



Si parte!

Il mensile per i contact center nasce per creare una comunità tra le persone che ogni giorno si confrontano con l'esigenza del momento: la soddisfazione del cliente, utente, cittadino.

LETIZIA OLIVARI

Un po' di attesa si è creata intorno al nuovo mensile per i contact center, ed ecco il primo numero.

CMI Customer Management Insights nasce dalla collaborazione con il prestigioso magazine *Contact Center Pipeline*, leader negli Stati Uniti per tutte le tematiche legate alla gestione dei processi, dei collaboratori, della relazione con il cliente. CMI, così confidenzialmente lo chiamiamo, vuole anche essere il luogo dove

si raccolgono le esperienze, riflessioni e studi delle aziende e organizzazioni italiane che ogni giorno si confrontano con l'esigenza più pressante di questo momento: un cliente/utente/cittadino informato e soddisfatto. La rivista è bilingue e per gli articoli in inglese abbiamo previsto dei riassunti (p. 3)

per rendere agevole e rapida la scelta degli argomenti da approfondire.

CMI è in abbonamento e ringraziamo tutte quelle persone (tante) che già dal primo annuncio ci hanno voluto seguire. Sono i lettori il tesoro di un giornale, e noi vi vogliamo informati e soddisfatti.

Driving Continuous Improvement on the Front Line

Empower frontline agents to be proactive problem-solvers.
A best-practice roundup.

BY SUSAN HASH

We operate in a fast-changing business environment. The processes that work well today can quickly become unwieldy and undercut your center's performance tomorrow. Leading-edge service providers understand the need to keep getting better – and they know firsthand the power that a continuous improvement culture has on customer satisfaction, quality, employee engagement and business performance.

Traditionally, the management team has shouldered the responsibility for improvement initiatives. Changes were rolled out to the front line only after all of the discussions had taken place and decisions had been made. It's only in recent years that more companies have begun to put formal processes in place to elicit employee input on a regular basis. Creating a culture of continuous improvement requires managers to trust their staff, and it calls for frontline employees to take a more

THE TIME IS RIGHT FOR TIME AND MOTION

Twenty minutes and 54 seconds. That is how long I was on the phone during a recent call with an airline. That would seem reasonable if I were booking a lengthy international trip with multiple destinations. Unfortunately, I only had to move a previously booked domestic flight from one day to the next (and yes, I had my confirmation code and credit card handy). Same flight, different day. Of the many questions this interaction raised (see the sidebar on page 15 for a more thorough discussion of this call), the one sticking with me the most is, "How could this possibly take so long?"

At the same time that some companies have embraced speed and efficiency as key differentiators (think one-click ordering and QR codes), many others are continually adding to processes that were already far too bloated. It is a critical issue that drives expenses up and customer satisfaction down, and as an industry, we have to address it.

While we like to be forward thinking in our centers, it just may be that the answer (or at least part of it) is over a century old.

What Is It?

"Time and motion" refers to work pioneered by American mechanical engineer Frederick Taylor (1856-1915) and others, which evolved into a concept known as scientific management. **18**

Got Insights? Ready for Action?

Corporate leadership says the contact center must deliver great service and drive revenue.

Customers expect to experience a personalized, effective interaction regardless of media.

Center leadership wants to know what's working and what's not, why and how to make things better. Delivering on those expectations requires insight and action based on the mountains of data centers create. Contact centers must consolidate data from multiple sources into scorecards to allow timely cross-application and cross-channel views of performance. They need tools that enable trend and root-cause analysis to drive efficient and effective service.

The Value of Combined Data

An analytical approach to contact center reporting requires data consolidation into a data mart. Data valuable to contact center analysis comes from several sources (see the sidebar on page 23).

SEI PRONTO PER IL CUSTOMER 2.0?



Scopri come rispondere alle esigenze dei clienti di prossima generazione.

Aspect: Soluzioni per il Customer Contact 2.0

www.aspect.com/ita



DA CONTACT CENTER PIPELINE

Per ogni articolo pubblicato in inglese un rapido riassunto in italiano, per decidere a colpo sicuro quale argomento approfondire.

Driving Continuous Improvement on the Front Line - pag. 1

L'articolo affronta il tema di come impegnare gli operatori di front-line nel processo di miglioramento continuo del servizio al cliente. Infatti i contact center più accorti al tema del miglioramento della customer experience (CE) hanno costruito una cultura aziendale che assegna l'ownership della CE alla front-line. Allo scopo sono state sintetizzate alcune esperienze di Frontier Communications (società di TLC operante in aree rurali e in piccoli centri degli USA con circa 15.000 dipendenti), di Comerica Bank (società di servizi bancari e assicurativi per privati e aziende - tra le prime 25 banche USA - con circa 500 sportelli), Intralox (azienda di prodotti di trasporto - cinghie/nastri/ecc.), NCCI Holdings (azienda che offre informazioni per definire i rimborsi di assicurazioni ai lavoratori).

The Time Is Right for Time and Motion - pag. 18

Da un'esperienza personale piuttosto negativa in cui sono stati necessari oltre 20 minuti per cambiare l'orario di un volo prenotato (siamo negli USA per fortuna) via web viene una riflessione che a volte basterebbe applicare i vecchi approcci dei "tempi e metodi" per avere un immediato miglioramento del servizio. Con un'analisi dettagliata di come viene svolta la transazione telefonica si deve arrivare a salvare solo i task di effettiva utilità per il cliente e l'azienda.

Don't Overlook "Overqualified" Applicants - pag. 20

La crisi economica può spingere persone a fare domanda per posti di lavoro per i quali sulla carta sarebbero troppo qualificate. Ciò può succedere se si perde il posto o se si deve ritornare al lavoro dopo qualche anno da casalinga. L'articolo affronta questo tema e suggerisce di procedere con metodo alla selezione senza pregiudizi e stereotipi non vedendo questa significativa esperienza in un ruolo maggiore come necessariamente negativa.

Got Insights? Ready for Action? Consolidated Reporting, Scorecards and Analytics - pag. 1

Il contact center può vedere tante tecnologie diverse e ognuna cattura specifiche metriche, altre metriche vanno "costruite", altre ancora prese dall'esterno (ad esempio, la soddisfazione del cliente, il net promoter score). Il tema del reporting integrato delle attività del CC da tanti anni è all'attenzione dei responsabili. Sono possibili più azioni in questa direzione e nell'articolo si fornisce una panoramica abbastanza ampia delle alternative e delle problematiche sottostanti. Il dilemma è ancora tra corporate data mart (usando prodotti quali Cognos di IBM, Business Objects di SAP o Hyperion di Oracle e altri) e contact center data mart (usando le soluzioni di vendor di CC, quali ad es. Aspect, Avaya, Cisco, Genesys, Nice, Verint).

The Voice of the Customer: Where Social Media and Business Intersect - pag. 26

Una conquista dei call center è stata l'ascolto della voice of the customer. Quindi sondaggi di soddisfazione del cliente, quality monitoring, speech analytics (conversazioni) e text analytics (email). L'avvento dei social media forza all'azione d'ascoltare la voce del cliente anche le organizzazioni che erano rimaste indietro, ma fondere tutte queste sorgenti di informazioni diverse per natura e modalità di interazione richiede un approccio molto professionale e ben strutturato. L'articolo riporta il punto di vista di un esperto di un qualificato vendor leader di settore.

Making Your Internal Customer Service as On-Brand as Your External Customer Service - pag.28

La catena cliente-fornitore include anche clienti e fornitori interni all'organizzazione e pertanto la promessa di marchio al cliente finale può essere mantenuta solo se anche i servizi interni si comportano in maniera coerente. Nell'articolo si forniscono delle tattiche per spingere verso i comportamenti desiderati le strutture interne di supporto al customer service: nell'orientamento iniziale, nella formazione, nella comunicazione, nel favorire la stima reciproca e la collaborazione, nel prendere iniziative di escalation quando il cliente rischia di non ricevere la promessa del marchio.

Measures of WFM Team Success - pag. 32

Nei call center di media - grande dimensione c'è quasi sempre un team di persone addette alle previsioni, sviluppo dei turni, gestione del tempo reale, ecc. Spesso ci si chiede quali siano le metriche migliori per misurare l'efficacia. Sentiamo il punto di vista della fondatrice di The Call Center School che analizza quattro metriche: accuratezza delle previsioni, efficienza dello scheduling, efficacia operativa (cosa guardare e capire per fare in modo che nel tempo reale avvenga quanto desiderato) e la soddisfazione del personale di front-line con i processi gestiti dal gruppo di WFM.

Sommario

4 Il "governo" del contatto di Livio Rolle

8 Lo Sportello per il Consumatore di Energia, una best practice al servizio dei cittadini di Paolo Vigevaro

10 Il rinnovamento del valore del contact center per l'azienda e le organizzazioni di Sergio Caserta

13 IL CRM: ancora questo sconosciuto di Elisa Fontana

15-34 Articoli Contact Center Pipeline pubblicati in esclusiva per l'Italia

35 Case Study sponsor: Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

36 News

38 Guida alle aziende



Anno 1 - Numero 1 - Aprile 2012 - www.cmimagazine.it

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

Hanno collaborato: Sergio Caserta, Elisa Fontana, Elena Giordano, Livio Rolle, Paolo Vigevaro

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

Abbonamenti on line: www.cmimagazine.it/offerta-on-line/

Informazioni commerciali: commerciale@cmimagazine.it

Periodico on line in corso di registrazione presso il Tribunale di Milano

CMI Customer Management Insights è una testata specializzata realizzata da L'ippocastano sas di L. Olivari & C.
P. Iva 03328430966
via Valparaíso, 8 - 20144 Milano

Il "governo" del contatto

Un benchmarking analizza i contact center della PA e la loro governance: dall'efficacia dei contatti ai livelli di servizio, lo stato dell'arte e le opportunità per migliorare.

DI LIVIO ROLLE

In che modo la PA italiana usa, gestisce e controlla i contact center? Alla domanda risponde un benchmarking effettuato da un gruppo di 19 aziende, divise in due sottogruppi.

Da una prima autoanalisi iniziale, è emerso che le realtà che operano con un contact center al pubblico si valutano in modo abbastanza omogeneo su di un livello 3 (0, pessimo, 5, ottimo). Chi ha un help desk si autoassegna punteggi più bassi nella strutturazione e nello sviluppo delle competenze per la governance, ma più in alto dei colleghi dei CC per quanto riguarda la capacità di prevedere i carichi di lavoro (Figura 1).

I volumi in gioco, le dimensioni

L'ambito operativo degli help desk (HD) è più ridotto di quello di un contact center (CC) al pubblico, lo dimostra anche il diverso numero di contatti gestiti (Figura 2).

Nella gran parte delle strutture vi è un solo CC, indipendentemente dal volume di contatti o dalle dimensioni dell'organizzazione, ma alcune realtà ne hanno ben oltre 10.

Tutte le strutture del benchmarking hanno almeno due canali di contatto. L'integrazione di canali resta ancora una chimera: solo nel 35% dei casi studiati i contatti dell'utente sono registrati in modo integrato e condiviso.

E la congruenza tra le risposte dei vari canali è assicurata solo nel 60% delle strutture. Quando il servizio è parzialmente o totalmente in outsourcing, la fornitura del personale dall'outsourcer per gli Help Desk presenta una situazione dicotomica: o è totale (nel 60%

delle realtà) o non arriva al 50% (nel 40% dei casi). Situazione meno sbilanciata nei CC, dove i valori si ripartiscono in modo equivalente tra una copertura vicina al 100% in outsourcing e una comunque superiore al 50%. In qualche caso le percentuali più limitate sono dovute a CC di recente istituzione, in cui il peso dell'outsourcing sta progressivamente crescendo.

La scelta dell'outsourcing avviene per contenere i costi, godere di maggiore flessibilità, riferirsi a un unico fornitore, poter attivare contratti temporalmente lunghi.

Contatto, quanto mi costi?

Il numero di chiamate gestite per operatore (FTE, full time equivalent) negli Help Desk è inferiore a quello dei contact center, per via delle tematiche trattate. Colpisce però la differenza tra operatori nella stessa categoria: vi sono quelli che gestiscono in un anno meno di 2.000 chiamate e quelli che ne gestiscono dieci volte tanto o più. Una spiegazione parziale è che per alcuni HD di piccole dimensioni e con bassi volumi è comunque necessario assicurare un presidio che assicuri la copertura dei turni.

Help desk	Call Center al pubblico
Team Leader: Domenico Murgolo <i>Aci informatica SpA</i>	Team Leader: Loredana Caradonna <i>Invitalia SpA</i>
Aci	Acquirente unico
Cilea	Agenzia entrate
Consip Mef	Consip Dapa
Corte dei conti	Cup 2000
Cup 2000	Enel
Ferrovie dello Stato	Gse
Istat	Inps / Inail
Lispa	Invitalia
Retitalia	Ministero della salute
Terna	Retitalia
	Roma Servizi per la mobilità

È facile intuire dunque che anche il costo per contatto presenti variazioni notevoli (Figura 3).

Gli HD più efficienti sono quelli che dimensionano correttamente gli organici, indipendentemente dai volumi, e riescono a gestire efficacemente i costi a contorno. Anche nel caso dei CC, chi meglio dimensiona la struttura ed è efficace nel trattamento della telefonata, meglio si posiziona.

Per quanto riguarda le previsioni contrattuali che facilitino la governance, gli aspetti più diffusi sono la formalizzazione degli SLA e di standard operativi e di processo, oltre che penali per inadempienze.

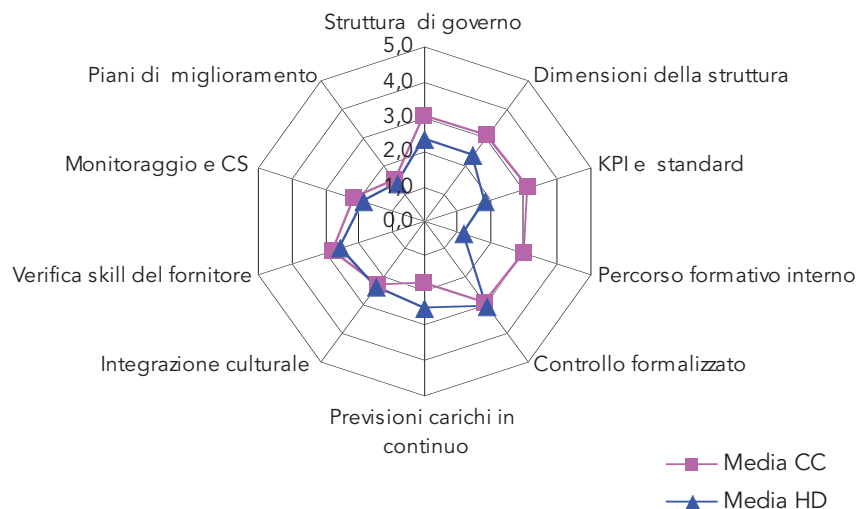
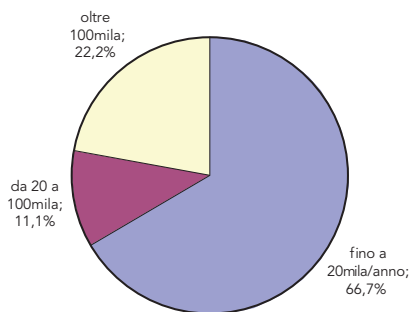


Figura 1: media punteggi sulle voci dell'autovalutazione

Volume contatti help desk 2010



Volume contatti contact center 2010

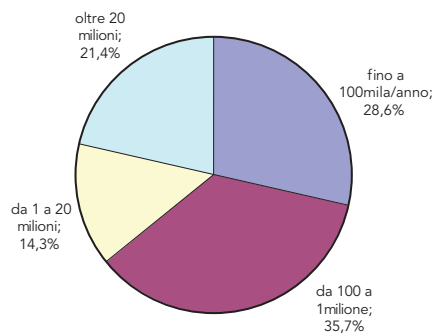


Figura 2: raffronto volumi dei contatti

Meno diffuse, ma presenti, sono previsioni contrattuali per auditing, soluzione di dispute, revisioni di processi e di aspetti contrattuali. Da notare che la gran parte delle aziende ha in atto processi di feedback che portano a rivedere i contratti in occasione di una nuova assegnazione in outsourcing in base alla verifica dei risultati conseguiti e dei problemi emersi col fornitore o col rispetto degli SLA.

L'importanza della presenza

Un'osservazione interessante è che la governance è agevolata dalla vicinanza tra sede dell'unità operativa che si occupa di governance e il CC/HD. Tutte le strutture che hanno un solo CC in genere lo localizzano nello stesso comune in cui ha sede l'ente. Per le realtà più grandi, la situazione diventa più complessa.

Poiché un elemento chiave della governance è la disponibilità di dati per valutare le performance del fornitore,

previsioni contrattuali che definiscano questo aspetto sono molto importanti: quanto più i dati sono dettagliati e tempestivi, tanto più diventa possibile un intervento correttivo.

Quasi tutte le realtà hanno previsioni contrattuali per la fornitura di dati, di solito di più tipi. È positivo che il livello di quelli che li ottengono in real time, o periodicamente ma dettagliati, sia elevato.

L'applicazione di penali è uno strumento potente per indirizzare la performance del fornitore. La situazione per questo aspetto è positiva (si prevede l'applicazione di penali in vari casi), ma non ottimale. Infatti, le penali sono previste in maggior misura per il non rispetto di alcuni parametri chiave facilmente rilevabili (velocità di risposta, accessibilità, presidio, etc.), mentre solo in una minoranza di casi si va a considerare anche la qualità del servizio o della risposta, la soddisfazione dell'utenza.

Alla ricerca della governance perfetta

Nella gran parte degli enti e aziende esiste una struttura di governance formalizzata del CC/HD. In generale le strutture di governance sono snelle, anche quando il numero di operatori o di distinti CC è elevato. Le risorse coinvolte sono elevate solo nella realtà più grande e complessa.

Nella gran parte dei casi le persone che si occupano di governance intervengono direttamente nel CC. Chi si occupa di governance è, almeno per parte del suo tempo, fisicamente presente nel CC/HD. Per quasi l'80% di questi la presenza è quotidiana, per tutti almeno mensile. Ad avere una presenza non quotidiana sono le realtà piccole, istituzionali.

Per quanto riguarda i temi della governance, il rispetto degli SLA è l'aspetto più strutturato e formalizzato, per tutti gli altri l'accento è prevalentemente sulla condivisione col fornitore, dato positivo e indice di una buona e articolata relazione. Tuttavia le realtà che si muovono in questa direzione sono ancora solo tra il 35 ed il 40% del totale (anche se comprendono la gran parte delle strutture rilevanti, specie se di servizio diretto al pubblico).

Un numero limitato di aziende verifica quotidianamente il rispetto degli SLA, mentre la gran parte lo fa solo su base mensile. La frequenza di rilevazione degli SLA è più stringente all'interno di quanto non sia richiesta al fornitore (Figura 4).

Se si considerano separatamente i KPI monitorati, tra CC e HD emergono alcune differenze significative. In primo luogo una serie di indicatori non sono rilevati (e quindi considerati significativi) negli HD.

Poi il tasso di turn over del fornitore è mediamente più elevato, sino a valori critici per assicurare continuità ed efficacia del servizio. Ovviamente la percentuale di chiamate passate al 2° livello è maggiore nel caso di un HD, e inferiore la percentuale di soluzione alla prima chiamata. Infine, la percentuale di occupancy risulta più elevata. La miglior performance complessiva ottenuta dalle realtà del benchmarking è quella dell'azienda in cui sia l'acces-

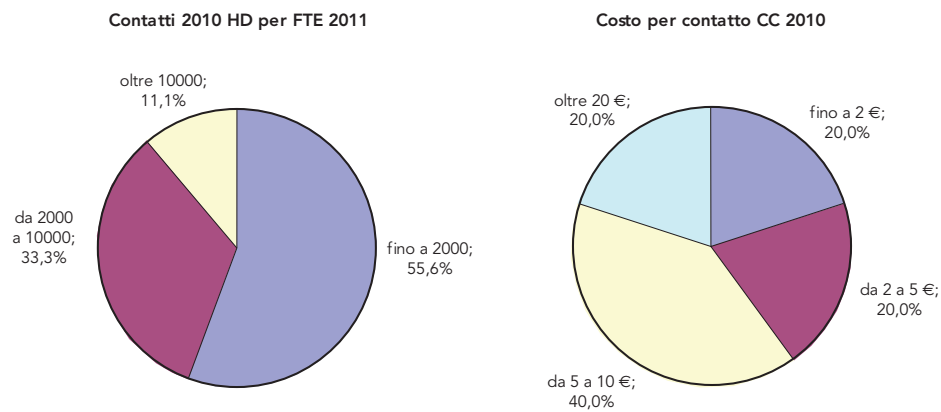


Figura 3: raffronto costo contatto

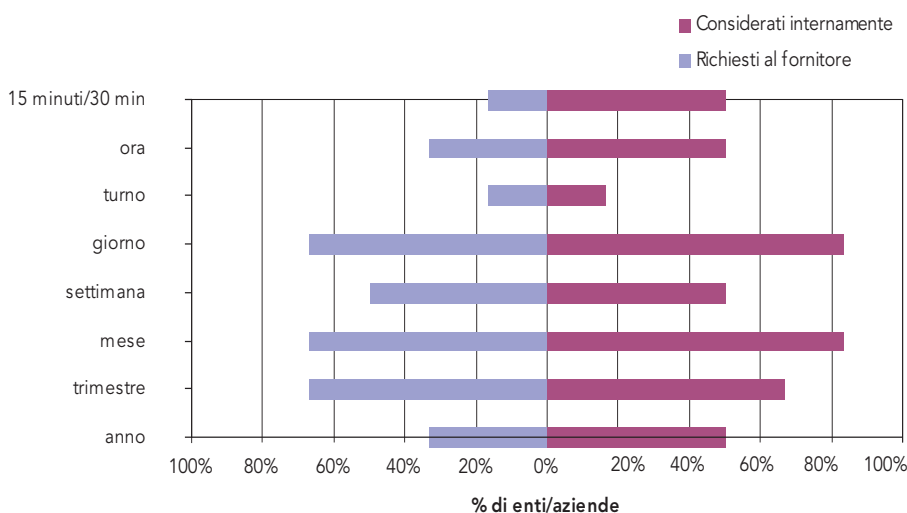


Figura 4: frequenza di rilevazione degli SLA

sibilità sia la soluzione alla prima chiamata sono molto elevate.

Per la valutazione dell'efficienza i due parametri chiave sono il costo per contatto e, in subordine, perché dipende dallo specifico servizio offerto, il numero di contatti per operatore (FTE).

Le realtà con la performance peggiore sono, come è ovvio, quelle con i volumi più limitati che non possono sfruttare economie di scala e bilanciamento delle risorse.

Per quanto attiene il rapporto tra personale di governance e addetti al CC, va rilevato che valori troppo bassi non sono accettabili, mentre rapporti molto elevati presuppongono, se i parametri di efficacia sono rispettati, modalità di governance molto efficaci.

Le buone prassi indicano il cammino. Il benchmarking ha fatto emergere una serie di buone prassi. Tra queste

spiccano l'integrazione dei canali di contatto in Invitalia, la pianificazione dell'evoluzione progettuale del CC in Lombardia Informatica, la struttura di governance operativa in Cup 2000, il coinvolgimento dei fornitori come partner in Enel, il monitoraggio con presentazione di allarmi visivi automatici in Lombardia Informatica.

L'Agenzia delle Entrate ha realizzato una riorganizzazione complessiva e strategica della tecnologia di accesso ai suoi molteplici CC, passando da un'architettura basata su centrali telefoniche alla tecnologia VoIP.

Questo ha consentito sia un miglior bilanciamento in automatico del carico di lavoro tra i diversi centri con innalzamento del livello di servizio a parità di risorse, sia una riduzione dei costi, una semplificazione della gestione, la stan-

dardizzazione dei Pc associati alle postazioni degli operatori, l'eliminazione delle linee Isdn.

Un altro esempio: Enel ha avviato nel 2009 un percorso per trasformare i propri fornitori per l'outsourcing in partner, attraverso la razionalizzazione del portafoglio fornitori, selezionando le realtà con il migliore rapporto qualità-costi, un nuovo modello gestionale orientato ai risultati che equilibra il volume delle attività anche in base alla qualità assicurata da ciascuno, con al centro la qualità come driver di successo, con obiettivi e risultati condivisi.

La costruzione di un rapporto di partnership a partire dalla qualità del servizio assicurato ai clienti considera una serie di iniziative e azioni che hanno come punto focale la passione, condivisa col fornitore-partner, per la qualità, identificata da un logo specifico.

Un ultimo esempio: Inps e Inail puntano a una gestione della qualità non solo reattiva, sulla base dei risultati raggiunti, ma anche proattiva, che verifica la qualità degli operatori già al termine delle sessioni formative. Per coinvolgerli maggiormente sono previsti strumenti incentivanti, stabiliti per contratto. Uno strumento particolarmente efficace per intervenire rapidamente sulla qualità è il monitoraggio (ascolto o riascolto) di chiamate su tematiche critiche congiuntamente con team leader e supervisor del fornitore.

(Il report completo del benchmarking, di oltre 45 pagine, comprende 86 grafici, 3 tabelle e 10 buone prassi, ed è richiedibile a Vanguard Communications Europe)



Livio Rolle,
partner Vanguard
Communications
Europe, consulente e
formatore.

Ha ricoperto incarichi
dirigenziali di marketing
strategico e operativo
e di pianificazione e

controllo. Ha coordinato e analizzato i risultati di decine di benchmarking. Autore di *Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative*. FrancoAngeli, 2010.

Contact center del settore pubblico: buone prassi di governance

Roma, giovedì 10 maggio

Sala conferenze di GSE - Gestore Servizi Energetici
viale Maresciallo Pilsudski, 92 (quartiere Parioli)

I contenuti "di partenza" dell'incontro, sono quelli di un gruppo di lavoro molto significativo e numeroso di aziende ed enti del settore pubblico allargato, che ha effettuato un benchmarking sulle modalità utilizzate da ciascuno per il governo dei propri contact center, in particolare se in outsourcing. Si sono considerati sia contact center al pubblico, sia help desk.

Il poderoso report finale, basato su un questionario di oltre 180 domande su vari aspetti, evidenzia grandi differenze di volumi, produttività, costo per chiamata, individua anche alcune good practice, che verranno esposte durante il convegno.

Perché partecipare

La presentazione dello studio di benchmarking viene allargata ora, con questo evento, a tutta il settore pubblico italiano.

Per far condividere a una platea ancora più allargata esperienze, confronti, soluzioni, analisi, opportunità. Per indurre riflessioni ancora più approfondite sui progetti in essere presso ogni organizzazione, per suggerire nuove soluzioni o verificare e ottimizzare quelle già adottate, per evitare rischi o trovare conferme delle impostazioni adottate.

Come partecipare

Il convegno è gratuito per i manager del settore pubblico e a pagamento per tutti gli altri partecipanti.

[Per registrarsi](#) | [Per chiedere informazioni:](#) commerciale@cmimagazine.it

Programma preliminare

- 9:15 Registrazione e networking breakfast
- 10:00 Saluti e introduzione
- 10:20 *La qualità dei contact center un impegno verso gli utenti*
- 10:40 *La gestione in outsourcing di servizi complessi*
Marco Zoppas, Enel
- 11:00 *Risultati dello studio di benchmarking*
Livio Rolle, Vanguard Communications Europe
- 11:45 Tavola Rotonda moderata da Letizia Olivari, CMI Customer Management Insights
È possibile un ulteriore salto di qualità? Strategie e proposte per rendere eccellente la customer experience
Gianluca Cesare, Lombardia Informatica – Luciana Di Giamberardino, GSE – Andrea Mercanti, Acquirente Unico
Giuseppe Muscillo, Inps – Sergio Caserta, Vanguard Communications Europe
- 13:00 Chiusura lavori e networking buffet

Lo Sportello per il Consumatore di Energia, una *best practice* al servizio dei cittadini

Nato all'indomani della liberalizzazione del mercato elettrico, ha lo scopo di fornire risposte concrete a famiglie e piccole e medie imprese sui diritti nel mercato libero dell'energia elettrica e del gas.



Ing. Paolo Vigeveno,
Amministratore delegato di
Acquirente Unico SpA

Nell'immaginario collettivo l'iconografia dei contact center è ormai quella rappresentata, in modo caricaturale, dal film "Tutta la vita davanti" di Paolo Virzì. Nella realtà ci sono anche eccellenze che stanno facendo scuola. Vere e proprie best practices che i cittadini stanno apprezzando, ben oltre ogni più positiva aspettativa, a maggior ragione quando sono braccio operativo dello Stato su un fronte delicato e strategico come quello dell'energia elettrica e del gas.

È il caso dello Sportello del Consumatore di Energia, la cui genesi trae le mosse dalla completa liberalizzazione del mercato elettrico (1° luglio 2007) e dalla conseguente esigenza dell'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas di fornire risposte concrete e efficaci a famiglie e piccole e medie imprese sui propri diritti nel mercato libero dell'energia elettrica e del gas e nel mercato di maggior tutela.

Nel 2007, si è partiti con un Call Center di 12 risorse per fornire un canale facilmente accessibile per ottenere informazioni sui propri diritti nei mercati liberalizzati dell'energia, riducendo in tale modo le forti asimmetrie informative presenti e aumentando la consapevolezza delle scelte effettuate dal singolo utente.

Anche a fronte dei risultati positivi ottenuti dal primo nucleo di servizio e grazie alla legislazione che ha introdotto la possibilità di avvalersi di Acquirente Unico per il rafforzamento delle attività di tutela dei consumatori, nel 2009 l'Autorità ha deciso di affidare ad Acquirente Unico, società per azioni del gruppo GSE - Gestore Servizi Energetici SpA, la definizione di un progetto per attivare un servizio organizzato che rispondesse anche ai reclami dei consumatori (domestici e non) di energia elettrica e gas.

Il 1° dicembre 2009 ha preso avvio lo Sportello per il consumatore di energia, così come oggi lo conosciamo, con il Call Center (aperto dalle 8:00 alle 18:00 dei giorni feriali) che ha continuato a utilizzare il Numero Verde 800.166.654 per chiamate da rete fissa (affiancato dal 199.419.654 per quelle da rete mobile, con costi dipendenti dal gestore dell'utente), e un'Unità Reclami che, attraverso la ricezione

e la gestione dei reclami che non abbiano trovato soluzione attraverso il primo invio da parte del cliente al proprio fornitore di energia ha anche il compito di supportare l'Autorità nell'individuazione di comportamenti non rispondenti alla normativa da parte degli operatori, fornendo tutti gli elementi utili all'analisi delle situazioni.

Sono analizzati e gestiti i reclami dei clienti nei confronti degli esercenti che non hanno fornito loro adeguate risposte nei termini previsti dal TIQV (Testo Integrato per la qualità della Vendita, Delibera AEEG n.164/08), sino alla risoluzione della problematica presentata; lo Sportello trasmette all'Autorità i fascicoli di quei reclami che necessitano di una valutazione da parte dell'Autorità stessa. Il processo permette allo Sportello di supportare i clienti finali e le associazioni dei consumatori dell'intero territorio su quegli argomenti del mercato elettrico e gas che più spesso possono presentare delle problematiche, come la fatturazione, le condizioni contrattuali, i contratti non richiesti, prezzi e tariffe applicate, allacciamenti e lavori, bonus elettrico e gas, ecc..

Lo Sportello è soggetto alla supervisione e valutazione della Direzione Consumatori dell'Autorità e al rispetto di stringenti livelli di servizio su tutte le attività svolte.

La struttura è dotata complessivamente di circa 114 risorse interne altamente specializzate e si presenta come un forte centro di competenza sulle tematiche regolatorie che impongono sui clienti finali.

Nel 2011 lo Sportello ha gestito oltre 130 mila documenti in ingresso (tra nuovi reclami e risposte a richieste avanzate da clienti ed esercenti per la risoluzione). I reclami, le richieste di informazioni e le segnalazioni ammontano, da dicembre 2009 a oltre 65.000, in particolare in materia di bonus elettrico e gas, fatturazione, prezzi e tariffe, contrattualistica e funzionamento del libero mercato. Sono cifre che da sole rivelano la mole di lavoro e la complessità della materia trattata. Gli strumenti a supporto della gestione dei reclami e dell'informativa ai clienti si sono evoluti in funzione dei volumi e dello sviluppo delle competenze dello Sportello, che si è

dotato di un CRM che integra tutte le fasi di gestione del contatto con il cliente (protocollo, call center, reclami, segnalazioni).

L'aumento della documentazione in ingresso e in uscita, scambiata dallo Sportello con i consumatori e gli esercenti attraverso e-mail, fax e posta, ha portato alla sperimentazione del Portale Esercenti, una piattaforma Web per lo scambio delle comunicazioni tra lo Sportello e i maggiori esercenti (venditori e distributori) di energia elettrica e gas, integrato con il sistema CRM. Grazie alla dematerializzazione di volumi consistenti dei documenti gestiti, ci si aspetta maggiore efficienza operativa e significativi risparmi gestionali.

Nello Sportello opera una Segreteria che si occupa di analizzare, registrare e smistare nel giorno stesso della ricezione i documenti in ingresso ai team dell'Unità Reclami, composti da funzionari specializzati nella trattazione dei diversi argomenti e coordinati da risorse esperte. I nuovi inserimenti seguono un percorso formativo che prevede interventi diretti da parte di funzionari dell'Autorità.

Particolarmente significativo della capacità operativa e della qualità gestionale dello Sportello è il fatto che l'Autorità, recepite le segnalazioni ritenute rilevanti, ha attivato azioni nei confronti degli esercenti volte a eliminare pratiche non rispondenti alla normativa. Tramite i report forniti all'Autorità, lo Sportello ha inoltre contribuito alla segnalazione all'Antitrust di pratiche commerciali scorrette e, nel caso dei bonus sociali e dei contratti non richiesti, all'attivazione da parte dell'Autorità di azioni di ottimizzazione del processo e della regolazione.

Il Call Center, gestito inizialmente dall'Autorità tramite AU e da dicembre 2009 confluito nello Sportello, opera esclusivamente in inbound e sin dall'avvio ha svolto il ruolo di front end informativo. Le chiamate vengono effettuate in outbound solo per lo svolgimento di particolari attività o per velocizzare l'acquisizione di informazioni utili alla lavorazione dei reclami.

Dal dicembre 2009 a oggi il Call Center ha registrato oltre 1,5 milioni di chiamate (in media 2 mila al giorno, che salgono a oltre 4 mila nei periodi di picco), con una crescita esponenziale delle chiamate a partire da metà 2010, anno nel quale si sono registrate 650 mila chiamate totali.

A oggi il numero di operatori impegnati al Numero Verde 800.166.654 è di 60 unità, suddivisi tra un team interno ad AU, che opera sui temi più complessi, e un team esterno gestito dal co-sourcer aggiudicatario di gara europea.

Il Call Center AU risponde sui temi più complessi, quali la liberalizzazione del mercato elettrico e del gas e costituisce il front end dell'Unità Reclami fornendo riscontro sullo stato dei reclami inviati allo Sportello; mentre il co-sourcer supporta gli utenti sulla comprensione delle tariffe biorarie e sulle procedure di richiesta del bonus sociali o sullo stato delle domande bonus già presentate.

La formazione degli operatori del Numero Verde è curata da personale dello Sportello e da funzionari dell'Autorità. Gli operatori AU con maggiore seniority gestiscono anche le richieste di informazioni scritte pervenute allo Sportello in

back office. Tale attività permette al Call Center di fungere da incubatore per i nuovi inserimenti dell'Unità Reclami.

Nel 2011 il Numero Verde dello Sportello del Consumatore ha raggiunto il 91% di livello di servizio, con il 100% di accessibilità del servizio. Il 96% degli utenti che hanno aderito alla rilevazione "Mettiamoci la faccia", promossa dal Ministero della Pubblica Amministrazione e Innovazione, è soddisfatto del servizio ricevuto. È un risultato che premia per l'impegno profuso nella formazione e nell'aggiornamento degli operatori.

In sostanza, lo Sportello per il Consumatore di Energia, in rapporto di costante contatto e interazione con la Direzione Consumatori dell'Autorità per l'energia elettrica e il gas, si è dimostrato un vero e proprio avamposto a tutela dei consumatori sul fronte della liberalizzazione del mercato energetico, utile non solo ai milioni di utenti dell'energia, ma anche alle istituzioni per monitorare i problemi, le tendenze, le attese e l'evoluzione della liberalizzazione del mercato energetico, ponendo così l'Italia in un'ottima posizione nel panorama europeo.

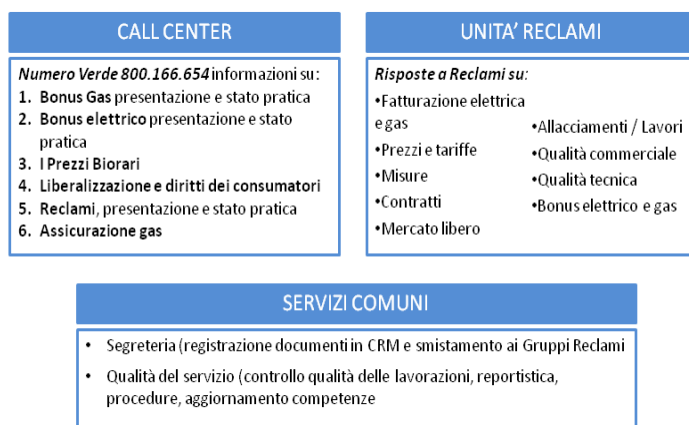


Figura 1: Sportello per il Consumatore di Energia: organizzazione



Figura 2: Sportello per il Consumatore di Energia: canali di contatto e strumenti operativi

Il rinnovamento del valore del **contact center** per l'azienda e le organizzazioni

Il contact center si è affermato perché ha dimostrato di essere una struttura che aumenta l'efficienza operativa, vitale e strategica nel servizio al cliente, nella client retention e nella comprensione delle esigenze della clientela. Da sempre driver di innovazione, ha consentito alle organizzazioni di rispondere con successo alle opportunità aperte dalle nuove tecnologie.

DI SERGIO CASERTA

La parola call center apparve negli USA nei primi anni '80. In precedenza si incontravano termini quali reservations centers, telephone centers, etc. Quindi call/contact center sono termini evocativi di una miriade di casi della gestione strutturata dei contatti di un'organizzazione con i clienti (interni o esterni) per esigenze di marketing, vendita, servizio al cliente, assistenza tecnica, help desk, recupero crediti, servizi di emergenza, servizi informativi, prenotazioni, ecc. Il contact center si è continuamente rinnovato da quando è apparso come modello organizzativo di impiegati al telefono, collegati a un PBX in un ambiente open space. Nato con l'avvento e diffusione del telefono, ha inglobato la gestione dei fax e della corrispondenza.

Con il primo boom di Internet è apparso come il fattore chiave di successo proprio delle applicazioni self service e di gestione delle email e anche ora con la larga diffusione dei computer nelle abitazioni e la enorme crescita di dispositivi mobili presso un'utenza consumer tanto da far sorgere il concetto di "customer portal", il contact center gioca un ruolo essenziale, svolgendo gli operatori le attività a maggior valore aggiunto.

Oggi il contact center è ancora di più integrato con i processi dell'azienda anche se spesso è distribuito perché la gestione è virtualizzata grazie a infrastrutture tecnologiche sofisticate oggi disponibili anche per aziende piccole e medie.

Al contact center sono stati applicati concetti e approcci del CRM (Customer Relationship Management), Customer Experience Management, Customer Satisfaction Index, Net Promoter Score. Le comunicazioni unificate portano nel contact center risorse esterne grazie al concetto di "presence".

Ha generato una industry come l'outsourcing, tendenze come l'off shore, polemiche sui media, ma pochi settori dell'azienda contribuiscono alla gestione della relazione con il cliente come il contact center.

Se l'aspetto essenziale della gestione della relazione con il cliente è la sua conoscenza, nel contact center ci sono questi contatti con i clienti o certamente con una parte fortemente rappresentativa. Ci sono quindi grandi opportunità per acquisire e usare informazioni rilevanti per rendere più solida la fedeltà del cliente e per innalzare i ricavi, durante i contatti che capitano ogni giorno. E' possibile capire i "perché" sottostanti ai "cosa" che vengono determinati dalle ricerche di mercato, e quindi scoprire ulteriori elementi interessanti per il rapporto con i clienti e per la crescita degli affari. In tanti settori di industria il contact center ha creato dei canali diretti con gli acquirenti finali in precedenza impensabili.

Venne naturale pensare a come scavare tra le informazioni raccolte, passarle al setaccio per trovare la pepita d'oro desiderata (metafora del data mining). In particolare, i feedback raccolti direttamente dai clienti, senza un'analisi dei quali non solo gli affari non si sviluppano come dovrebbero e potrebbero, ma l'azienda corre il serio rischio di spingere i propri clienti verso la concorrenza o cercarsi altrove i fornitori.

Si è passati dall'analisi dei dati, all'analisi dei testi e del parlato!

Contact center e nuovi social media

Anche se ci sono differenze molto significative tra interazioni attraverso i social media e i contatti telefonici (o via email), ci sono anche forti somiglianze, tra cui:



Sergio Caserta
Country Manager di
Vanguard Communications
Europe, è un ingegnere
elettronico esperto di ICT e di
organizzazione e gestione di
strutture di customer service
e di vendita, tra cui i contact
center.

*Oggi la value proposition deve includere
più che mai le tre dimensioni storiche
del valore del contact center:
efficienza operativa, fidelizzazione del
cliente, contributo alla customer intelligence.*

- il volume di interazioni è elevato e oscilla;
- le interazioni devono essere gestite in tempo reale (o quasi);
- le interazioni devono essere trattate entro un predefinito livello di servizio al fine di non perdere la possibilità di avere un impatto positivo e/o di determinare un esito favorevole presso il pubblico o il mercato;
- gli argomenti possono spaziare su tutto quanto un'azienda fa;
- il volume di interazioni può creare la necessità di avere personale dedicato;
- le interazioni devono essere gestite da dipendenti ben preparati che dimostrano familiarità con i prodotti/servizi dell'azienda, con le linee di condotta aziendali da seguire e che siano efficaci comunicatori;
- deve essere possibile trovare il modo di instradare le discussioni in corso di nuovo allo stesso operatore/consulente;
- tutte le interazioni devono essere registrate, monitorate e messe insieme per comprendere bene le intenzioni del cliente e come si è giunti alla conclusione;
- il feedback del cliente/pubblico deve essere analizzato, e i "segnali" individuati vanno comunicati all'organizzazione;
- deve esistere già un processo definito per comunicare i problemi in modo tempestivo in tutta l'azienda;
- le risposte fornite dal gruppo "social media" devono

essere coerenti con le risposte fornite dai gruppi del contact center / customer service;

- un quality assurance deve essere eseguito su queste interazioni per garantire che le risposte siano precise e utili alla costruzione della reputazione dell'azienda/organizzazione;
- è essenziale essere efficienti sfruttando la tecnologia e gli strumenti a disposizione.

Forse possono essere aggiunti anche altri argomenti, ma sembra già chiaro che ci si trova dinanzi a una decisione: il settore marketing, che "possiede" il canale dei social media, perché correttamente lo vede come un modo per costruire il brand dell'azienda, è consapevole di queste esigenze? Sente di avere le conoscenze, le competenze e le risorse per gestire questo nuovo lavoro?

Ci possono essere eccezioni, ma in genere il marketing non ha al proprio interno quello che ci vorrebbe, perché il marketing è responsabile di sviluppare una strategia di costruzione e gestione del brand e non di rispondere a ogni interazione con il cliente.

Invece di farsi carico della nuova attività col rischio di farsene travolgere (come è già avvenuto in tanti casi), è più saggio per il marketing lavorare col servizio clienti e insegnar loro come costruire l'immagine aziendale nei nuovi media: un vero e proprio partenariato tra marketing e il servizio clienti a cui di solito è affidato il contact center a vantaggio dei clienti e dell'impresa.

COSA SONO I SOCIAL MEDIA? NE ESISTONO DIVERSI TIPI

Ci sono tante sfaccettature nel mondo dei social media: non esistono solo Facebook, MySpace o Twitter. I social media includono:

- siti di social news "crowd sourced" (ad esempio Digg, Reddit, NewsVine)
- siti di social networking (come Facebook, MySpace, LinkedIn)
- social bookmarking (ad esempio, Delicious, Magnolia)
- condivisione sociale di media (ad esempio, YouTube, Flickr)
- eventi sociali (ad esempio Eventful, Meetup, Upcoming)
- Blog (ad esempio, i molti blog ospitati da Blogger)

- Microblog (ad esempio, Twitter, Plurk, Tumblr);
- Wiki per la condivisione delle conoscenze (ad esempio, Wikipedia, wikiHow)
- Forum e comunità (spesso con proprie specificità di argomenti).

Non vi è dubbio che i tipi di social media evolveranno anche con la totale diffusione presso i privati di computer, telefoni intelligenti e dispositivi mobili, e delle connessioni a banda larga sia nel fisso che nel mobile. Analogamente la richiesta dei consumatori si sposterà dai tradizionali mezzi radiotelevisivi unidirezionali ai media on demand.

SOCIAL MEDIA E FEDELTA' DEL CLIENTE

Il continuo e rapido cambiamento apportato dai social media sta avendo un enorme impatto non solo sul modo in cui consumatori possono comunicare tra di loro, ma anche sui modi in cui i consumatori comunicano con le organizzazioni dai marchi affermati e viceversa. Per questo motivo, impegnarsi nei social media e nelle strategie di CRM non è più un'opzione, ma è ormai un elemento imprescindibile per chi fa marketing.

Ma fare marketing attraverso i social media non è così semplice per due fattori importanti che si combinano per formare un'arma a doppio taglio:

1. I consumatori/cittadini possono pubblicizzare le esperienze e opinioni negative presso una larga audience in pochi minuti.
2. I consumatori/cittadini possono analogamente pubblicizzare le esperienze e opinioni positive in pochi minuti.

Ci sono poi limiti su le modalità di contatto dei consumatori; nel mondo del social networking, ad esempio, il marketing "push" è quasi inesistente a causa delle politiche rigorose di sicurezza e privacy.

Quando i consumatori non danno il permesso direttamente all'azienda (o ai privati), i contatti attraverso i social network devono essere basati sulla strategia "pull" (vale a dire il consumatore cerca volutamente e richiede informazioni, avviando un processo di contatto ben controllato senza necessariamente impostare anche le autorizzazioni necessarie per un dialogo a lungo termine). In sostanza, questo significa che ogni dialogo aperto attraverso il social networking è potenzialmente un evento un tantum, e che bisogna prendere in considerazione ogni singola comunicazione. I rischi per l'immagine del brand sono quindi molto più alti quando si interagisce attraverso siti di social networking.

Poiché il trend è una crescita delle interazioni attraverso i social media è importante per un'organizzazione pensare fin da ora a come farlo nel modo migliore per rispondere al cliente secondo il canale da esso preferito e nei tempi proprio di ogni canale (telefono, email, web).

Conclusioni

Un contact center porta valore all'azienda perché contribuisce ai risultati delle altre unità di affari. Il responsabile del contact center deve definire la value proposition del contact center (ovvero l'insieme degli specifici benefici che questa struttura porta all'azienda e ai suoi clienti). E la percezione da parte dell'intera azienda del suo valore ha una diretta conseguenza sul

budget del contact center, sugli obiettivi strategici, sulla sua direzione, sulle risorse tecnologiche messe a disposizione, sulle deleghe e autonomia decisionale del management, sui livelli di collaborazione con le diverse funzioni dell'azienda e sulla qualità del personale assegnato.

Oggi la value proposition deve includere più che mai le tre dimensioni storiche del valore del contact center: efficienza operativa, fidelizzazione del cliente, contributo alla customer intelligence.

Il contact center deve attivare dei partenariati con le altre unità di affari offrendo le sue competenze ed esperienze, uniche in tutta l'azienda. In particolare col marketing può gestire le interazioni con i clienti attraverso i nuovi social media.

SPEECH AND TEXT ANALYTICS: DUE TECNOLOGIE CHIAVE DA SEGUIRE

Nel contact center lo speech analytics è più importante perché sono ancora prevalenti i contatti in voce, per l'analisi delle email, sms e interazioni via social media il text analytics è invece essenziale. Lo speech analytics fornisce funzionalità avanzate che evidenziano preziose informazioni tra migliaia - anche milioni - di chiamate dei clienti, in modo che i manager possano agire rapidamente. I contact center registrano le conversazioni dei clienti, ma il gran numero di registrazioni va ben oltre la capacità di riesame e analisi manuale.

Soluzioni automatiche di analisi del linguaggio parlato possono scavare tra le interazioni registrate con i clienti e portare in superficie la comprensione dei fattori sottostanti essenziale per la costruzione di strategie efficaci di riduzione dei costi e di customer service. Usata assieme ad altri tool di ottimizzazione del personale operativo, quali il monitoraggio interno della qualità con la compilazione di schede di valutazione del contatto gestito da un operatore (scorecard), l'analisi del linguaggio parlato è in grado di individuare driver di costo, tendenze e opportunità, di identificare punti di forza e di debolezza nei processi e nei prodotti, e aiuta a capire come il mercato comprende le offerte commerciali.

Ottimizza infine il lavoro dei team di quality assurance rendendoli più snelli che in passato (ad esempio, un contact center con 2000 operatori poteva avere anche 20 addetti al controllo delle registrazioni ai fini di controllo di qualità e training; questo numero può essere ridotto anche drasticamente senza perdere di efficacia nei controlli).

Analogamente le analisi del linguaggio parlato e scritto mettono in evidenza ciò che sta accadendo nei contact center e nei social media. Queste informazioni rendono più facile per i supervisor, analisti della qualità e personale delle unità di affari individuare cambiamenti nel comportamento dei consumatori, definire piani di azioni per ridurre i volumi di chiamate e aumentare la customer satisfaction.

IL CRM:

ancora questo sconosciuto

Nonostante il termine sia in uso da molti anni, non sempre il suo significato è chiaro e univoco. Non è una semplice tecnologia, ma è l'insieme di strategia, cultura, processi e tecnologia. Non un centro di costo, ma un'area strategica per lo sviluppo aziendale.

DI ELISA FONTANA

La prima volta che ho sentito parlare di CRM è stato nel 2001. La bolla della new economy aveva iniziato a sgonfiarsi e l'azienda per la quale lavoravo, una grossa multinazionale dell'automotive, dopo aver investito milioni di euro in progetti online visionari stava iniziando a valutare modalità più strutturate ed efficienti per comunicare con i propri clienti. La mia prima riflessione sul CRM è stata "che noia". E infatti sono quasi dieci anni che me ne occupo!

Cosa significa CRM?

Una breve definizione di CRM è d'obbligo, in quanto c'è tuttora molta confusione sul suo significato.

CRM è l'abbreviazione di Customer Relationship Management. Nasce come sistema tecnologico per l'interazione con i clienti: facilita l'integrazione dei dati provenienti dai diversi canali di contatto all'interno di un unico database, condiviso da ogni area dell'azienda preposta al contatto con il cliente (marketing, vendite, customer service, after-sales).

Ma il CRM non è solo tecnologia, benché essa ne rappresenti un importante fattore abilitante. È innanzitutto una vera e propria filosofia di business che coinvolge tutti i processi d'impresa, dalla segmentazione del mercato alla determinazione degli obiettivi aziendali, dall'acquisizione alla fidelizzazione della clientela, passando per il supporto alle vendite, le strategie di marketing, il customer service.

Il CRM è l'insieme di strategia, cultura, processi e tecnologia, tutti elementi che integrati tra loro consentono alle organizzazioni di incrementare le performance e aumentare il valore attraverso una migliore comprensione dei bisogni dei clienti e attraverso azioni marketing e commerciali mirate e quindi più efficienti.

Il CRM e la crisi

Il CRM è un'area di business che ha spesso riscontrato qualche difficoltà a posizionarsi con chiarezza all'interno delle aziende, pur rivestendo un ruolo indiscutibilmente strategico, quale quello di contribuire a gestire meglio i propri clienti sia esistenti che potenziali.

In una fase meno matura il CRM era spesso identificato con la Relazione con i Clienti o il Call Center. Ma in alcune aziende, l'area CRM è stata anche identificata con il data-warehouse, in altre con l'area web oppure con il Direct Marketing o, ancora, con gli strumenti di email marketing o a supporto della forza vendita.

Certo è che fino a due-tre anni fa, CRM è sempre stato un parolone che veniva inserito nelle varie presentazioni al top management delle aziende, facendo fare bella figura a chi presentava visto che nessuno mai capiva concretamente di cosa si trattasse, pur avendo la certezza che fosse un'area potenzialmente molto importante.

Con l'aggravarsi del contesto economico però, il CRM si sta finalmente riscattando!

Infatti, da alcuni anni, si sta assistendo a una progressiva riduzione degli investimenti delle aziende nei canali del marketing tradizionale quali televisione, stampa, radio, affissioni. Sono canali con costi molto elevati ma con risultati difficilmente misurabili.

Contestualmente, le imprese stanno spostando parte del budget marketing verso quei media che consentono una comunicazione diretta con il consumatore, e che hanno costi più contenuti e risultati misurabili: dai tradizionali direct mailing e contact center, ai canali più innovativi quali il web, l'email marketing, il mobile, i social network.

Questo fenomeno sta però progressivamente aumentando la complessità all'interno delle aziende di gestire in modo più efficiente una quantità via via più elevata di database, files, informazioni, contenuti, report. Da qui la necessità sempre più sentita di organizzarsi con opportune strategie, processi e strumenti di CRM.



sogni, del loro comportamento d'acquisto, delle loro abitudini, del customer lifecycle. Forse si stanno perdendo delle opportunità, per esempio di cross e up-selling, o si stanno perdendo addirittura dei clienti. Oppure, nella fase di acquisizione non si comunica con i messaggi e i canali giusti proprio perché i target non sono stati correttamente identificati.

Si dovrà poi valutare se gli investimenti in marketing e in azioni commerciali hanno come obiettivo proprio quello di concentrare i propri sforzi su quei clienti e prospect a maggior potenziale.

Infine, occorrerà analizzare se i processi aziendali e gli strumenti a disposizione del personale di vendita, del customer service, del marketing siano appropriati e consentano di ottimizzare azioni e interazioni, guadagnando efficienza e riducendo i costi.

I rischi di Excel

Le aziende che non hanno integrato i canali di contatto con clienti e prospect all'interno di una soluzione CRM, gestiscono generalmente dati e informazioni in silos tra loro non comunicanti. Spesso tali silos consistono in file Excel salvati in cartelle dei vari Pc delle direzioni marketing, vendite, after-sales e customer service, che vengono "riesumati" ogni qual volta si manifesti la necessità di realizzare una campagna a nominativi di clienti e prospect raccolti nell'ambito di azioni precedenti.

Questo comporta però diversi rischi:

- comunicazioni incoerenti del Brand verso i propri clienti; impossibilità di avere una visione d'insieme della propria Customer Base;
- mancanza della contact history tra il cliente e l'azienda; molteplicità di attori interni ed esterni che comunicano disordinatamente con clienti e prospect;
- analisi parziale dei risultati delle azioni;
- gestione non efficiente della privacy;
- processi manuali a elevato rischio di errore.

Il CRM consente invece alle aziende di ottimizzare ogni singola interazione con i consumatori, migliorandone progressivamente la conoscenza e sviluppando azioni marketing e commerciali mirate e adattate a precisi target.

Per ottenere risultati concreti non occorre però acquistare solo un semplice software che funga da database, ma è necessario che la strategia e i processi aziendali siano correttamente ridefiniti, posizionando il Cliente al centro delle logiche aziendali.

Da dove incominciare?

Forse dal vero patrimonio di ogni impresa: il cliente. Occorre in primo luogo chiedersi che reale conoscenza si ha dei propri clienti e consumatori, e quali benefici si potrebbero trarre da una maggiore comprensione dei loro bi-

Solo un centro di costo?

Se il ruolo che assume il CRM all'interno delle imprese è di mero service provider, ovvero un'area operativa che gestisce dati e azioni a richiesta delle varie aree aziendali, il rischio è quello che rimanga un centro di costo. Il CRM dovrebbe, invece, posizionarsi come un'area che funga da motore delle funzioni marketing e commerciali, identificando rischi e opportunità di business e contribuendo proattivamente ad azioni di acquisizione e conquista sempre più performanti. Occorre innanzitutto un cambiamento culturale e strategico che comporti uno spostamento del baricentro aziendale da una logica orientata al prodotto a una logica customer centric. Philip Kotler, 20 anni fa, scriveva: "Le imprese devono spostare la loro attenzione da obiettivi a breve termine incentrati sulle transazioni alla costruzione di relazioni a lungo termine con i clienti".

Il CRM è senza dubbio un grosso cambiamento, ma i benefici che ne derivano sono molteplici e gli sforzi economici e organizzativi si ripagano in breve tempo: le aziende che lo implementano efficacemente potranno nel medio termine ottenere una diminuzione dei costi commerciali e marketing, attività di acquisizione e fidelizzazione più performanti, maggiore efficienza e competitività, aumento dei profitti.



Elisa Fontana,

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

Driving Continuous Improvement on the Front Line

active role in the organization's success. Agents must be empowered to problem solve, and be encouraged to continuously seek opportunities to improve the customer experience. It's not an easy or quick transformation for most contact center environments. Yet we've spoken with centers that have had great success in building a culture that emphasizes ownership of the customer experience. We've assembled some of their key learnings here—practical ideas that you can use to drive continuous improvement in your center.

First, Change the Mindset: Teach People to Embrace Change

Continuous improvement and change management go hand in hand. People tend to fear change, but for a continuous improvement culture to thrive, employees have to learn how to embrace it. Lynn Holmgren is a veteran contact center executive who is well-versed in change management strategies. She was responsible for developing the award-winning culture at Whirlpool Corporation, and today, she is driving the continuous improvement culture at Frontier Communications, which provides telephone and high-speed Internet service to rural communities. Holmgren is vice president of residential sales and service, overseeing 16 call centers staffed by 1,700 frontline consultants.

At Frontier, change management is emphasized in frontline training. Service and sales staff are provided with the skills and abilities to adapt to change, Holmgren says, "but it's also about choice"—a message that management reinforces regularly in discussions with staff.

Through its "I Choose Frontier" training, sales and service staff learn how to approach change with a positive attitude. "We talk about *choosing* to work at Frontier," Holmgren explains. "You can choose to be here, or you can choose not to be here. But if you choose to be here, then it's important to have a positive attitude. They need to be resilient. They need to be a Weeble." Weebles, a popular toy line of egg-shaped figures, are well-known for the popular catchphrase, "Weebles wobble, but they don't fall down." Holmgren uses the Weeble as an example to drive home the point of being resilient with her staff. She keeps a Weeble on her desk and even gives out Weeble awards to her staff.

Empowerment Drives an "I Can" Attitude

Along with equipping staff with the tools for change, empowering agents with higher levels of decision-making authority helps to drive the behaviors that are critical to a continuous improvement culture. Empowerment not only increases job satisfaction, it stimulates a problem-solving, continuous improvement mindset. When contact centers evolve from a strict focus on efficiency metrics to more customer-centric goals, they generally find that staff are more proactive in identifying the obstacles and process glitches that hamper their ability to resolve customer issues.

Frontier's service delivery model focuses on first-call resolution (FCR). "We have a very minimal IVR," says Holmgren. "Our model is about conversing, making connections and solving problems." Frontline consultants are empowered to solve customers' issues during the first call. The FCR goal is to solve 80% of the issues upfront so that calls don't have to be transferred. Average handle time is not measured at the frontline level because it doesn't align with Frontier's service principles, says Holmgren, although she adds that handle time is still measured and managed at a center and manager level.

Service and sales staff are referred to as "consultants" rather than "representatives" because Holmgren feels that it more closely defines their role. "We looked at the definitions of both a consultant and a rep," she says. "An experienced individual who is trained to analyze and advise the client and to help the client make the best possible choice versus a person who tries to sell the products and services of a firm. We want them to be a consultant rather than a rep, so we use the word 'consultant' very deliberately."

Practical Pointer: Employees are much more engaged with culture changes if they understand the reasons behind them. Providing staff with this information helps them to connect their work to the organization's overall goals and mission. "We spend a lot of time educating around the 'why'—the rationale on the procedures and why we're doing it," Holmgren says. "For instance, we're moving from an environment of 'I can't' to 'I can.' In an 'I can' culture, you can fix the customer's issue, you can stay on the phone with them longer, you can keep from transferring them, and you do not have to hit an average handle time."

Give Agents the Authority to Govern Themselves

Establishing an environment where employees feel free to challenge the status quo will increase

PUBLISHER

Linda Harden

linda@contactcenterpipeline.com

EDITOR

Susan Hash

susan@contactcenterpipeline.com

Gli articoli pubblicati da pagina 15 a pagina 34 sono estratti dal numero di aprile di Contact Center Pipeline e sono pubblicati in esclusiva per l'Italia da CMI Customer Management Insights.

La riproduzione totale o parziale degli articoli è vietata senza autorizzazione scritta dell'editore.

morale and staff's willingness to offer input.

At Comerica Bank's Customer Contact Center, agents are encouraged to contribute to center policies and processes. They're able to take more control over their jobs by participating in an agent council. Here's how it works: Each call center team (which consists of a supervisor and 13 to 15 reps) elects a delegate to serve a one-year term on the council. The beginning of the year signals the start of a new agent congress. To be eligible to participate, agents must be achieving their quality and production goals, and cannot be undergoing any type of corrective action.

Each delegate represents his or her constituents' (or team members') needs, grievances, questions and concerns, which they collect at their team meetings. The agent council meets as a group to discuss the items that they want to present to management at a monthly meeting. They form subcommittees to oversee those issues and report on progress to the council and to contact center management. The agent council has formed subcommittees on issues like attendance policies, agent motivation, call center production goals and incentives.

The council is responsible for creating workplace policies as well as enforcing them. Contact center management has found that the policies developed by the agents are not very different from the original policies that were in place, but the impact and adherence is much greater.

The self-governing role also has made agents more aware of how the business operates, and the reasons behind certain decisions and policies. (See "Contact Center Motivation," *Pipeline*, October 2011.)

Practical Pointer: When setting up an agent council, make sure that supervisors provide useful feedback to their teams on choosing delegates. Don't elect only the high-performers who love everything about the center, include those who have identified issues and policies that they want to see revised. Find the individuals who have something to say and will give honest feedback.

Create an Annual Companywide Improvement Goal

At Intralox, a global provider of conveyance technology, the idea of continuous improvement is not something that is given lip service or pursued only occasionally. Each

year, the company selects a global theme—a particular critical success factor that the entire organization focuses on improving. Past themes have included Ownership and Operational Excellence. The current global theme is Embracing Change.

In addition to ongoing continuous improvement efforts through the employee performance plans and the global theme, Intralox's customer service organization pulls individuals into teams to tackle specific issues that have been identified by account reps as opportunities for improvement. Sometimes the solution is a relatively easy fix, and a team can resolve it in a couple of meetings; other times, they may need assistance from an experienced facilitator. But, according to Intralox's Global Customer Service and Commercial Operations Manager Debbie Maniglia, it's typically the people who are closest to the work who are solving the problems.

Improvements and best practices are shared among the service sites to ensure that the company's high standards are consistent globally. Customer service managers within each business unit stay closely connected with their counterparts in the other regions. Once a month, all customer service managers meet via video conference to share best practices and information. (See "Inside View: Intralox," *Pipeline*, February 2012.)

Focus on the Process, Not Individual Performance

NCCI Holdings, a workers compensation insurance carrier based in Boca Raton, Fla., adopted a Six Sigma approach to customer interactions, which has streamlined call-handling processes and improved quality. Instead of looking for errors to improve in the individual agent's performance, NCCI focused on improving processes in the overall, end-to-end customer experience.

"By viewing quality from a process perspective, both intra- and interdepartmental, we are able to identify the processes—procedures or course of actions—that need to be improved," says Director of Customer Service Ilene Lustigman. "If there is a performance issue, it is managed. However, the majority of the time, we found that, if we improve the process, our overall quality improves."

Frontline staff play a key role in improving the center's workflow and processes. During quality reviews, quality analysts sit with



Lynn Holmgren

VICE PRESIDENT, RESIDENTIAL SALES & SERVICE
Frontier Communications

agents and have them walk through each step of the call. "It is very enlightening to see the differences between the documented process, and the informal processes that have evolved over time," Lustigman says. "We are able to learn from the agents and either incorporate their workflows into the process, or, if there is variation across our agents, we may revisit the process entirely and take it through a problem-solving project." (See "Balancing Quality and Productivity," *Pipeline*, August 2011.)

Upgrade Your Recruiting Profile

Developing an empowered environment that focuses on continuous improvement typically calls for different skill sets, attitudes and a revised agent hiring profile. Holmgren says that Frontier is in the process of updating its hiring practices and is adopting a recruiting model developed by the Corporate Executive Board's Customer Contact Council. Again, resiliency is key. To determine whether a potential frontline consultant is resilient, hiring managers evaluate candidates' responses to questions like, "Tell me about a time when you did not perform as well as you would have hoped. What was the situation, and what were the results?" Or, "Describe a time

when a customer you were interacting with became angry at you. What did you do? What were the results?"

Having the right attitude is also important. Frontier seeks candidates who are responsible for their actions, accept and learn from criticism, and can live the "I can help" mindset. In addition, interviewers look for helpfulness, friendliness, concentration, intelligence and empathy in candidates, combined with a positive attitude and comfort with decision-making, says Holmgren.

Practical Pointer: Reinforce your culture by hiring individuals who live the "I can help" mindset. Frontier's sales and service consultants are requested to submit two referrals for employment each year. "We want to work with people who have the same mindset for the empowerment culture," says Holmgren. "Our employees are the ones who can evaluate that the best. Referred new employees tend to perform better and stay longer, as well."

Include Continuous Improvement in Frontline Performance Goals

Providing input and ideas to improve the company is not optional at Frontier—it's an expected part of the job and is included as part of the sales and service staff's performance goals, says Holmgren.

Frontline consultants are required to submit and implement two process improvements with their coach per year. That amounts to around 3,400 improvement ideas from the frontline alone. In addition, coaches are required to submit three ideas for performance improvement every year.

Improvement ideas are typically center-specific and are vetted by a team within each

center. Ideas can be as simple as creating a relaxation room or switching the brand of coffee in the break room. Some, though, are implemented across sites. For instance, a recent submission suggested that training be posted in the bathrooms—a practice that Holmgren had also put in place at Whirlpool. Called "potty training," it's simply a notice or document that is posted on the inside of the stall door and is meant to reinforce training, recent changes or to provide information about sales contests. Another suggestion from a frontline consultant was to incorporate a crawler to scroll key messages and updates across the bottom of the staff's desktop screens, similar to a stock ticker, rather than providing that information via email.

Despite the volume of improvement ideas generated by Frontier's frontline staff, Holmgren stresses that it's not just a one-way information flow. An important part of the process is providing feedback to the individual who submitted the idea. "Make sure that you have a closed loop," she says. "If someone submits a suggestion, have a team locally that's going to vet that suggestion with a closed loop back to the consultant who submitted it." In addition to thanking the individual for submitting the idea, the team should discuss possible next steps, for instance, if the idea will be submitted further, whether more information is needed, or if the idea won't be pushed forward, then why it didn't meet the criteria.

Making the Business Case for Change

An empowered front line that is driven to continuously improve has far-reaching impact on the business. At Frontier, com-

plaints declined by 27% in six months, while customer commendations increased by 6%. Consultative selling (offering options and solutions) improved across sites—and in one center by 24%. In addition, the organization reported an increase of almost 10% in the customer's perception of feeling valued.

Changing an organizational culture, though, requires executive-level support. Holmgren was fortunate in that Frontier's CEO and senior leadership team were already aligned with a customer-centric business model. But, she points out, many companies tend to view performance from an efficiency standpoint rather than effectiveness.

"Companies often make the mistake of focusing on call efficiency because it's easier to measure," she explains. "They overlook the fact that, if your staff is improving efficiency metrics like average handle time by transferring a caller three times, or the customer has to call back three times to have an issue resolved, then you've actually tripled your costs."

"Getting people to change their mindset from efficiency to effectiveness can be difficult because those traditional metrics are the ones that call centers always have been measured on," she says. "When the call center is viewed as an expense, you're constantly trying to save your way to prosperity, but you just can't get there." 



Susan Hash
is the Editor of Contact Center Pipeline.



Follow @SusanHash on Twitter
twitter.com/SusanHash

✉ susan@contactcenterpipeline.com

☎ (206) 552-8831

Campagna abbonamenti a CMI Customer Management Insights

Promozione 2012 lancio rivista

(riservata per acquisti on line entro 30 aprile 2012 o durante la partecipazione a convegni nell'arco dell'anno)

Abbonamento PDF on line 2012:

3 numeri gratuiti + 5 numeri 25,00 euro

Abbonamento PDF on line 2012-2013:

3 numeri gratuiti + 15 numeri 50,00 euro

Oltre alla 5° copia ulteriore sconto del 10%

Per le grandi organizzazioni sono possibili acquisti cumulativi (prezzi validi fino al 31 dicembre 2012)

50 Abbonamenti PDF on line 10 numeri + 3 numeri gratuiti
1.500,00 euro

50 Abbonamenti PDF on line 15 numeri + 3 numeri gratuiti
2.000,00 euro

100 Abbonamenti PDF on line 10 numeri + 3 numeri gratuiti
2.800,00 euro

100 Abbonamenti PDF on line 15 numeri + 3 numeri gratuiti
3.800,00 euro

Non perda l'occasione si abboni ora

Chieda informazioni a commerciale@cmimagazine.it



The Time Is Right for Time and Motion

An old school solution to help root out wasteful processes that increase call times.

By Jay Minnucci, Service Agility

1

The history of scientific management is colorful and is generally regarded as having “died out” by the 1930s. Yet many concepts that we hold in high regard today—process reengineering, knowledge transfer, adoption of best practices—had their start in scientific management.

Time and motion is a subset of scientific management and focuses on breaking complex work into smaller pieces (where possible), then making each piece as efficient as possible. In manufacturing, where time and motion was first applied, this usually meant that jobs were reduced to small, repetitive tasks that could be done quickly—often at the cost of job satisfaction. One of the advantages to applying the concept in contact centers is that a customer interaction cannot be reduced to smaller, mindless tasks, so the negative impact to employee engagement can be avoided. The benefits, though, are even greater in contact centers than on the shop floor. Not only do we enjoy the expense reductions that come from efficient processes, but we can also see healthy gains

in customer satisfaction as a result of simpler, quicker contacts. (Sound like a Six Sigma project? See the sidebar below for similarities and differences).

Time and Motion in a Contact Center

Employing time and motion, at a strategic level, means committing to fully understanding and documenting task and time requirements for each part of a contact, not just the entire transaction. While we all may know average handle time in our centers, few of us can quote the time required for IVR navigation, agent introduction, caller authentication, issue identification and each other element of a call. Likewise, we often think of data and technology requirements for handling the entire call, not specific parts of the contact.

Gathering this information in a contact center is easier than in most operations. For those with limited technology, a stopwatch and notepad will get the job done. Many of us have

call-recording systems that track elapsed time during the call, so getting good averages means little more than recording the information on a spreadsheet. If the recording system includes screen capture, data and technology requirements can be captured at the same time. And if you happen to be one of the few with speech analytics, the process is even easier.

The Payoff

Whatever your method, once armed with this information it can be analyzed to create new, more efficient ways to handle calls. What will we find when we put these transactions under the microscope? There is a good chance we will find a lot of unnecessary steps that have worked their way into our processes. Here are some examples:

- Automated readout of information (account status, last check received, etc.) to those calling for completely unrelated reasons.

Isn't This Just Another Six Sigma Project?

If you like a more modern approach to the problem, then by all means this can become a Six Sigma project rather than a time-and-motion project. It is important, though, that whatever it is called, it needs to be nimble—and that is not always the case with Six Sigma. You should be able to move on it quickly and gather requisite data and information in a number of weeks, not a number of months. After all, if you cannot get a project rolling efficiently, it is going to be that much harder to get contacts handled efficiently.

Time and motion is a subset of scientific management and focuses on breaking complex work into smaller pieces, then making each piece as efficient as possible.

- Forcing all callers to listen to a recording disclaimer, including those who self serve through an IVR and, therefore, never reach a point where the recording starts.
- Authenticating all callers, including those who only require simple non-specific transactions, such as a mailing address.
- Validations of street addresses, phone numbers, and email addresses, even when these were all validated during a call two weeks prior.

As you may notice from the list above, one key to success is a “reverse engineering” approach, where you start with the customer’s need and work back to determine what is required. For example, a customer who needs a mailing address does not need to be authenticated, and only needs to hear a recording disclaimer if the call goes out to an agent. And while many of us require that all calls handled by agents be documented in some sort of CRM/call-tracking system, a time-and-motion analysis will force you to question that practice: If you would not capture this information when a self-service

system is utilized, why do it when the agent assists in getting the information? In the end, you may decide that such documentation is required, but the question is still a good one.

Identifying all these opportunities provides the organization with two key benefits. First, it helps to create more efficient call flows. By culling out processes that add no value for the customer or the company, we save money and pay the customer the highest compliment—we value his or her time. We become “easy to do business with,” and that has a positive impact on loyalty.

Second, by carefully documenting data and application needs, we can identify the critical pieces of information that are used most often to complete transactions. Today, some of these may be buried in a number of different applications, forcing our agents to back in and out of different systems to resolve inquiries. Identifying the critical pieces of information—for example, the last three payments, but not a complete 24 months of payments—allows us to design desktops that reduce the amount of clicking, searching and navigating. Less motion means less time and happier customers.

Cut the Customer’s Time Investment

The constant increase in calling times—that includes navigating menus and talk/after-call work time—is an ongoing issue that contact centers need to vigilantly address. Leaders have to help the rest of the organization embrace the fact that this is not nearly as much a productivity issue as a customer satisfaction issue. In order to continually impress customers, our contact centers need to actively engage in activities that root out wasteful processes and help the customer to get the required information with a minimum of time investment. Time and motion is an old school solution to this modern problem, but if it saves me and millions of others from calls lasting 17 minutes and 54 seconds longer than they should, then it is a solution whose time has finally come. 🎯

Jay Minnucci is Founder and President of the independent consulting firm Service Agility.

✉ jaym@serviceagility.com
☎ (215) 679-5250

The 20-Minute, 54-Second Debacle

Most would agree that taking more than 20 minutes to fulfill a simple request is pretty poor service, but it is easy to shrug it off as anecdotal. In fact, subsequent emails to the company about this call included reference to the “thousands of customers each and every day” that they assist—suggesting that my experience was atypical. Yet there is ample evidence that this is the result of systemic failures, rather than a one-off event:

- I booked the travel online through the company’s website, yet the site would not allow me to make any changes to the reservation. That would have been the most efficient solution, and the one that would have generated the highest level of satisfaction.
- This airline was famously embarrassed a few years ago by a YouTube video made by a disgruntled customer, so you would expect that measures would have been instituted to minimize these issues. Yet repeated requests to speak with a supervisor were met with claims that this was not allowed, and that I would have to email customer relations with my issues.
- It took six days to get a response to my email.
- Incredibly, the agent never completed the transaction and I had to call the next day with the same request. It was done correctly this time... but took more than 10 minutes to complete.

There are a few general themes that run through the events listed above, and one of those is time delays. Clearly, the airline is not designing service systems that prize speed and efficiency. Until they do, it is highly unlikely that any significant improvement will occur.

Don't Overlook "Overqualified" Applicants

Highly experienced applicants are flooding the job market. Take a closer look—there are good reasons not to dismiss the "overqualified" candidate.



Malcolm McCulloch
LIMRA and LOMA

Imagine that you need to fill a job opening for an entry-level rep position at your service center. You receive two applications: The first, Joe, is a 25-year-old who has a few years of work experience and has completed course work in a community college. The other applicant, Susan, has a four-year degree and 20 years of contact center experience ending as a senior supervisor. What is your initial response to the second individual?

If you are like many managers, you might adhere to prevailing perceptions and avoid Susan, the "overqualified" applicant. Traditionally, overqualified applicants have been considered a poor hiring choice because they're believed to be a "flight risk," expected to leave as soon as a job appears that is more aligned with their experience and prior compensation. Further, overqualified hires may not be viewed as team players: With expectations for moving onward and upward, they might hold themselves apart rather than become a member of the team. Some also may feel that their talents and skills are underutilized and expect to be promoted quickly. And, they may be a threat to a supervisor's sense of competence and authority.

All of these counterproductive possibilities—drawn from the experiences of a different

economy—create a bias against overqualified applicants.

Take a Fresh Look

There have been significant changes in the economy and, consequently, in the character of our labor pool. You can expect such changes to continue.

Don't automatically reject Susan, the overqualified applicant—you may be overlooking

an employment treasure. Despite her differences from the usual applicant profile that you may see, the best strategy is to evaluate the overqualified applicant with the same process you use for any other applicant—including Joe.

Benefits of Overqualified Applicants

More overqualified applicants will knock on your door. The current economy has changed the job market, increasing the number of what used to be considered "overqualified" applicants to your contact center door. For example, it is a reality that the North America workforce is steadily shrinking in response to a number of

Weighing the PROS & CONS of Overqualified Candidates

Advantages: Why you might be passing up a great hiring opportunity.

- Overqualified applicants can bring superior knowledge and talent, which could allow them to reach high productivity levels quickly compared to "newbies."
- You gain great "bang for your buck" by hiring people with superior skills, but at the same salary.
- They have a mature work outlook, work ethic and have gained a "big picture" perspective of the business.
- They can help "newbies" on the team by sharing their knowledge and experience.
- They can boost the bench strength of your team.

Disadvantages: Hiring an overqualified candidate could be a problem, because of the following perceptions.

- They will leave the moment a better opportunity arises (a "flight risk").
- Management may fear that the senior person won't fit into a younger, less experienced work group.
- They will feel underused, which leads to low morale and can sour the rest of the team.
- They expect to be promoted quickly—and when they are not, their morale will drop, affecting productivity and team morale.
- Their current supervisor may feel threatened by a more experienced subordinate.

factors. Some of the clear influences include sophisticated technology, such as:

- Robotics in an increasing number of industries—from auto factories to medicine to telecommunications—which reduce the need for employees.
- Increasing use of customer self-service, which reduces the need for contact center reps, retail cashiers, check-in reps at airlines, etc.
- Greater use of offshore labor markets.
- Further, companies are being required to reduce costs by doing the same work with fewer employees. The classic example is when a person retires or quits and the job is not backfilled, but rather a current incumbent takes over the workload.

These business realities have left many older, seasoned employees without the job security they could have expected in the past.

Additionally, a retirement “balloon” was expected to start 10 years ago as baby boomers reached age 65. However, many who planned to retire have found that they must stay in the workforce to meet growing financial demands. People with years of experience and knowledge and with a mature outlook are seeking employment to fill the financial gap left by dwindling pensions and cost increases. These applicants are willing to work for less than they once earned—and they will be knocking on your contact center door.

You will see more “bang for your buck.” So, looking back at our two applicants, Susan has some distinct advantages—her contact center knowledge and skills far exceed Joe’s, and she has a “big picture” business perspective that Joe lacks. If you can hire the overqualified applicant for the same salary as a “newbie,” isn’t it worth the consideration?

The Importance of Strategy

Given that more of these individuals are likely to apply to your center and their potential of being valuable employees, you need to be prepared. The basic strategy should be the same as what is used with any applicant:

- Don’t rely on stereotypes.
- Don’t make snap judgments.
- Systematically assess for job-relevant information on whether the applicant will succeed, fit into your work environment and function as a valuable contributor.

The sidebar, “Assessing ‘Overqualified’ Applicants,” offers a list of assessment steps for evaluating overqualified applicants.

Without question, the changing economic trends has created an evolving hiring environment. Centers that can readjust their mindset and approach to hidden opportunities, such as overqualified applicants, will be best-positioned for future success. 

Malcolm McCulloch, Ph.D., is Senior Research & Market Consultant, Assessment and Development Solutions, at LIMRA and LOMA.

✉ mmcculloch@limra.com

☎ (860) 298-3970

Assessing “Overqualified” Applicants

The Basic Strategy:

- First, assess minimum qualification and red flags of “overqualified” applicants as inexpensively and quickly as possible. Save your time and in-depth evaluation for later in the assessment process.
- Avoid using the resume, since it is not a legal document. Applicants are known to fluff, pad and sometimes create outright fiction in resumes. Ultimately, you will need to probe deeper from your company’s application form. So it is best to skip the resume step altogether.

Basic Assessment Steps:

1. Collect basic information using your company’s application form. Since it is a legal document, individuals unambiguously attest to truthfulness of their information. Here you will find information on work experience, skills, knowledge, licensing and so on. You might also uncover red flags. For example, if there is no recent demonstration of required skills and abilities needed for the job, the applicant’s skills and knowledge may be obsolete. Another example is if the applicant’s salary requirements are not commensurate with what you offer.

2. Conduct a short phone interview, which is inexpensive and convenient for your center and applicants. Use standardized questions and a well-developed evaluation form to measure all candidates consistently. Your goal is to:

- Verify application information.
- Directly measure relevant skills, such as communication skills and social rapport skills.

- Assess motivations directly (“Why take this job?”), and by listening for flexibility, willingness to comply with job requirements, and enthusiasm for your specific job.
- Determine the level of realistic expectations (“What would you like about this job?”/“What might you not like about this job?”).
- Learn career-path expectations (“Where do you see yourself in five years at our company?”). You may uncover unrealistic promotion expectations.

Beware of applicants answering in a “socially desirable” way by providing answers that they believe the interviewer wants to hear. The overqualified applicant may say, “I will fit in with your reps despite the fact that I used to be the boss of several of them. I am totally more knowledgeable, but I am humble.”

3. Use validated standardized tests to focus closely on job-relevant skills and personal attributes (e.g., simulation test, customer service orientation and so on). It is critical that you have a consistent process where all applicants are tested. It is a violation of discrimination law if you don’t.

4. With unqualified applicants removed from your hiring process, invest management time and resources for in-depth interviewing. Probe in-depth motivation, expectations and willingness to work as team player (if relevant). You may also use more assessments that get to “softer skills” with these top candidates.

5. While these assessment steps are discussed for the overqualified candidate, the fact is that these same steps should be used for all candidates.



Got Insights? Ready for Action? Consolidated Reporting, Scorecards and Analytics

Glean the most value from your data [with an analytical approach to contact center reporting.](#)

By **Lori Bocklund and Brian Hinton**, Strategic Contact

1

The combined data reveals more than each separate set of data. For example:

- An agent scorecard displayed on the agent desktop can include schedule adherence, recent quality scores and customer survey results specific to the agent's interactions, handle time and conversion rate (for a sales center). Individual metrics compared with goals and team averages motivate agents toward desired behaviors.
- A manager in a sales center could compare structured data outcomes such as cancellations with analysis of unstructured data using speech analytics. This analysis might highlight competitors mentioned during interactions to drive deeper analysis of why customers are leaving and where they are going.
- The QM team could review internal quality scores with external voice of the customer survey results to ensure synchronization of the internal quality measurement with the customers' view of quality.
- Managers can compare handle times with conversion rates and quality scores to balance efficiency and effectiveness.
- Combining data across multiple interactions and channels can reveal a "cradle-to-grave" view to understand the complete customer experience from the web or the IVR, to contact center agent

assistance, including call-backs and self-service attempts.

Extract, Transform, Load

Moving data from multiple locations to a "data mart" requires a formal IT process. Extract, Transform, Load (ETL) defines the steps to achieve consolidation.

The **Extract** step of the ETL process takes data from the original source application. The source data can be relational or non-relational, structured or unstructured. It may be "pulled" through integration into the source system, or exported (or "pushed") from the source system for use by other applications, such as analytics. These are decisions made between IT and vendors, based on business needs, access permission and complexity. The variation in the source data formats can determine the amount of processing required. This variability influences the degree to which the ETL process can stream for real-time visibility or must be batch posted.

Transforming the data involves structuring the data to deliver to the target data repository. Transforming could include choosing specific columns, splitting single columns into multiple columns, sorting, calculating values, consolidating, transposing or validating data.

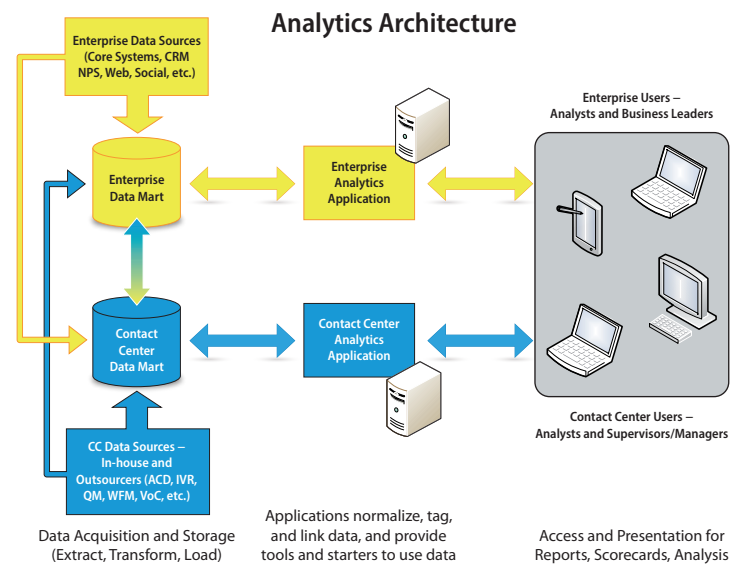
Loading the data moves it to the final location where users will access the data for creating and scheduling reports, presenting scorecards or dashboards, and analyzing and "drilling down" into the data for further insights. Loading decisions determine how long data will be available for reporting and in what format. Decisions on data retention impact contact center trending.

Bringing Data Together

Even with a formal enterprise ETL process, the contact center and IT must decide on data extraction and storage to support contact center analytics. Contact center requirements may not be part of an enterprise plan. Timeliness and IT

Data Integration and Access in Enterprise and Contact Center Analytics Tools

Figure 1, right



resource constraints argue for leaving the data in the various application repositories. Though not ideal, analysts can load and manipulate data in spreadsheets to reveal what managers require. They create agent, team and center scorecards and distribute them daily, weekly or monthly. An analyst produces trend reports by extracting multiple periods or saving periods in spreadsheets and creating graphs and charts. You can enhance this approach with a flexible reporting solution like Crystal Reports, but you are still extremely limited in what you can achieve. You miss the value of the data format and structure consistency, and the true value that analytics tools deliver.

For a center focused on more advanced analytics, the preferable scenario is to consolidate data in a vendor-provided data mart, structured for the contact center with prebuilt data connectors or consolidation across the application suite. Your ACD, CTI or performance optimization tool may have the ability to integrate data from other sources into a data repository. This option may require an add-on analytics component to maximize flexibility in data presentation, but these vendor tools were developed with contact center use in mind. IT or third-party professional services will be required to integrate the data sources, regardless of approach. However, the tools from the contact center side of the vendor aisle should minimize the effort required.

If your IT department already has an enterprise-focused data consolidation plan, determine if you can tie in to the plan. In all likelihood, IT focuses on core business and "outcome" data for customers, sales, retention, accounts, policies, households, etc.—not the contact center. To meet your requirements, you will need to work with IT to include your data in the ETL processes. While the enterprise data consolidation may include reporting, the reporting may not satisfy contact center requirements without some extra effort. You may have to build contact

Sources of Contact Center Analytics Data

There are many sources of data valuable to trending and analysis, whether from internal centers or outsourcing partners.

- Network-call activity (e.g., volume, talk time)
- ACD-call, agent, trunk, phone number, call routing path statistics
- Email or other media-contact, agent, contact type statistics
- IVR-call and activity statistics (e.g., volume, success rates)
- WFM-predicted vs. actual (e.g., volume, handle time, staffing), adherence
- QM-internal contact quality scores and comments
- VoC-external quality surveys and comments
- Net Promoter Score (NPS)
- CRM-contact outcome, workflow, customer, case or account history
- Business applications-contact outcomes (sales, retention, issues, etc.)
- Dialer-contact resolution (e.g., ring no answer, voice message, contact made), interaction outcome
- Desktop and Screen Activity-time in application/screen, navigation through screens and fields
- Voice recordings-call recordings
- Speech analytics
- Text analytics-chat, email, social media, notes
- Mobile application interactions
- Social Media interactions
- IVR and web self-service volume and results
- Cradle-to-grave view across channels and interactions

center reports using the enterprise reporting component or a separate, integrated reporting/analytics tool. Table 1 lists the pros and cons of using the corporate data mart versus a contact center data mart.

Ideally, you can implement the best of both worlds, starting with a contact center suite that offers data consolidation as part of the performance management component, with prebuilt connectors to the majority of the contact center data sources. In this case, the data consolidation component will include contact center-specific display options. Additionally, your IT department likely has an enterprise analytics/business intelligence solution that consolidates important data. Both data marts *could* cross-pollinate without requiring dual integration efforts, for example, sharing CRM and NPS data from the enterprise data mart with the contact center data mart. The contact center benefits with access to crucial data while minimizing IT effort with pre-integration and advanced analytics reporting important to the contact center. Alternatively, data from select data sources could be brought into the contact center data mart (or from the contact center into the enterprise data mart) either through an export or integration, depending on access permissions. Regardless, you must ensure that any data you want to analyze and drill down

into is resident in the data mart of the analytics application you will use. Figure 1, on page 25, provides these integration and access scenarios.

Process and Explore Data

Once the data is consolidated, it must be accessible by the right person at the right time to coach and motivate required behavior, alert to performance trends that require reaction, or support effective, timely analysis and decision making.

Start by understanding the reporting components of your contact center applications. The ACD and performance management applications, such as quality monitoring and workforce management, usually come with a set of “canned” reports that the vendor provides. Become familiar with these reports and what they offer. You should find that the contact center application reports (historical and real-time) include the ability to present many different views of the data to reveal trends over time and comparisons by group, site, timeframe, media or other pertinent reporting categories. They should also include text as well as graphical presentation.

Unfortunately, the “canned” reports rarely meet all contact center reporting requirements. The first step outside of standard reporting is customizing the contact center reports. Vendors

vary in the flexibility and customizability of the standard application reporting, so you should explore reporting flexibility when selecting contact center applications. To effectively customize reports, you need access to the data dictionary and the definitions and calculations of the key performance indicators. Formatting fields on a report is not enough to produce valuable insights from the data. If your contact center applications do not offer sufficient customization to meet your business needs, carefully consider your requirements as you pursue more advanced tools to enhance your flexibility. You don't want to pay lots of money for powerful tools only to dump data into Excel for manual (as well as time-consuming and error-prone) manipulation.

Taking the next step beyond reporting to analytics requires the ability to dig deeper into the data and the relationships revealed by the data. Diving deeper should include the ability to drill down into specific data fields to see the data behind the metrics in the report. You should be able to run scenarios to reveal relationships and trends. Analysis becomes more complex (but potentially more insightful!) as you combine structured data produced by the contact center applications with unstructured data from voice recordings or text interactions.

Structured data allow you to see what is hap-

Pros and Cons of Data Consolidation Options, Table 1, below

OPTIONS	PROS	CONS
CORPORATE DATA MART Using tools such as Cognos (IBM), Business Objects (SAP), Hyperion (Oracle)	▶ No duplication of effort between IT and contact center analysts ▶ IT is already integrating corporate data sources which the contact center needs ▶ One system for support and upgrades ▶ Takes advantage of corporate resources already assigned to analytics effort	▶ Enterprise effort may be so massive that contact center requirements receive low priority ▶ Fewer connectors and/or less experience integrating contact center data sources
CONTACT CENTER DATA MART Using tools from your core CC vendors, such as Avaya, Cisco, Aspect, Genesys; and your performance tools vendors, such as NICE, Verint, Aspect	▶ Builds on current contact center suite solution for analytics ▶ Less effort to consolidate contact center data ▶ Contact center specific for appropriate reports and analysis ▶ Primary contact center vendors have acquired or built data consolidation and display applications ▶ Suite analytics component is already focused on contact center users with the same administrative interface as other applications ▶ Generally pre-built contact center reports and scorecards with drill down capability	▶ Adds integration and complexity beyond IT enterprise effort ▶ IT resource constraints may delay progress ▶ Could result in multiple data marts and presentation tools ▶ Requires contact center reporting and analysis resources for scorecard and report development ▶ Requires IT or third-party resources for data integration and for optimization resources to gain full value (e.g., marketing, product management, etc.) ▶ Requires an enterprise focus on process optimization for real results so may be difficult to drive enterprise interest for a contact center application

pening and why. You can see trends and then link the trends to other related data to establish more complex relationships. You can use unstructured data to explore more about what is driving the trends or relationships revealed in the structured data. With unstructured data, you need to be able to explore the information to uncover things to delve deeper into; to search for things first, then figure out why.

Put Control in the Users' Hands

To ensure that the contact center effectively produces all scheduled and ad hoc reports and gleans value from analytics, the contact center users must be able to drive understanding without losing momentum. IT and contact center analysts establish the data fields, report structures, scorecards and analysis scenarios, but the contact center should have access to the results and the ability to "explore" their data.

Call center supervisors and managers should have the ability to view and schedule reports, as well as make simple adjustments to fields viewed and report structure, or rolling up or drilling down to learn more about data presented. Contact center analysts might customize reports and more fully explore root-cause and data relationships. Contact center analysts might require additional training to optimize their ability to understand the customer experience and what drives operational results.

Take Action Based on the Data

Analytics is a crucial building block toward offering efficient and effective service that meets your customers' expectations. However, it's not enough to present consolidated data. There has to be further analysis of the data and action taken on the conclusions. When problems are discovered, the analytical tools assist in a deeper

dive to fully understand the problem, establish the root cause and develop an action plan for improvement.

The data may reveal relationships and challenges where the solution requires action in marketing, product development, etc. An enterprise process optimization team with a focus on the customer experience can reap maximum value from your analytics tools and resources. 

Lori Bocklund is Founder and President of Strategic Contact.

✉ lori@strategiccontact.com

☎ (503) 579-8560

Brian Hinton is the Principal Consultant for Strategic Contact.

✉ brian@strategiccontact.com

☎ (706) 310-0544

La Tecnologia non può sistemare errori nei processi, né nascondere un cattivo servizio al cliente

Having second thoughts about throwing more dollars at new technology?

Nell'affrettarsi ad essere competitive e muoversi alla velocità di Internet, tante aziende dimenticano questo semplice punto. Quindi ancor prima di pensare a nuovi investimenti, accertati di aver fatto questi passi importanti:

1. Conosci bene dove stai andando!

Qual è la vision aziendale per il customer contact – includendo multimedialità, CRM e self service – da qui a tre anni? Senza un piano strategico, sono certi sprechi di tempo e denaro su soluzioni temporanee e su progetti divergenti, con una sub-ottimizzazione delle tecnologie e dell'utilizzo del personale.

2. Ottimizza quanto hai già oggi a disposizione!

Ciò vale per i processi come per le tecnologie. Rivedi i call flow, i work flow e le misurazioni nel contact center – o conduci un assessment a 360°. Se ti concentri nell'identificare e correggere le cause sottostanti, e non solo i sintomi, troverai diverse reali opportunità per una maggiore efficienza, usabilità e soddisfazione del cliente.

3. Immagina di essere un cliente!

Valuta criticamente cosa succede al cliente quando ti contatta (la customer experience). E' facile che ci sia spazio per un miglioramento: rendere le applicazioni più facili da usare o arricchirle di informazioni. Anche cambiamenti minimi al web o alle applicazioni vocali spesso portano un utilizzo più alto e al successo del self-service.

4. Accertati che la nuova tecnologia è la risposta giusta!

Invece di presumere subito che "la tecnologia è la risposta", fa un passo indietro e identifica i requisiti aziendali. Alcune volte la risposta non è "più tecnologia", ma consiste in un cambiamento a un processo, o nel modo in cui la tecnologia va implementata. E se la risposta è tecnologica, staresti ponendo comunque le fondamenta giuste per i passi successivi.

Da venti anni Vanguard Communications Corp. assiste le aziende a raggiungere i risultati attesi nella qualità del servizio al cliente. Ci concentriamo nell'aiutare le aziende a trarre il massimo dalle tecnologie disponibili e dagli investimenti effettuati, e nell'adattare le nuove tecnologie ai requisiti aziendali.

Vanguard Communications Europe

Via di Vigna Murata, 40 – 00143 Roma - Tel. (+39) 06 5483 2800

www.vanguard.it - www.formazione-callcenter.it - www.formazione-crm.it



THE VOICE OF THE CUSTOMER: Where Social Media and Business Intersect

Is social media the new hub for the voice of the customer?



Daniel Ziv
Verint Systems

As Facebook quickly approaches 1 billion users, industry analysts and researchers are diving deeper into the ways social media is influencing the customer experience. In 2011, the University of Massachusetts at Dartmouth conducted a study that evaluated companies listed on the Fortune 500. It discovered that 62% use Twitter; 58% have a corporate Facebook page; and 23% have a corporate public-facing blog. This data raises a great question: Is social media being used as a marketing channel only to communicate information to customers? Or, is it also being leveraged as a valuable source of voice of the customer (VOC) input—where customers can express their wants and needs, and ultimately contribute to improve their own experiences?

A benchmark study regarding the impact of social media on customer service from analyst firm DMG Consulting found that 67.4% of organizations are using social media. Marketing is the primary user of social media at 76.4%, and customer service teams came in as the second most common at 62.9%. In its research, DMG

also discovered that the top use (77.4%) of “social media in organizations today is to identify the positive or negative sentiment of the person who sent the communication/comment/post/tweet.” The next leading reason cites that 69.8% use social media to identify issues with products and services, and the third most popular use is to send requests for information regarding company, products and services (66%).

Social media is not only an important new marketing channel, but it also has forced the executive level to pay more attention to the voice of their customers. Management teams are putting in place better customer listening posts across all channels—traditional sources, such as contact center interactions, emails and chat, as well as new outlets, such as Facebook and Twitter. In today’s competitive and social environment, monitoring all customer interaction channels is mandatory, and it’s important to base decisions and prioritized actions on a holistic VOC view. Social media has helped to amplify the voice of the customer, but there is a significant risk in relying on social media data alone in making organizational decisions.

Some important steps and key considerations to building an effective VOC strategy are outlined below.

Identify the Loopholes in Social Commentary

Let’s look at the journey that most embark on once the decision has been made to actually

track social media in a corporate environment. The following identifies common roadblocks for anyone who has actually tried “mining” the conversations that take place on the social sphere.

USELESS INFORMATION

Social media is the megaphone for the VOC. When negative postings go viral on YouTube, Facebook and Twitter, and put dirty laundry out in the open, companies tend to become more “reactive” rather than “proactive.” The issue many organizations face when trying to mine social media is that useless information is vastly more plentiful than useful information. Identifying and separating the real issues from various outliers that may not reflect the vast majority of your customer base is quite difficult.

THE VIRAL EFFECT

Once something emerges as a clear trend above and beyond the static noise, it’s usually too late. The infamous YouTube clip by Dave Carroll went viral on day one—with six hits the day it was posted to 2 million hits within one week. By that point, the impact it had was irreversible.

LACK OF CONTEXT

Postings on social media are getting shorter and shorter. A typical tweet has only a handful of words or abbreviated acronyms. Without a clear understanding of events leading up to a negative outburst, it is difficult to truly discern the root of the problem and strategically determine a path to resolution.

BIASED SAMPLE

Although more people are participating in social discussions, what appears on social

Social media has helped to amplify the voice of the customer, but there is a significant risk in relying on social media data alone in organizational decisions.

media may not always accurately reflect *all* of your customers' opinions. Running from fire to fire voiced through this medium will absolutely burn through resources and can distract from what many of your other customers really want in terms of products, services and/or even general communications.

Look at the Big Voice of the Customer Picture

The first guideline is to create a more holistic and centralized approach to listening to the VOC across various channels, and move away from a more common siloed mentality. Ask yourself, *where* are your customers talking to you? Are you capturing all of these interactions and mining them for insights and potential trends before they go social?

The MIT Sloan Management Review published an interesting report about why unhappy customers strike back on the Internet. In the majority of cases, loyal customers actually resorted to social media to express feeling betrayed after a "double deviation" occurred. Something went wrong—they tried to contact the organization directly via standard channels and then expected a resolution that never happened. Only when they felt the company had failed them at least twice did they decide to strike back through social networks. The point is that these customers tried to connect with the respective organizations through other channels. Social media is one of many, and in many cases the final resort, so it's important to take all direct channels into consideration to remain proactive in addressing larger customer issues and trends.

Unify Your Data and Technology Resources

The next step is to look at your data and evaluate the technology currently in place for understanding customer behavior and listening to the VOC.

- What are the different applications in use to monitor and analyze interactions

at the retail store, record and analyze customer service calls, listen to conversations on social networks, and analyze how your customers navigate your website or buy online?

- Which of these applications, if any, share data?
- Which are siloed?
- How do you bring everything together?

At this point you're probably thinking about your IT department. Certainly invite them into the discussion. But remember, you're not only trying to understand what technologies you have in place, but also who owns the different pieces. Many large organizations have social media and web analytics teams, brand marketers and IT groups. Bring everyone to the table.

Interestingly, many of the large, more customer- and technology-savvy businesses today have developed small VOC working groups, or centers of excellence, that are explicitly set up to help solve the problem of enterprisewide listening. The size of your organization will dictate what the groups look like, their functions and goals. But, regardless of the structure, most organizations need an evangelist with the organizational authority to get all of these diverse groups, with their individual needs and perspectives, going in the same direction.

Evaluate Organizational Structures and Examine Your Flexibility

The last several years have seen the rise of the chief customer officer (CCO), a role that sits adjacent to the leadership team and typically reports in to the CEO. Ideally, the CCO role should have full support and commitment from executive leadership and access to the people and data that drive customer experiences.

This dedicated role should take a holistic, organizational approach, functioning as an internal consultant and regularly collaborating

with business units and departments across the organization. Having a champion in this area helps to ensure that someone wakes up every day focused on this vital topic. This leader and his or her group can also look beyond existing people, processes and technologies to identify gaps in the customer experience delivery chain.

Take Action on VOC Insights

Social media provides valuable unstructured feedback, but needs to be validated and correlated with structured data from surveys, panels and communities, as well as other unstructured data sources, such as voice calls, email and chat, to adequately prioritize and pinpoint next steps. These "next step" actions may include: changing outdated policies; updating processes in the front and back office; providing relevant training to frontline personnel who interact directly with customers; and developing innovative products and services inspired by customers. For example, when Microsoft launched Windows 7, its campaign reinforced how the new version was driven by the ideas of customers and users. This is the type of "crowd-sourced" innovation that a strategic VOC process can help drive.

With a multichannel strategy and comprehensive model for customer service, global companies can identify early warning signals before things go viral—allowing them access to the relevant context and understanding the root cause to be able to take effective actions. The right approach, structure, processes and supporting technologies in place, today's customer-centric organizations can track, analyze and act on the insights they learn from the cross-channel voices of their customers. This bodes well for today's customer-focused enterprise, which can benefit from having a full-view picture into customers' likes and dislikes, their needs and requirements, and the health of their relationships and experiences. 

Daniel Ziv is Vice President, Voice of the Customer Analytics for Verint Systems.

 Daniel.Ziv@verint.com

Making Your Internal Customer Service as On-Brand as Your External Customer Service

Surviving in today's competitive marketplace requires a strong focus on providing outstanding service to internal customers.



Janelle M. Barlow PH.D.
TMI US

The idea of “internal customers” was first discussed in the early 1980s. It

was an idea that became imbedded inside the discussion about customer service. Most employees began to understand that, even if they didn't have contact with the buying public, they, nonetheless, interacted with fellow employees who, in effect, were their customers.

With rare exception this idea has stuck. In fact, a number of popular books on customer service have been published arguing that, if you put employees in the No. 1 position, these same employees will then put customers in the No. 1 position.

It's a simple but powerful psychology. If you work within a culture that encourages people to behave toward fellow employees in the same way you expect these same people to behave toward the consumer, you have an “inside” culture that matches the image you wish to project “outside” about your organization.

Internal customers are critical for two reasons. First, customer-facing staff frequently cannot

do things for customers without support from their colleagues. So, if service is not delivered inside the organization, then service delivery to paying customers suffers. Second, this service has to be delivered in the same positive tone as if a paying customer were standing next to the person completing the requested task. The tone and emotional impact of human interactions ripple from the core of the organization out to the shoreline where the customer stands.

A manager who yells and screams at customer-facing staff, never completes tasks for them in a timely manner, and fails to support them, can hardly expect those same people to jump for joy when asked to be courteous, quick and supportive toward the paying customer.

If, however, internal customer service is delivered in the same manner that the best (or, at least, “good”) on-brand external customer service is delivered, there is a greater chance for consistent delivery of service that is aligned with the brand promise. This is the minimum requirement for the service that I refer to as “on-brand service” in my book, *Branded Customer Service*. In fact, to be explicit: On-brand service is only possible when service inside the organization matches the style of branded service delivered to consumers or business customers.

That's a strong statement. In order to fully explain this position, two foundational questions must be answered: What is a brand; and what is

branded customer service?

What Is a Brand?

At its most basic level, a brand is a unique identity. It is a shorthand way that anyone (both the marketplace and the employees who represent the brand) thinks about what an organization does, produces, serves and sells.

When well conceived and developed, a brand is a vibrant picture held in consumers' minds. Well-executed brands are worth millions, even billions of dollars, in sales and shareholder value. Brands stand out like beacons of light in a sea awash with products and services offered to meet consumer-expression needs. Consumers choose brands in great part to tell the world and themselves who they are. The consumer, in effect, believes, “The only way I can be who I am is to have specific products or services.” A powerful brand, therefore, creates a quasi-monopoly for itself.

Branding is the central element of marketing and business strategies. Brands are, therefore, not just logos, tag lines, or advertising messages. They are largely reflected in behaviors that are delivered to customers. They are also reflected in behaviors that staff use with each other.

What Is Branded Customer Service?

Branded customer service goes way beyond generic service. It even is more than excellent service. It's an additional and important way to further distinguish a brand's unique identity. It is a strategic and organized way to deliver on-brand customer experiences that magnify brand promises. It adds value to targeted markets by driving home the essence of a brand. In so doing, branded customer service can become so valuable that it takes on the power of a brand unto itself.

Within organizations, the defined style of branded customer service will:

- Enhance employees' understanding of what their organization's brand is all about and what differentiates it from competitors.

- Take the best attributes of public brand behaviors and bring them inside the organization.

When service experiences are aligned with brand promises, a multiplying effect occurs that is significantly more engaging for staff than when they just represent a well-recognized brand name. This is particularly true when the dominant customer delivery mechanism is through people. Brands are never stated in negative terms, so if the philosophy of the brand can be embedded in corporate cultures, an engaging, more robust culture can be continually reinforced.

When service experiences do not match brand promises, as so frequently happens, trust is undermined and brand erosion occurs. Trust is fundamental to a brand's strength. A trust gap is costly and can ruin or seriously diminish a good advertising campaign. For all these reasons, branded customer service is the new competitive edge in the service economy.

What Does This Position Imply for Internal Customer Service?

Let's consider an example. If a brand embodies a promise of speed, then it is critical that

speed become the habitual way that everyone inside the organization behaves. There might be some exceptions to this if certain internal processes require slow, methodical work. But even methodical work demanding high quality that slows production time down can be accomplished with awareness about the impact of delivery time on customers.

If every thing is done in slow motion, it is difficult to get frontline staff invested in the idea that they meet the needs of their customers in a timely way. If no one inside the organization bothers to return telephone calls rapidly, if emails sit unanswered on computers for weeks or even days on end, and if people simply leave at the end of the day without completing tasks for customers that have been promised to them, it's hard for customer-facing staff to be focused on speed for the customer—even if advertising campaigns promise it.

Under these conditions, customer-facing staff quickly learn to tell their customers it will take much longer than the company's advertisements would seem to imply. And, most likely, they will blame their coworkers who do tasks for them. They will say things like, "I'd really like to get this to you by the end of the day, but I

know how things work in our back offices. We'll be lucky to get it to you by tomorrow. You just never know around here."

And, of course, these same staff members take the same approach to speedy delivery when colleague requests are made to them. Corporate mood can quickly sour, and those representing the brand behave as if the brand promise of speed doesn't stand for much at all.

In short, if the promised brand experience is not delivered between colleagues, it is very difficult to deliver it to consumers.

Organizational culture dramatically effects external service delivery. And most employees are strongly affected by the culture in which they work. As Sam Walton, founder of Wal-Mart, the world's biggest retailer, once said, "It only takes a week or two before employees begin treating customers the same way they are treated by their employer." The same thing happens in relationship to treatment by colleagues.

Consider Apple Computers

In fact, most employees in large organizations have little contact with the head of the organization. Steve Jobs, former CEO and brand guru of Apple computer, is notorious for his

30

Formazione nel Customer Contact

Vanguard Communications ha un programma completo per le esigenze di manager; specialisti per la pianificazione e gestione del tempo reale; addetti al controllo qualità, ai sondaggi e al reporting; specialisti del supporto tecnico, team leader, supervisori e operatori

Skill essenziali: Principi e pratiche essenziali che devono essere conosciuti da chiunque lavori in un contact center

Operations: Regolazione del livello di servizio; gestione dei consulenti telefonici; miglioramento ai processi

Personale: Monitoraggio e coaching; selezione e formazione; motivazione e mantenimento

Tecnologie: Funzionalità; implementazione; selezione dei fornitori

Strategie: Conduzione; visione e missione; strategie e comunicazione; budget e pianificazione

Vanguard Communications Europe

Via di Vigna Murata, 40 - 00143 Roma - Tel. (+39) 06 5483 2800
www.vanguard.it - www.formazione-callcenter.it - www.formazione-crm.it



cruel treatment of staff when small details are not delivered exactly as he wants them. His top team, however, has gotten used to this behavior, and Jobs himself has little contact with Apple employees who speak directly with customers.

People who work directly with Jobs excuse his behavior, saying that it is his attention to detail and the desire to create beautiful and customer-friendly products that is responsible for Apple's success. Even if certain senior-level managers at Apple have learned to tolerate, ignore or even justify his outbursts, it cannot be fun to participate in such exchanges as have been reported in the press. Apple managers must create barriers between Jobs' behavior and the general Apple staff. In some ways, Apple's success, combined with Jobs mistreatment of his "internal customers," is the exception that proves the rule.

Internal Customer Service Is Experienced at a Personal Level

Brand promises directly affect customers' personal emotional expectations. This is true whether the customer is internal or external, and it happens because customers experience brands in very personal ways. When an expected internal task is not completed, the staff person—in the very same way as a customer—experiences the failure as a personal slight. In fact, it may be seen as an even more personal way because colleagues frequently see each other every day. These personal connections, whether positive or negative, create brand engagement and commitment. As actor and film producer Robert Redford says, "If it's not personal, then there won't be any passion or commitment."

In the same way that customers make judgments about brands when service failures occur, staff members make similar judgments about their own organization when service failures occur. And because they work inside the organization, they make these judgments, not just about their colleagues, but about the entire organization, its brand and its ability to live up to its advertised promises. The staff person will question their colleague's motives—often blaming themselves or wondering if someone is out to get them.

Most paying customers will leave a company if abused or treated poorly. In fact, they will leave for much less than that. Employees are more forgiving or tolerant than most customers because it's a lot more difficult to change jobs than it is to find, for example, a new provider of

airline services. And, in fact, in today's economy, many employees need to keep their jobs for fear of not getting another.

When placed in this situation, these "imprisoned" employees are unlikely to consistently maintain an on-brand positive attitude toward customers. Employees easily adopt the attitude, "We say one thing, but we behave entirely different." The cynicism that results from this attitude makes it unlikely that employees will be motivated to promote the brand when they deal directly with customers or with other colleagues. They'll simply do their jobs and engage in customer transactions, rather than attempting to build a relationship between the customer and the brand.

Another danger that companies face in today's world is that internal memos which expose behavior running counter to external advertising and positioning are very likely to end up on the Internet. Posting of such notices on the Internet frequently look like a case of someone trying to take revenge. But if a customer is looking for a reason to stop doing business with your company, such information may be enough to push them to a decision to consider another supplier.

If your clients are business-to-business customers, these types of web attacks become even more significant. Business customers like to deal with transparent, stable and trustworthy suppliers who will be around for a long time. Fights conducted on the Internet do not present a picture of internal stability!

Best Service Practices to Get the Most From Your Internal Team

Because internal customer service dramatically affects external branded service delivery. Internal customer service must be paid attention to in the same way that attention is paid to external service delivery. While not exhaustive, there are "best practices" to make it more likely your frontline staff will deliver the type of service that will reinforce your brand position.

- Set the tone about internal staff behaviors in your staff orientation programs. Don't skip on training your staff when they first arrive. Make sure your orientation programs contain a substantial discussion of how people are expected to behave toward each other inside the organization. Sell the idea of "inside" affects "outside."
- When you conduct service delivery

programs, make sure the topic of internal and external customers is covered. Most people understand this, but placing special emphasis on the idea of the internal customer in your training programs drives the point home that you are serious about this concept.

- Spell out your mission, vision and company culture. Make sure that expectations about internal behavior is covered in one of these statements. Your company culture description could include a statement such as, "We believe that our paying customers, on whom we are dependent for our financial survival, are but one among several customers with whom we interact. All these customers, whether internal or external, respond better when we offer the best service to reinforce our brand position."
- Build a culture that emphasizes appreciation. Very few people hear the words "thank you" too much. Even simple tasks that we perform for each other inside the organization are worthy of at least a simple thank you. And some tasks are deserving of celebrations.
- Encourage people to break the chain of command and go to a higher level if colleagues are not performing tasks in such a way so that the "paying customer" can best be served. Perhaps human resources can get involved in such a task. Without a place to go, employees who are not getting the service they need from their internal providers will simply allow bad service delivered to external customers.

Once the face of your service experience to consumers is matched with the manner in which staff helps each other to complete tasks, then a positive, multiplying affect occurs. The focus on service delivery to customers can then be driven in the same way throughout the entire organization. 

Janelle M. Barlow, Ph.D., is President of TMI US, a multinational training and consulting organization, and author of *Branded Customer Service*.

✉ JaBarlow@tmius.com

☎ (702) 939-1800



Customer Experience: come misurarla e come elevarne il valore

Milano, Giovedì 7 giugno 2012

Sala Colonne, Palazzo Giureconsulti
Piazza Mercanti n. 2 - Milano

Vanguard communication dal 2006 organizza una conferenza-evento sullo stato dei contact center. E' il 7° anno che a manager delle aziende italiane vengono proposti esperienze, problemi e soluzioni, progetti in corso; con approfondimenti su aspetti di interesse del pubblico partecipante. E' la prima volta che collabora alla miglior riuscita dell'evento la nuova rivista Customer Management Insights, nata dall'idea di giornalisti e consulenti aziendali esperti di comunicazione, marketing relazionale, customer relationship.

L'incontro di quest'anno avrà per argomento centrale le iniziative prese o da intraprendere per misurare la customer experience e per migliorarla dando priorità a quelle che assicurano un maggior valor del contact center.

Nella customer experience intervengono tante componenti. Fino a ieri il tradizionale canale telefonico interveniva solo per la sua parte: sistemi vocali, routing, coda, consulente telefonico, effettivo esaudimento della richiesta. Lo scenario non era sostanzialmente mutato anche con l'uso delle email. Ma con il web 2.0 e la diffusione dei social media, cassa di risonanza molto potente della qualità del prodotto e di problemi presso tradizionali punti vendita, il contact center è diventato l'elemento centrale con cui poter gestire una possibile disomogeneità delle prestazioni del personale lungo i vari canali e le possibili carenze di prodotto spesso dovuto ad un utilizzo improprio.

Il tema del convegno sarà trattato attraverso una pluralità di punti di vista e di esperienze di manager ed esperti del settore, con l'obiettivo di mostrare ai partecipanti benefici, approcci, ROI, integrazione accurata dei diversi elementi-chiave coinvolti - strategie, personale, processi e tecnologie - per raggiungere i risultati attesi dai clienti, dalla struttura e dall'azienda.

Programma preliminare

- 9.30 Registrazione e caffè di benvenuto
- 10.00 Inizio lavori a cura di Franco Soresina, Partner, Vanguard Communications Europe
- 10.10 intervento di Manlio Costantini, direttore delle Customer Operations di Vodafone
a seguire: domande dei partecipanti
- 10.40 Un'efficace nuova soluzione per migliorare l'utilizzo dell'IVR e ridurre i costi
Sergio Caserta, partner, Vanguard Communications Europe
a seguire: domande dei partecipanti
- 11.10 Intervento di Periklis Papasiropoulos, Head of Contact Center Section, National Bank of Greece (NBG)
a seguire: domande dei partecipanti
- 11.40 intervento in corso di definizione
a seguire: domande dei partecipanti
- 12.10 Tavola Rotonda:
Quali strategie per salto di qualità nel rendere eccellente il servizio al cliente
- 12.55 Cocktail



Sponsor dell'evento



Media partner



Measures of WFM Team Success

Four metrics to help you gauge your WFM team's performance and identify areas to improve resource management.



Maggie Klenke
The Call Center
School

A frequent question from workforce management (WFM) professionals is, "How do I measure the success of the WFM team?" This is a challenge, since WFM does not work in isolation, but is an integral part of the entire delivery of service from the contact center. Some would say the service level or average speed of answer (ASA) is the ultimate metric to use, while others argue that WFM has little control over whether operations follows the plan, whether the schedule options people are hired for produce a good match to the requirements, etc. There is no single answer that can address the wide variety of roles that WFM teams are asked to play. Some focus entirely on forecasting and scheduling, to which others might add real-time adherence management, ACD routing script management, development and delivery of reports, etc. However, basic forecasting, scheduling and managing the intraday changes needed to match the staff to the workload seem to be in virtually every WFM team's area of responsibility.

The Call Center School offers the following as the four basic metrics that can be applied to get a good picture of the WFM team's success: forecasting accuracy, scheduling efficiency, operational effectiveness, and employee satisfac-

tion with the WFM process. These are designed, not just as a scorecard for the WFM operation, but to provide the analysis tools needed to identify opportunities for continuous improvement in managing the staffing resource. Knowing that the process is not as good as desired isn't enough—the team must have the mechanisms to see exactly where the problems are occurring so that they can be more readily analyzed and improved. As expected, not all of these recommended metrics are totally within the control of the WFM team. They involve the operations team, human resources and others. It is the ultimate delivery of the "right number of staff, in the right place, with the right skills, at the right time to meet customer demand with quality and reasonable cost control" that is the goal.

Forecasting Accuracy

As the foundation of the entire WFM process, the forecast must take center stage in measuring the success of the team and the individuals who are responsible for the forecast. The operations team has a role here in ensuring that any anomalies in the actual workload are identified for cause so that future forecasts are better able to accommodate and predict these drivers. Communication with departments that drive activity for the contact center is also key to predicting the impacts of such things as marketing campaigns, mailings, billing cycles, etc. Full understanding of what makes customers and staff behave differently from usual is essential to improving the accuracy of the forecast in many cases. There are three major elements to consider:

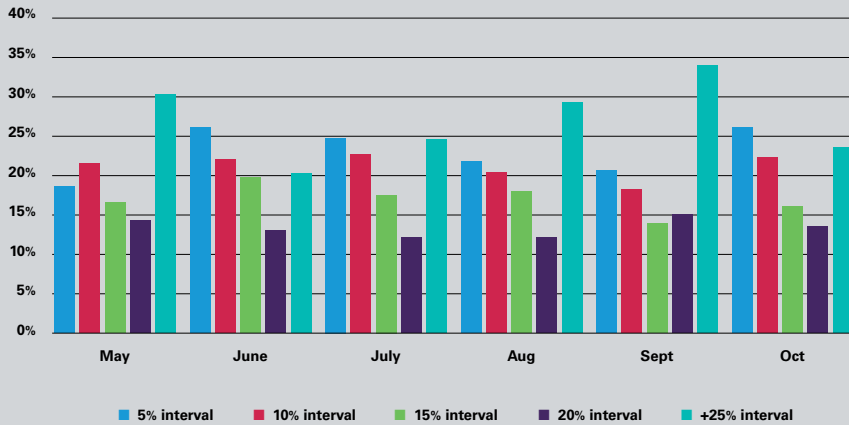
THE ELEMENTS OF THE FORECAST

This includes the volume of work units (call volume, emails, chats, white mail, etc.) and the average amount of time required to complete each unit (AHT), as well as the total workload (volume multiplied times AHT). While it is common for centers to analyze the call volume forecast, it is less common to see analysis of the AHT. Both are equal partners in the workload calculation and should be analyzed separately as well as combined to help identify opportunities for accuracy improvement. For example, The Call Center School has worked with centers where the AHT is relatively steady across all time frames, and others that double from morning to night shift. That begs the question of why AHT is doubling across the day. Is it a function of less supervision, more new hires in unattractive shifts, customers calling with more difficult problems when they have time to talk, something else, or a combination of effects? Digging into that type of question can not only improve the accuracy of forecasting the actual workload in each time period of the day, but it can also help in identifying opportunities to reduce AHT through other measures.

TIME FRAME OVER WHICH THE FORECAST ACCURACY IS ANALYZED

Forecast accuracy is analyzed monthly, weekly, daily and/or half-hourly. Analyzing accuracy at the monthly or weekly level serves as a reasonable scorecard, but does little to help the analyst discover where the forecast may be consistently over or under the actual demand. Analysis at the interval level is required to focus attention on those elements of the forecast that can be improved. This kind of analysis is a bit like measuring service level or ASA over long periods. There can be rather dramatic fluctuations within that period that offset each other making the

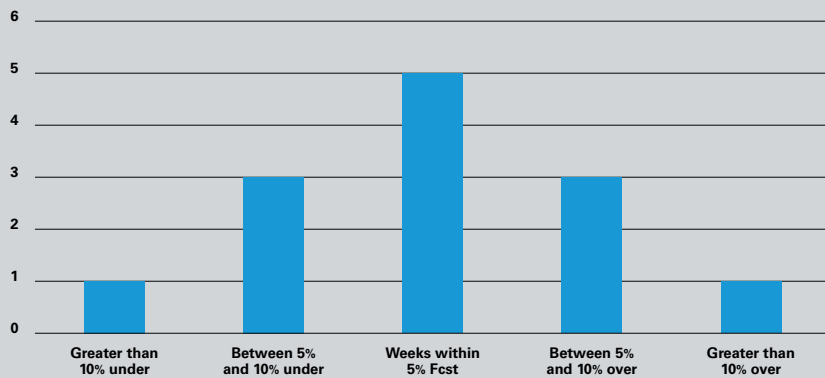
Forecast Interval Accuracy



One method for analyzing the percent variation is to provide it in charts like these.

typical Monday might adhere to a relatively consistent pattern, but the correlation analysis may reveal that one particular Monday varies in pattern even if the total volume of workload is within normal boundaries. This would suggest that further understanding of what happened on that Monday is useful. This level of detail is also critical to determining which historical data is "normal" and which is not when deciding to allow the data to average into the history kept for forecasting. Data which is outside of an acceptable range should be considered for adjustment, storing separately as a sample of a particular repeatable event, or even being discarded as an anomaly unlikely to reoccur.

Weekly Forecast Accuracy



overall average look good. But dealing with wide swings at the daily or half-hourly interval level puts an unrealistic demand on the operations team. The goal is a consistent level of accuracy not an average level over time.

METHODOLOGIES FOR ANALYZING FORECAST ACCURACY

The methodologies for analyzing the accuracy include percent variation, standard deviation of the variation and correlation coefficient to identify pattern anomalies. The percent that the actual varies from the forecast (forecast minus actual divided by forecast) is the most commonly used analysis of forecasting accuracy. At the interval level, it is also a pretty accurate picture. One method for analyzing the percent variation is to provide it in charts similar to the

ones illustrated above.

Where there is a wealth of data to analyze, it is helpful to have an easier way to put a finger on the pulse of the accuracy over a long period and that is best found by calculating the standard deviation of the variation percentages. A small deviation is desired rather than wide swings in the variation and this will show up even if the average variation seems quite small. Another tool to analyze the variations over time is the correlation coefficient which analyzes the patterns from one period to another. The correlation coefficient analysis can be applied to the variation percentages but is probably most useful when applied to the arrival patterns of work volume and the changes in AHT over the intervals. It compares two periods to see if the patterns are a match or not. For example, the

Scheduling efficiency

Scheduling efficiency is sometimes referred to as schedule inflexibility. This measures how effectively the scheduling plan has matched the number of agents available to handle the work to the required staffing based on the forecast workload and the shrinkage assumptions.

The ability to make a perfect match of staff to requirements is subject to the limitations in the schedule options the WFM analyst has to work with and the creativity of applying the flexibility that is available to the process. It can also be influenced by whether the shrinkage assumptions are detailed by interval or applied as a consistent percentage of loss across all periods. Where there are no part-time staff and rigid rules about scheduling (i.e., days off must be consecutive, breaks must be at a certain interval, etc.), it is difficult to match the constantly changing demand. Keeping this mismatch as low as possible ensures the best utilization of the personnel resource, more consistent speed of answer for customers, more consistent occupancy levels for staff, and minimal cost. Knowing where the mismatches are occurring can help WFM look at more creative ways to work within the rules in place, but also encourage the entire operation to identify new shift types to consider, hiring options to be offered, etc. If the forecast is reasonably accurate and the schedules match up to that forecast reasonably well, the **34**

intraday chaos of constant adjustments can be minimized. The calculation requires the following elements:

TOTAL REQUIRED BODIES IN CHAIRS

Total required bodies in chairs based on the forecast (discussed in the previous section), plus the assumed shrinkage adjustment. (Where a skill-based routing configuration is in place, the output of a sophisticated algorithm is needed to identify the requirements across all skill combinations while in a traditional single-skilled assignment situation, basic Erlang C will be acceptable.) The shrinkage percentage assumption can be added in each interval to raise the bodies in chairs requirement to the number that is actually needed on the schedule so that absenteeism and other factors can occur without impacting the service delivery.

TOTAL SCHEDULED STAFF IN EACH PERIOD

This is the staff scheduled including the shrinkage assumption not yet covered by the schedule elements. For example, looking at a schedule for next week, the expectations for vacations and training might already be in the schedules but daily absenteeism would still need to be a shrinkage assumption. In a single-skilled environment, this will be relatively easy to determine, but it will be more complex in skill-based configurations where a single agent may be capable of serving more than one type of call at any moment in time. (If preferred, the shrinkage can be deducted from the scheduled staff rather than added to the required bodies in chairs.)

TOTAL VARIATION OF SCHEDULED STAFF COMPARED TO REQUIRED STAFF

All extra and short staff totals by period. When the "overs" and "unders" are added together, the total for the period is divided by the total requirements for that period. The result is the percent of variation that is caused by the mismatch of staffing to requirements. (A standard deviation analysis of the variances can be done if the over and understaffing numbers are converted to percentages of variation by period. When the staffing requirements by period vary significantly by day or week or time of day, the raw numbers

of staff variance will provide an inaccurate result.)

ANALYSIS PERIOD

This is generally analyzed at the day or week level although analysis of the patterns of variations intraday can be effective in determining trends of mismatch.

Operational effectiveness

Operational effectiveness measures the ability of the WFM and operations teams to identify and adjust to the situations that develop within the week and day so that the staffing levels are as near ideal as possible in each period and the speed of answer goal (service level or ASA) is met as consistently as possible. The following elements are needed:

- **The revised bodies in chairs requirement** by period based on the actual workload (volume and AHT). This is the calculated staffing requirement once the true workload is known after the fact.
- **The actual positions staffed** for each period. This is the true bodies in chairs by period or the number of agents who actually logged in and were available for work. (In a single-skill environment, this is easily reported by the ACD, but in skill-based environments, it may be an estimate based on allocation of staff by skill.)
- **The forecast speed of answer** by period. When the forecast is created and the staffing model applied, a forecast for the speed of answer for each period can be calculated. This is the expectation if the work arrives exactly as predicted and the staff follows the plan perfectly.
- **The actual speed of answer** by period. Once the actual workload and staffing are known, the ACD typically reports the actual speed of answer for that period.
- **The total variation of staffing and speed of answer results** (plus and minus) for each period, as well as the standard deviation and correlation coefficient to identify pattern anomalies. This is where

everything comes together. Regardless of the accuracy of the forecast or the efficiency of the planned schedule, when the day arrives, the whole center does what it can to make adjustments to deliver the speed of answer goal. Measuring the actual results in terms of the speed of answer variation and the match of the actual staffing to the final requirements will identify where the challenges occurred so that they may be more readily analyzed for possible improvements.

Employee Satisfaction with the WFM Process

Like any operation within a contact center, customer satisfaction is a key element of judging performance and for the WFM team the customer is operations including the agents and supervisory staff. Regular employee satisfaction surveys should be conducted to measure the operations team's satisfaction with such WFM processes as:

- Shift choices available
- Shift bidding/assignment process fairness and effectiveness
- Time-off management fairness
- Schedule adherence management fairness
- Willingness of the WFM team to accommodate requests

When all of these elements have been analyzed, the WFM team should have a good picture of, not only the current level of performance, but where the opportunities are to focus attention for improvements. This level of analysis also can be used to support the business cases needed when schedules need to be more flexible, coordination between WFM and other teams are lacking, or employee retention is a challenge. 📞

Maggie Klenke is a Founding Partner of The Call Center School, a provider of education and training solutions for contact center professionals.

✉ maggie.klenke@thecallcenterschool.com
☎ (615) 812-8411

Esigenze:

L'AGCM intendeva potenziare i servizi rivolti ai cittadini in un'ottica di miglioramento dell'informazione e del supporto erogati. Grazie alla creazione di un Call Center i responsabili intendevano velocizzare le tempistiche di intervento e di risoluzione delle varie istanze e segnalazioni evidenziate.

L'Antitrust voleva aumentare la propria capacità di ascolto e assumere informazioni utili a realizzare un diffuso monitoraggio sui vari segmenti del mercato per attivare tempestivamente il potere di intervento d'ufficio dell'Autorità.

Soluzione:

Capitalizzando l'infrastruttura VoIP esistente, AGCM implementa Contatta come piattaforma software di riferimento.

L'implementazione è stata effettuata su macchine virtuali VMWARE ottimizzando così anche lo sfruttamento delle risorse hardware.

La flessibilità e la facilità di utilizzo di Contatta consente la messa in produzione del Call Center in un mese.

Risultati:

- Gestione ottimale delle risorse operative del Call Center.
- Reportistica articolata e precisa.
- Monitoraggio costante dei livelli di servizio erogati.
- Flessibilità, semplicità e scalabilità della nuova piattaforma.

Più nota come Antitrust, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato è un'Istituzione indipendente, costituita per decreto legge n.287 il 10 ottobre 1990 e capitanata da un Presidente e da quattro componenti nominati di concerto dai Presidenti del Senato della Repubblica e della Camera dei Deputati. Oltre alle competenze in materia di pratiche commerciali scorrette, l'AGCM può intervenire con poteri sanzionatori per vietare le intese restrittive della concorrenza e gli abusi di posizione dominante, esaminando le operazioni di concentrazione per vietare quelle che creano restrizioni alla competizione nel settore di riferimento: gas, elettricità, telecomunicazioni, trasporti, alimenti, acqua, ordini professionali e via dicendo. L'organico dell'Antitrust conta circa 270 addetti.

Il Call Center migliora il Citizen Relationship Management

Dalla fine del 2007 AGCM ha inaugurato un servizio di Call Center, che vede impegnati 11 operatori, con l'obiettivo di predisporre un centro d'ascolto atto a favorire l'avvicinamento tra amministrazione e cittadino, svolgendo attività gratuita di prima informazione e di supporto al pubblico. Aprendo una finestra diretta sul mercato, l'AGCM ha così inaugurato una nuova modalità di servizio più vicina al pubblico e decisamente proattiva: la raccolta delle denunce, avvenendo in modalità diretta, rende infatti possibile alla Direzione Generale per la Tutela del Consumatore di esercitare al meglio le proprie competenze. In dettaglio, l'attività di front-office è seguita da 8 giovani laureati con formazione giuridica che, oltre a provvedere alla registrazione della denuncia, forniscono le prime necessarie indicazioni nel caso in cui il fatto denunciato esuli dalle competenze specifiche dell'Autorità. L'attività di back office, invece, viene curata congiuntamente dal Responsabile dell'Unità, da un funzionario e dalla segreteria, con l'avallo degli altri componenti della struttura di missione.

Le esigenze sottese al progetto erano diverse: il Call Center doveva essere anzitutto uno strumento utile per ricevere rapidamente segnalazioni relative sia alle pratiche commerciali scorrette, ingannevoli o aggressive, compiute dalle aziende nei confronti dei consumatori, sia alla pubblicità ingannevole o comparativa illecita rivolta a professionisti come, ad esempio, nel caso del business to business. La nuova struttura avrebbe permesso inoltre di rendere più agevole ed efficiente l'attività di monitoraggio del mercato, consentendo una più immediata conoscenza dei comportamenti scorretti e una più tempestiva azione volta alla tutela dei consumatori e dei concorrenti di quelle aziende che operano in modo non corretto. Una condizione indispensabile per il reale successo del progetto era l'utilizzo di un sistema che consentisse una gestione efficiente delle chiamate in entrata, in quanto il servizio, essendo un Numero Verde, doveva garantire tempi di attesa ridotti al minimo.

Al successo della messa in produzione di un centro di chiamata efficace ed efficiente ha contribuito l'infrastruttura di riferimento esistente, di tipo Voice Over IP (convergenza fonia/dati). A livello tecnologico il partner coinvolto nel piano di sviluppo è stata Ellysse che, attraverso la piattaforma di call center Contatta, ha fornito tutta l'intelligenza applicativa necessaria. Lavorando di concerto con la Direzione Servizi Tecnologici di AGCM, il partner ha assicurato la definizione ottimale di tutti i servizi correlati alla nuova unità di front-end.

Velocità e proattività dei servizi

Il problema del Numero Verde è stato risolto istituendo un numero gratuito per consumatori, professionisti o chiunque altro ne avesse interesse, in virtù delle nuove competenze attribuite all'Autorità (DL n.146 2/82007) dal Governo in attuazione di una normativa comunitaria del 2005 e, dall'altro, attivando la funzione di segreteria telefonica di Contatta. I cittadini che non riescono immediatamente a mettersi in pronta comunicazione con il personale addetto al Call Center dell'Autorità a causa di un eventuale sovraccarico delle linee o perché chiamano al di fuori degli orari di ufficio possono lasciare un messaggio nella casella vocale, così da poter essere ricontattati entro le 48 ore successive. Le funzionalità di Contatta supportano e garantiscono la qualità dei servizi erogati. La reportistica generata da Contatta permette ai responsabili di controllare tutti i livelli di servizio rilasciati tramite la piattaforma. La sinergia tecnologica e operativa con la Direzione Generale per la Tutela del Consumatore ha consentito al Call Center di raccogliere, in molteplici casi, dati rilevanti per procedimenti già avviati. Alcune segnalazioni, pur non risultando idonee a giustificare ulteriori approfondimenti istruttori da parte dell'Antitrust, sono state trasmesse ad altre amministrazioni o istituzioni per i profili di loro competenza, confermando il valore aggiunto della struttura e la proattività del personale impiegato.

Il customer contact vive di **interazione**

Nuove partnership e collaborazioni per Aspect

Il cliente del 2012 è, volendo usare il linguaggio della tecnologia, 2.0: attende e ricerca interazione sul web non solo con la propria rete amicale, ma anche con le sue aziende di riferimento, per prodotti e servizi. Capace di modificare, con il suo giudizio, la reputation di un brand, rimane ben impressionato dalle aziende che sanno costruire un customer care efficace e multicanale. È in quest'ottica che si muove l'americana Aspect, società che fornisce soluzioni di customer contact votate all'interazione a 360 gradi. Proprio perché il cliente è sempre più preparato e "mobile", Aspect fa in modo che la relazione instaurata dalle aziende con i propri utenti di riferimento sia di lunga durata e comprenda l'intero ciclo di vita del rapporto, a tutto vantaggio di una fidelizzazione concreta.

Per fare in modo che questa mission sia sempre più calata nel contesto del mercato, Aspect ha siglato, in queste ultime settimane, una serie di importanti collaborazioni e partnership con aziende del settore.

Prima in ordine di tempo è quella con Dell Services. Insieme le due società offriranno soluzioni di unified communication basate su piattaforma Microsoft Lync rivolte ai contact center e alle aziende.

All'insegna della sempre maggiore flessibilità da garantire ai clienti, Aspect ha scelto di accompagnarsi anche a Comarch, grazie a una partnership – valevole per il mercato europeo – che prevede la vendita di consulenza e servizi di implementazione e supporto per l'intera gamma dei prodotti Aspect. Comarch potrà così vendere la soluzione Erp-Crm integrata con la piattaforma unificata di contatto con il cliente di Aspect.

Va invece nel solco dell'ottimizzazione delle soluzioni di interaction management e workforce optimization la partnership con Nexidia, provider di soluzioni di audio search e speech analytic. Il prodotto Nexidia Evaluate verrà integrato con la piattaforma Aspect di workforce optimization, per permettere una ricerca audio mirata. Grazie a questo tool, le aziende avranno la possibilità di indagare rapidamente ma con profondità come avviene l'interazione tra l'agente e il cliente, e migliorare di conseguenza le performance e ridurre i costi operativi. Nelle intenzioni di Aspect vi è anche l'integrazione di Nexidia Scan con la propria soluzione Aspect Unified Ip, per catturare e analizzare le conversazioni in tempo reale. Il risultato? Durante la chiamata con il cliente, l'agente avrà sotto mano – grazie all'integrazione con il Crm – lo stato del cliente e riuscirà, per esempio, a identificare opportunità di cross e up selling, per migliorare più velocemente i risultati di business.

L'accordo siglato con Cct Deutschland GmbH system integrator per contact center tedesco prevede infine che Cct distribuisca tutti i prodotti Aspect e offra servizi di implementazione e supporto. Oltre a ciò, le due società hanno stabilito di impegnarsi per sviluppare insieme nuovi progetti dedicati ai call center. Aspect e Microsoft diventano così i fornitori per Cct della più moderna tecnologia a disposizione sul mercato, elemento questo che garantisce il presidio del processo di comunicazione delle aziende, dal servizio al cliente alle vendite, fino al recupero crediti o alle informazioni.

Grazie alle partnership e alle collaborazioni da poco costruite, Aspect si propone come fornitore di soluzioni per un contact center che sia di nuova e moderna concezione, basato su comunicazione unificata e collaboration, vero strumento di business e non costo da sostenere "per forza".

E.G.

ESPERIENZE

SuperAbile, il contact center per la disabilità

Più che un semplice sito, SuperAbile.it è un contact center integrato, cui fa riferimento anche il numero verde 800.810.810 dedicato alla consulenza telefonica gratuita. Numerosi i canali tematici (informazioni sugli aspetti normativi, gli ausili, i viaggi, scuola e formazione, associazionismo, lavoro, salute). L'utente non è lasciato solo, nella navigazione (personalizzabile in base alla regione di appartenenza): a sua disposizione anche un blog, le risposte degli esperti nelle varie discipline, nonché i notiziari telefonici dal call center con le news in formato sonoro.

"Chiama", quando il call center si impegna a curare

Lo Iov, Istituto Oncologico Veneto di Padova, con il patrocinio della Regione Veneto, ha da qualche mese istituito un servizio di call center, "Chiama", che risponde al numero 848 800 155, che ha il compito di informare relativamente a tutti gli ambiti di una malattia come il tumore. A rispondere non semplici operatori, ma medici, volontari, infermieri, psicologi.

Webank assiste i clienti anche via FB

Webank è tra le banche più attente alla relazione coi clienti "via" social media. Su Facebook tre operatori sono a disposizione e on line (in modo che l'interazione sia in tempo reale), per rispondere ai quesiti degli utenti in merito a servizi e prodotti della banca. La strategia di tipo "one to one" scelta da Webank si differenzia dalle altre realtà bancarie del Paese, per il momento posizionate su una presenza più soft o standardizzata sui social media, senza interazione in tempo reale con gli utenti.

Gestire i partecipanti agli eventi? Più facile con l'Rfid

La nuova frontiera del Crm si chiama tecnologia Rfid, in casa Idc. Da qualche tempo non solo la società che organizza convegni dota ogni partecipante

ai suoi convegni di una card Rfid che funge da documento identificativo, ma aggiunge un pizzico di divertimento, abbinando alla presenza ai convegni il gaming. Con la card, infatti, il partecipante accumula punti a seconda delle azioni che compie (se compila un questionario, visita uno stand, partecipa a un altro evento), e ha diritto a dei premi a fine anno se ha raggiunto un alto punteggio.

848 806 806: Prontosanità

Una bussola, reattiva e intelligente, per districarsi tra servizi e informazioni dell'Azienda provinciale per i Servizi Sanitari della Provincia Autonoma di Trento: questo è Prontosanità 848 806 806, che aiuta l'utente a sapere dove andare, cosa fare e come (modalità di accesso, luoghi di erogazione, informazioni sulle prenotazioni). Prontosanità, che è altro rispetto al numero per la prenotazione di visite ed esami, deve la sua efficienza a una banca dati alla quale attingono gli operatori e al software semantico Cogito Answers di Expert System.

Passi avanti per gli Urp delle Regioni obiettivo

Prosegue il progetto "Linea Amica Fase 2 – Piattaforma comune e integrazione delle amministrazioni centrali e regionali" realizzato da Formez PA, su iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica. Il progetto, che ha visto le prime implementazioni negli Urp dei Comuni di Catania, Giarre e della Provincia di Napoli e del Comune di San Giorgio a Cremano, prevede una rete unica dei centri di risposta al cittadino e un modello di servizio basato sull'interconnessione via VoIP fra le amministrazioni pubbliche. L'implementazione tecnologica è abbinata a un percorso formativo riservato agli operatori di front office dei centri di contatto delle PA.

Carpisa, per i clienti a disposizione anche la Live Chat

Il brand di borse e accessori moda Carpisa ha scelto di dialogare con i propri clienti attraverso il call center multicanale. A questo ha, recentemente, aggiunto anche la Live Chat curata

da Cesaweb. Gli operatori, dal lunedì al sabato dalle 8 alle 20 rispondono in diretta alle richieste degli utenti. La scelta di Carpisa è quella di instaurare un dialogo one to one e in tempo reale con una clientela che sempre più fa uso del web sia per recuperare informazioni, sia per procedere all'acquisto.

Il cloud uniforma il Crm: il caso della farmaceutica Grünenthal

Far "dialogare" più soluzioni di Crm, all'interno di una multinazionale con sedi sparse su varie nazioni, è un problema che può oggi essere superato, con il cloud computing. Lo testimonia l'azienda farmaceutica tedesca Grünenthal, specializzata nel trattamento del dolore. Al posto di tanti Crm basati su server e silos verticali, l'azienda ha adottato Veeva Crm e unificato le attività di vendita a livello aziendale e non più regionale. Il progetto, basato su cloud, riguarda 1.200 utenti dislocati nelle 15 filiali di Grünenthal in Europa e Australia.

SOLUZIONI

Sysman porta il Crm su tablet

Per la forza vendita in mobilità arriva un nuovo strumento per conoscere in tempo reale la situazione dei clienti: è la soluzione di Sysman chiamata Mobile Crm. Il dispositivo permette di accedere ai dati in modo sincrono o asincrono fuori dall'ufficio, di gestire ed elaborare rapporti, ma anche velocizzare i tempi legati agli ordini, avendo sempre sotto controllo la situazione di clienti e prospect dal tablet.

La customer experience con Oracle si gestisce sulla nuvola

Oracle annuncia nuove funzionalità per la suite per la gestione della customer experience, Oracle RightNow CX. Tra queste, spiccano la possibilità per le aziende di monitorare - e interagire con - le conversazioni degli utenti sui social network, in modo da analizzare il sentiment espresso on line dalle persone e di conseguenza tarare il servizio o prodotto. Il maggior livello di sicurezza è garantito da un più serrato processo di identificazione dell'utente. Inoltre, vengono messe a disposizione

web chat ottimizzate grazie a interazioni tematiche che permettono di raccogliere informazioni dai consumatori mediante conversazioni in linguaggio naturale.

La reception?

Umana e remotizzata

Tanti saluti all'operatore alla reception: oggi le aziende hanno un'opzione totalmente telematica da sfruttare, per ottenere una postazione d'ingresso efficace e ingegnerizzata.

L'idea è dell'azienda Phonetica, che con il servizio VideoReception accoglie clienti, prospect e fornitori in modalità multisensoriale e multimediale.

Microsoft presenta e novità di Dynamics Crm

Arriverà entro giugno l'aggiornamento della soluzione Microsoft Dynamics Crm, che porterà con sé la possibilità di accedere al sistema di gestione dei clienti, ora basato su cloud, da qualunque device mobile. Tra le nuove caratteristiche anche funzionalità di social networking avanzate e opzioni di web browser per gli utenti.

AZIENDE

Telecom Italia premiata per la sua relazione col cliente

Telecom Italia si è aggiudicata il premio europeo "ECCCO 2012" (promosso dall'European Confederation of Contact Center Organizations). Il riconoscimento è doppio, in quanto premia sia il Servizio 187 dedicato alla clientela consumer, che Telecontact Center, società del Gruppo dedicata ai servizi di customer care.

Ntt Data, un unico "cappello" per più società e servizi

Tra i suoi settori di business c'è anche il customer management, strumento ideale per migliorare la gestione dei clienti e monitorare la loro soddisfazione: oggi Ntt Data può agire con armi molto affilate sul mercato, grazie ai nuovi asset societari. La società giapponese, infatti, vedrà al suo interno, sotto un unico brand, Value Team, Cirquent, Keane e Intelligroup, realtà acquisite negli ultimi anni.

Guida alle tecnologie, applicazioni, servizi

In questa sezione della rivista si vuole dare un panorama delle soluzioni tecnologiche specifiche per i contact center. Oggi, il contact center si distingue per il ricco contenuto di tecnologie anche molto innovative. Non considerando le tecnologie trasversali e abilitanti (middleware, sicurezza, data base, ecc.), si possono distinguere quattro categorie. Per ciascuna diamo una rapida panoramica di alcune tra le più importanti aziende presenti in Italia, senza la pretesa di essere esaustivi, limitandoci alle soluzioni offerte al mercato italiano. Un elenco in evoluzione che verrà aggiornato in ogni numero.

Nucleo delle applicazione di contact center: sistemi telefonici, VoIP/SIP, CTI, ACD, IVR e speech recognition, messaging, code universali/work distribution, dialer, sistemi allinOne, speaker verification.

Aastra Intecom
Alcatel-Lucent
Altesys
Aspect
Avaya
Cisco
CITEC
Ellysse
Ericsson
Finality
IFM Infomaster
Interactive Intelligence
Interactive Media
Microsoft
Mitel
Nec
Nuance
Qumido
Reitek
Shoretel
Siemens
Siseco
Voxify

Applicazioni orientate al servizio: suite di CRM, customer service, vendite e marketing, help desk, recupero crediti, sale force automation, supporto a personale esterno e al dispatching, ERP, piattaforme di predictive dialling integrate, BPA, applicazioni per unificare interfaccia su desktop.

Altesys
Altitude
Aspect
BMC Software
Brainforce
Broad Vision
Cicero
Computer Associates
Front Range
IBM
Indra
Interactive Intelligence
Jacada
Microsoft
Oracle
PAT
RightNow
Sage CRM
Salesforce
SAP
Sugar CRM

Sistemi gestionali: registrazione audio dual channel delle telefonate, gestione prestazioni, analisi di testi, analisi del desktop, work force management system, speech analytics, quality monitoring, sondaggi e ascolto voce del cliente, elearning e coaching, selezione del personale, monitoraggio della customer experience.

Aspect
Autonomy
Avaya
Cisco
Genesys
IBM
Interactive Intelligence
Interactive Media
InVision Software
Mindbox
Nice
Nuance
Oracle
Pervoice
Qlikview
SAP
SAS
Studio Zeta



Sistemi di supporto: gestione di basi di conoscenza, self service via web, scripting, scrittura di testi, chat/IM, sms, email response management system, collaboration.

Aspect
Autonomy
Cisco
eGain
Genesys
H-care
IBM
Microsoft
Oracle
RightNow
SalesForce.com
Verint
Vivisimo



Aspect Software Inc.

www.aspect.com/ita
Piazza del Popolo, 18
00187 Roma
Tel. 06 367 12 401

Aspect è un provider a livello internazionale di soluzioni di contatto con i clienti. Sviluppa la relazione con i clienti grazie all'unione di software per la gestione dei contatti con i clienti e le piattaforme Microsoft. Aspect è riconosciuta da analisti a livello mondiale per le competenze maturate nel settore del workforce management, outbound dialling e inbound ACD routing.

Per seguire Aspect su Twitter @AspectUC, per leggere i blog Aspect <http://blogs.aspect.com>



Ellysse srl

www.ellysse.it
via della Previdenza Sociale, 9
42124 Reggio Emilia
Tel. 0522 232699

Nata nel gennaio del 2002 da un gruppo di professionisti specializzati nel settore delle tecnologie CTI e nell'implementazione di sistemi di contact center complessi, Ellysse si propone come partner ideale per la fornitura di progetti chiavi in mano. Grazie ad un proprio laboratorio di ricerca e sviluppo, Ellysse realizza soluzioni applicative personalizzate sulle esigenze delle imprese.



Vanguard Communications Europe

www.vanguard.it, www.formazione-callcenter.it, www.formazione-crm.it
email: info@vanguard.it

Rappresentanza in Italia

via di vigna murata, 40 – 00143 Roma
Tel. 06 5483 2800

Vanguard Communications Europe è una società di consulenza indipendente fondata negli USA nel 1980, specializzatasi nel disegnare efficaci soluzioni per migliorare l'interazione di un'azienda con la clientela, tra cui il contact center e il self service, e per la collaborazione tra il personale mobile e tra i lavoratori della conoscenza.

La guida delle aziende vuole proporsi come uno strumento di consultazione utile per individuare i fornitori per le diverse esigenze di un Contact Center.

Per ottenere maggiore visibilità è possibile pubblicare il proprio logo, i contatti e una breve descrizione.

Per chiedere un'offerta commerciale@cmimagazine.it

CMI Customer Management Insight

è l'edizione italiana della rivista

- USA leader - *Contact Center Pipeline*, arricchita delle dinamiche e di tutte le informazioni sulla realtà italiana.

**Tutta la cultura innovativa USA, più tutta la vitalità del nostro mercato.
Una rivista per diventare protagonista in Italia e affermarsi come
esperti conoscitori del mondo dei contact center.**

Perché leggere e abbonarsi a *Customer Management Insights*?

- Perché vi si trova tutta la costante innovazione di questa industry, arricchita della visione completa sulla realtà italiana: stato dell'arte, prospettive, strategie, concorrenza, i progetti dei leader del settore, le soluzioni più efficaci. Anche dalla parole delle società di consulenza che hanno aiutato l'inserimento di questi processi.
- Perché consente di partecipare al network dei Professionisti italiani più avanzati del settore. Consente di farsi conoscere, apprezzare. Per cui la lettura è utile anche per costruire la propria carriera futura.
- Perché ci si trova la comunicazione delle aziende che hanno davvero qualcosa da dire ai Decisori del settore: di nuovo, efficace, redditizio.
- Perché, se anche non si vuol leggere tutto, ma cogliere subito e solo il valore di un articolo sulla realtà ancora più avanzata del settore, quella americana, ci sono gli abstract di ognuno, così facciamo risparmiare tempo.

Come ottenere visibilità su *Customer Management Insights*?

- Cogliendo le occasioni offerte dalle classiche inserzioni pubblicitarie disponibili in vari formati.
- Garantendosi a un prezzo speciale la presenza tutto l'anno nella Guida delle aziende pubblicata sia sul sito sia sulla versione PDF.
- Pubblicando un banner su www.cmimagazine.it.
- Scrivendo articoli personalizzati per presentare la propria esperienza.
- Acquistando pacchetti abbonamenti per i propri clienti.

www.cmimagazine.it



Per informazioni e contatti:

Letizia Olivari - tel. 348 4108411 - commerciale@cmimagazine.it