

La soluzione è stata quella di segmentare gli operatori (esperti e meno esperti), di dirottare le telefonate sulla base del valore del cliente e delle skills degli operatori (*skill based routing*), aumentando gli spazi di discrezionalità degli operatori più esperti fino all'estremo caso di non assegnare obiettivi di produttività per la gestione dei clienti ad altissimo valore per l'impresa.

Oggi, Omnitel è per fatturato il secondo operatore nei servizi di telefonia mobile in Italia, ma quello che ha avuto i più alti tassi di crescita; il suo call center gestisce un traffico in ingresso di circa 32 milioni di telefonate all'anno, distribuite su una fascia lavorativa di 24 ore al giorno, per 365 giorni all'anno. Il turnover di personale è stato nel 1998 del 15% (il più basso di tutti i call center nel mondo delle telecomunicazioni in Italia e all'estero); in Omnitel ogni addetto gestisce mediamente ogni giorno 113 telefonate *live*, raggiungendo così il più alto indice di produttività nel settore delle telecomunicazioni, seguita a distanza da Bell Atlantic con 83 telefonate per addetto al giorno (Salomon Smith, Barney, 1998).

Anche sul piano della soddisfazione dei clienti, Omnitel si classifica al primo posto. Questa soddisfazione è misurata mediante un *customer satisfaction index*, calcolato mediante un'indagine mensile su un campione di 4.000 clienti e altrettanti della concorrenza; in questo indice complesso viene rappresentata la soddisfazione del consumatore, con riferimento a diverse dimensioni del servizio, tra cui quella del customer care. Un indice indiretto di questa soddisfazione è desumibile anche dal più basso *churn rate* in Europa, inteso come la percentuale di clienti che abbandonano l'operatore, interrompendo il contratto per passare a un concorrente.

Questi risultati hanno fruttato anche vari riconoscimenti pubblici, come il premio internazionale per il miglior call center in Europa, conseguito nel 1997 e nel 1998.

E' anche interessante notare come, per tutti i dipendenti di Omnitel, indipendentemente dal settore di attività, sia previsto un incentivo monetario legato alla soddisfazione dei clienti.

Una spiegazione di questi risultati può essere trovata, oltre che nel modo innovativo di strutturare i compiti e di concedere discrezionalità, anche nella positiva identità sociale che gli individui hanno l'opportunità di costruire in questa organizzazione (Simon, 1947; Ashforth, Mael 1989; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994; Bergami, 1996; Bergami, Bagozzi, 1999). Un'indagine condotta tra gli operatori del call center mostra un livello di identificazione molto elevato, come conseguenza delle percezioni positive dell'organizzazione a livello individuale. I motivi addotti per spiegare questo aspetto sono da collegare al prestigio organizzativo, all'immagine giovane e dinamica (Cialdini, Borden, Thorne e al., 1976), alla coerenza tra immagine di sé e immagine organizzativa. Le persone che lavorano in Omnitel valutano l'organizzazione in modo positivo, fatto che consente di rafforzare la loro autostima legata alla partecipazione a questo gruppo e, di conseguenza, sviluppare atteggiamenti coerenti con le sue finalità (Ellemers, Kortekaas, Ouwerkerk, 1999; Bergami, Bagozzi, 1999).

Alcuni di questi aspetti sono generalizzabili rispetto a tutto l'organizzazione di Omnitel, nel senso che il grado di identificazione e di atteggiamenti positivi ad essa correlati sono invariati rispetto ai diversi settori. Un ulteriore aspetto di rinforzo è però rappresentato dal fatto che il call center ha una grande visibilità interna e il management aziendale attribuisce al call center grande importanza per i risultati complessivi. Questo aspetto sembra aumentare ulteriormente il livello di identificazione delle persone e degli altri atteggiamenti e comportamenti citati.

5. CONCLUSIONI

L'analisi presentata in questo lavoro suggerisce alcuni spunti per riflettere sulla relazione tra neo-fordismo e deregolazione, in organizzazione di servizi che impiega tecnologie avanzate e innovative. L'organizzazione del call center di Omnitel fa ampio ricorso alla standardizzazione di compiti e di procedure, anche sfruttando le opportunità offerte dalla tecnologia; a questo si aggiungono ritmi di lavoro molto incalzanti che rendono il lavoro nel call center piuttosto duro. Il controllo delle performance è stringente, in quanto la tecnologia consente -in ogni istante- di verificare il livello degli indicatori rilevanti.

Questa base non lascia molto spazio all'operatore che deve seguire procedure, rispettare vincoli di efficienza e, contemporaneamente, preoccuparsi della soddisfazione del cliente.

Ci si trova dunque in presenza di una situazione tipicamente fordista, che potrebbe influire sul rendimento degli attori dal punto di vista della produttività o dal punto di vista del servizio al cliente.

A questo si aggiunge il problema affrontare la variabilità dell'ambiente, in quanto sono frequenti variazioni quantitative e qualitative molto sensibili nelle telefonate in ingresso.

La risposta data dall'organizzazione può essere ricondotta ai seguenti aspetti:

- gli operatori possono esercitare livelli diversi di discrezionalità in relazione al livello gerarchico, ma -a parità di livello- in relazione alle diverse situazioni che si presentano (come, ad esempio, sulla base del valore del singolo cliente per l'impresa);
- i compiti dei singoli operatori variano in relazione al fabbisogno di ogni istante, fatto che consente un incremento delle competenze dei singoli;

- la tecnologia consente di assegnare in tempo reale i problemi o le situazioni considerate più rilevanti agli operatori più esperti;
- la selezione degli operatori viene fatta in modo molto attento, sulla base di caratteristiche precise, evitando di reclutare persone accettano di lavorare a un call center solo per assenza di altre opportunità;
- la motivazione a esercitare discrezionalità e a perseguire obiettivi di soddisfazione del cliente, in presenza dei vincoli descritti, sembra essere collegata più ad aspetti di coinvolgimento che di incentivi economici; la possibilità di costruire una positiva identità sociale nell'organizzazione sembra essere una spiegazione dei comportamenti positivi degli operatori; questo aspetto è rinforzato dalla rilevanza che l'organizzazione attribuisce al call center, un'unità di confine che gestisce la maggior parte delle relazioni con i clienti, in un'impresa che fa della soddisfazione del cliente il suo valore centrale;
- questa positiva identità sociale sembra essere l'aspetto che maggiormente controbilancia gli effetti dello stress e della costrittività, moderando dunque gli effetti tipici dell'organizzazione fordista.

Questo caso fa riflettere sulla relazione tra regole fordiste e deregolazione nelle “fabbriche del 2000”, ricorrendo prevalentemente ai concetti di discrezionalità e di identità sociale nell'organizzazione. Evidentemente non siamo ancora in presenza di attori autonomi (Maggi, 1990; deTerssac, 1992), ma una certa tendenza alla deregolazione e alla conquista di spazi maggiori per gli operatori sembra avviata.

BIBLIOGRAFIA

Ashforth, B.E., Mael, F.A. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.

Bergami M. 1996. L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi. Roma. Nuova Italia Scientifica.

Bergami M., Bagozzi R. 1999. Self-Categorization, Affective Commitment, and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization, *British Journal of Social Psychology*, forthcoming.

Cialdini, R.B., Borden, R.J., Thorne, A., Walker, M.R., Freeman, S., Sloan, L.R. 1976. Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34: 366-374.

Cleveland B., Mayben J. 1997. Call center management on fast forward, Annapolis. Call Center Press.

D'Aveni R. 1995. Hypercompetition, New York. The Free Press.

DeTerssac, G. 1992. Autonomie dans le travail. Presses Universitaires del France. Nell'edizione italiana (1993), Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia e valorizzazione delle competenze. Milano. Etas.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.

Ellemers, N., Kortekaas, P., Ouwerkerk, J.W. 1999. Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29: 371-389.

Guerci, C. M., Marcolongo, V., Cervigni, G., Pennarola, F. 1998. Monopolio e concorrenza nelle telecomunicazioni. Il caso Omnitel. Milano. Il Sole 24 Ore.

Maggi, B. 1990. Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione.

Sonzogno. Etas.

Negroponte N. 1995. Essere digitali, Milano. Sperling & Kupfer.

Parker S., Wall T. 1998. Job and Work Design, Thousands Oaks. Sage Publications.

Pennarola, F. 1995. Economia e Organizzazione delle attività terziarie. Milano. Etas.

Salomon, Smith, Barney 1998. Telecom report, rapporto di ricerca non pubblicato.

Simon, H.A. 1947. Administrative Behavior. New York: Free Press.

Thompson J. D. 1967. Organizations in Action. McGraw-Hill, edizione italiana:

L'azione organizzativa. Torino. Isedi.

Elementi di un Call Center

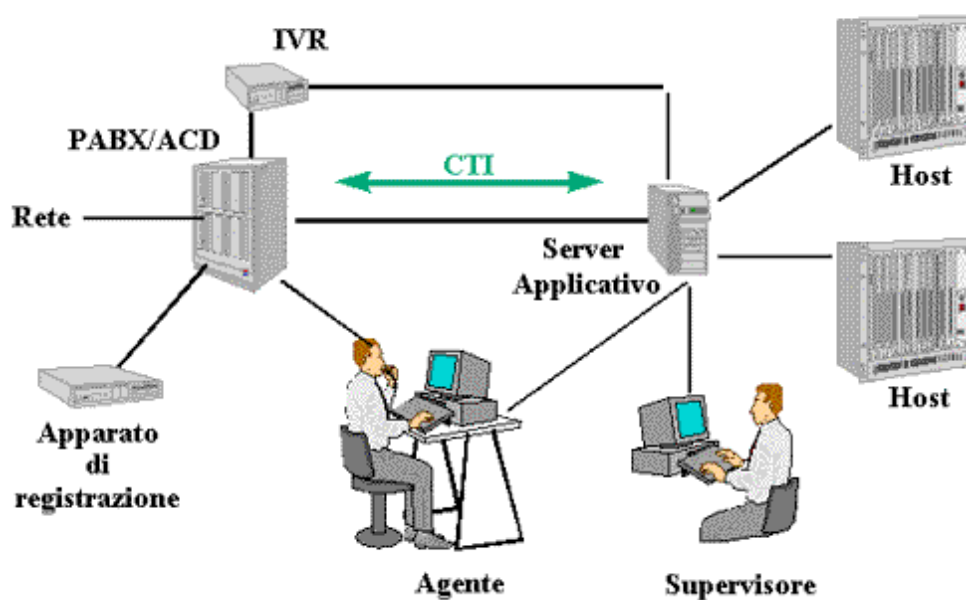


Figura 1. Rappresentazione della tecnologia presente in un call center