



Una grande customer experience?

Il canale vocale ha ancora un ruolo fondamentale, attenzione a monitorarlo bene.

SERGIO CASERTA

Oggi chi gestisce i contact center cerca di essere presente sui social media, di disporre di applicazioni per dispositivi mobili, di essere al passo delle novità, ma quanto potranno essere efficaci le nuove applicazioni se i canali già utilizzati, tra cui certamente il canale telefonico, non soddisfano pienamente le esigenze dei clienti? Se è importante esser partiti bene, è altrettanto importante costruire punti di verifica regolari per assicurare che il canale vocale funzioni sempre perfettamente e che le applica-



zioni vocali utilizzate per il self service o per il routing delle chiamate supportino lo scopo per cui sono state realizzate. In questo numero affrontiamo questo tema e durante il convegno Customer Experience: come misurarla e come elevarne il valore del 7 giugno a Milano verrà presentata una solu-

zione che rileva prestazioni e customer experience lungo tutta la telefonata, consente di concentrarsi su opportunità immediate di contenimento delle chiamate e del miglioramento dell'esperienza di contatto, traccia trend e misura il gap tra i desiderata e i risultati effettivi.

Making Work-at-Home Work

Five companies with longstanding work-at-home programs share proven practices for success.

BY SUSAN HASH

Today's robust workforce optimization solutions and abundance of networking tools have conquered many of the barriers to - and concerns about - contact center work-at-home programs.

More companies are attracted by the value that a well-thought-out program offers in terms of schedule flexibility, employee satisfaction and retention, expanded talent pools, cost savings and environmental benefits.

In fact, the number of home-agent programs continues to

increase rapidly across sectors. According to ContactBabel's 2012 U.S. Contact Center Decision-Makers' Guide, the percentage of contact centers using home workers almost doubled from 2007 to 2011 (from 22% to 42%).

We spoke with leaders from five organizations whose work-at-home programs have evolved over many years, and have become an integral part of a corporate culture that offers flexibility and work-life support for employees. They shared with us a few of their best practices and insights on how to ensure that agents are set up to succeed in a work-at-home environment.

ONE AND DONE: FIRST-CONTACT RESOLUTION

Have you ever picked up the phone to call a business, all the while thinking, "I sure hope that they're unable to handle my issue during this call," and that "I'll need to call them back at least once to get this resolved"? Of course not. Any contact received from a customer comes with a set of expectations, and surely one of those is that the issue will be completely resolved by the time the contact ends.

First-contact resolution (FCR) is our way of measuring this characteristic, and many in the industry count this as one of our most important metrics. In fact, not long ago, I was reading through a research paper in which FCR was described as the "holy grail of call center satisfaction." That may be going a shade too far (see the sidebar on 12, Is FCR the Ultimate Metric?), but anyone who has worked in the industry would be quick to agree that high FCR is a key ingredient in a well-run center.

Finding Your FCR Opportunities Where a metric like customer satisfaction is somewhat vague in terms of improvement efforts, FCR is quite the opposite. At a high level, there is no secret about how it needs to improve - determine the reasons why inquiries are not handled at first contact, then address each one. The trick with FCR is in figuring out what specific efforts

Set Your Sights on FCR

As I work with contact centers across all sizes and vertical markets, I hear a consistent theme focusing on serving customers in excellence. So why aren't more customers raving about their experiences? And why do some centers excel in service while others only talk the talk? While there are no simple answers, I can offer up one differentiator that separates the "best" from the rest. Top centers take First Contact Resolution (FCR) seriously and align their metrics and technologies around it to deliver a superior customer experience.

It's Not Just about Phone Calls Anymore While FCR started as first-call resolution, it has evolved to reflect contact effectiveness in whatever channel (calls, emails, chat, mail, etc.) customers choose, and whatever teams they contact (see Figure 1 on page 26). The definition can vary based on the applications served. For straightforward transactions, FCR generally presumes resolution with the first person assisting the customer.

In more complex environments, resolution may involve a transfer to a subject-matter expert (SME). However defined, agents and/or SMEs must be equipped

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

 **Aspect**[®]

ARTICOLI DA CONTACT CENTER PIPELINE

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

Making Work at Home Work - pag. 1

Negli ultimi 5 anni, negli Stati Uniti, è raddoppiata la percentuale di call center che prevede programmi di lavoro da casa per il proprio personale (modalità, questa, già gradita in altri Paesi): oggi il 42% dei call center utilizza il telelavoro. Dato che questa innovazione è utilizzabile anche in Italia, grazie alla presenza di soluzioni tecniche all'avanguardia di qualità, può essere utile informarsi su come alcune aziende leader abbiano affrontato il tema e quali suggerimenti possano fornire.

Set Your Sights on FCR - pag. 1

Essendo diventata la FCR/OCS metrica principe di un contact center diventato ormai multicanale, è importante conoscere i pro e contro delle diverse tecnologie presenti oggi in una struttura di customer contact, per un'affidabile misurazione di questa vitale metrica.

One and Done: First Contact Resolution - pag. 1

Sono presentate interessanti considerazioni sulla risoluzione del quesito dell'utente al primo tentativo. Si tratta di una delle più importanti metriche, se non addirittura la più importante, per determinare la qualità di un CC. L'autore arriva a queste riflessioni attraverso un metodo che prevede l'analisi dei casi aperti; un metodo di misura per la determinazione dei casi chiusi per coprire il gap tra percezione del cliente e misurazione interna effettuata; affronta infine il tema della corretta gestione dei trasferimenti tra operatori. L'autore conclude ricordando che la FCR/OCS (First Call Resolution/One Call Solution) è solo uno degli elementi del "puzzle metriche" da tener sotto controllo.

Analyze the Impact of Your QA Program - pag. 20

Ogni call center deve avere un programma di quality assurance di cui vanno misurate efficacia ed efficienza. In questo articolo le possibili metriche vengono presentate secondo attributi quali l'efficienza (percentuale dei contatti valutati; quantità di ore dedicate all'attività di QA), la consistenza (analisi e distribuzione delle valutazioni), il miglioramento delle prestazioni (miglioramento delle prestazioni come misurate dal programma di QA; errori, rifacimenti, accuratezza e rispetto delle linee di condotta; ritorno dell'investimento), l'impatto sul business (soddisfazione del cliente, risultati chiave conseguiti), l'impatto sulla cultura aziendale (soddisfazione del personale, turnover).

Behavior Management and Normalized Data Evaluation - pag. 24

La misurazione di fattori quantitativi avversi alla qualità del contatto e della customer experience può essere compiuta anche analizzando i dati di ACD, purché le misurazioni effettuate sul singolo operatore siano comparate con i risultati globali. Il riferimento è a metriche quali il tempo di conversazione o di messa in attesa, di lavoro in stato di after call, la percentuale di trasferimenti, e così via.

Get your House in Order to Become the Director of Customer Experience - pag. 30

Nei contact center sta emergendo una nuova figura, il direttore della customer experience (CCO - Chief Customer Officer). L'autore dell'articolo presenta le informazioni essenziali per poter realizzare un buon progetto: chi rappresenta la voce del cliente; conoscenza del valore del cliente, percentuale dei clienti insoddisfatti che non si è lamentata; dati sul fallimento dei processi; incidenza del passaparoia; impatto pratico del processo di ascolto della voce del cliente. Fornisce infine suggerimenti per motivare il direttore finanziario e il direttore marketing a partecipare al progetto.

Contact Center Industry Trends - pag. 32

L'articolo presenta il nuovo report sui contact center degli Stati Uniti effettuato da Contact Babel. Gli argomenti comparati sono prestazioni, operations, tecnologie e risorse umane. Il report, redatto elaborando i dati di 200 contact center nordamericani, è anche disponibile gratuitamente, a richiesta, sul sito di Contact Babel. Nell'intervista di presentazione della nuova ricerca edizione 2012 sono evidenziati alcuni trend in atto su metriche, turnover e nuove tecnologie.

Sommario

4 Self service vocale e customer experience
di Sergio Caserta

8 Reputazione online: come cambia il servizio al Cliente, nell'era del web 2.0

11 La comunicazione con il cliente sempre più multicanale
di Elisa Fontana

14 "Mi piace" Il Servizio Clienti via FB
di Elena Giordano

17-33 Articoli Contact Center Pipeline pubblicati in esclusiva per l'Italia

34 News

36 Selfbrand
di Donatella Rampado

38 Guida alle aziende



Anno 1 - Numero 2 - Maggio 2012 - www.cmimagazine.it

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

Hanno collaborato: Sergio Caserta, Elisa Fontana, Elena Giordano, Donatella Rampado, Marzia Zanolini

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: Enrica Scuri
tel. +39 3477370379 - 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 Valparaiso, 8 - 20144 Milano

Self service vocale e customer experience

Con la grande diffusione dei nuovi canali avvenuta nell'ultimo decennio, i clienti possono scegliere ogni volta fra tanti modi diversi quello più conveniente per contattare l'azienda (telefono fisso e mobile, email, sito web, smart phones). Tutto questo cosa comporta per il canale vocale, sia il telefono tradizionale, sia VoIP?

DI SERGIO CASERTA

I sistemi telefonici e di risposta vocale interattiva giocano e giocheranno ancora un ruolo molto importante nella customer experience e nel contenimento delle chiamate all'operatore, tanto che nuove tecnologie sono apparse all'orizzonte per consentire alle aziende di migliorare le loro applicazioni IVR, elevando la customer experience e riducendo i costi.

Per tante aziende la voce è diventata il canale di assistenza tecnico-amministrativa per questioni complesse, molte operazioni sono, infatti, svolte via web e quelle più semplici possono essere eseguite anche via IVR. In ogni caso, ove ci sono operatori, sono anche utilizzati sistemi di risposta vocale interattiva, che sono quindi un aspetto imprescindibile del canale telefonico. Poiché diversi studi mostrano che le persone vedono in modo negativo i sistemi di risposta vocale interattiva, resta ancora da tanto da fare e da imparare per rendere il self-service telefonico ancora più importante per le aziende (evarne la significatività economica), utile e piacevole da usare per i clienti (con un contributo sempre positivo alla customer experience).

Le esperienze di design accumulate dall'inizio degli anni '80 quando apparvero i primi IVR suggeriscono ai progettisti di applicazioni IVR e di call

flow di tener sempre a mente precise linee guida, fondamentali per la buona riuscita di applicazioni di risposta vocale interattiva. Ciononostante, troppo spesso si incontrano applicazioni che suscitano forti perplessità. Ciò dipende anche dal fatto che i sistemi IVR hanno forti carenze sul lato degli analytics per la comprensione della customer experience e della misurazione dell'efficacia del loro uso.

Un esempio di queste carenze risiede nel reporting dei sistemi IVR e ACD che non consentono normalmente, anche nei prodotti più evoluti, un riascolto dall'inizio alla fine delle telefonate registrate, un'analisi delle espressioni vocali utilizzate, una valutazione del routing quando le telefonate sono trasferite a un gruppo di operatori e eventuali trasferimenti successivi ad altri operatori o ad altri call center.

Peraltro ogni sistema telefonico produce i suoi report (in una grande corporation ci possono essere più IVR e più ACD) producendo dati stand alone e non c'è un report standard che tracci tutta la telefonata nei vari stadi (IVR, invio alla coda, trattamento in coda, accoglienza di operatore, eventuali trasferimenti ad altro numero/numero/gruppo, durata della conversazione, possibile trasferimento, eventuale sondaggio finale).

Per affinare l'analisi, così da consentire al gruppo di gestione del sistema IVR e

del call management in generale di migliorare le applicazioni vocali interattive e effettuare sempre un routing corretto, sono spesso necessari progetti che impiegano risorse per un tempo molto variabile (da poche settimane ad un anno, a seconda dei risultati da produrre) con un total cost of ownership (di seguito TCO) che può essere molto alto. In un call center inbound misto (vendite più assistenza) un routing insufficiente "brucia" risorse esperte nella vendita in attività di assistenza, e in un call center di sola assistenza le chiamate possono essere inviate a un team senza gli skill giusti con una serie di conseguenze facilmente intuibili.

Se non si segue la strada di un'integrazione tecnica e personalizzata dei sistemi, la soluzione può essere anche quella di rivolgersi a società esterne che effettuano un audit delle telefonate, ma ciò presenta forti limiti: chiamate da effettuare o da riascoltare scelte a caso, analisi delle espressioni vocali utilizzate ("utterances") molto limitata e inefficiente, valutazione del routing casuale. I costi sono relativamente contenuti perché dipendono dal tempo speso dal personale dedicato a effettuare e a ascoltare telefonate, e quindi l'attendibilità dei dati può essere piuttosto bassa dipendendo dal campione e dal metodo seguito. Se l'attività di audit esterno è ricorrente, i costi diventano invece piuttosto elevati e possono pesare non poco sul budget del call center.

La soluzione ideale

Vediamo quindi quali sono i requisiti ideali per una soluzione di tuning di applicazioni IVR. Fortunatamente ci sono stati progressi nelle tecnologie di acquisizione dati e nelle analisi delle informazioni raccolte che aiutano a migliorare le soluzioni di self service vocale. Partendo dall'assunto che gli utenti delle tecnologie (nella circostanza specifica il personale interno al call center o alle TLC che gestisce l'IVR e il call flow) desiderano soluzioni che diano idee concrete per migliorare rapidamente e in maniera continua sia la customer experience, sia l'efficacia dell'IVR nel contenimento delle chiamate in entrata, si ha l'assoluta importanza strategica di questa esigenza. Secondo recenti rapporti di ricerca, i primi due obiettivi degli amministratori delegati e dei top manager a cui fa capo il contact center, indipendentemente dal settore di industria a cui appartiene la loro azienda, sono che i possibili diversi gruppi di operatori preposti a interagire con i clienti migliorino customer experience e produttività. Questi obiettivi sono particolarmente rilevanti per il self-service telefonico, dal momento che le applicazioni IVR sono una delle fonti più comuni di frustrazione dei clienti, sebbene forniscano una delle migliori opportunità di risparmio dei costi del contact center (il 75% dei costi di un call center sono costi di personale).

Vediamo allora quali sono le caratteristiche ideali di soluzioni di analisi di applicazioni self-service vocali. Allo scopo abbiamo sintetizzato nella seguente tavola quanto oggi è possibile fare grazie alle nuove tecnologie emergenti. Ricordiamo che queste nuove soluzioni devono permettere alle applicazioni IVR di migliorare il ROI degli investimenti in IVR (sistemi anche molto costosi nei grandi call center) e la customer experience. Ogni classe di caratteristiche già da sola fornirebbe un valore. Tuttavia quando queste caratteristiche fossero incluse in una soluzione package, si avrebbe un valore significativamente ben maggiore e ad un ben più basso TCO.

Vengono posti in evidenza alcuni aspetti di particolare importanza.

Classi di caratteristiche di soluzioni di analisi di applicazioni IVR

| Benefici principali e insieme di caratteristiche | Valore |
|---|--|
| Il tempo per vedere benefici aziendali deve essere misurato in giorni per un basso TCO | Miglioramento imparagonabile del ROI e più bassi costi operativi |
| Elaborare decine di migliaia di chiamate al giorno per rilevare tutti gli aspetti di potenziali problemi | Conseguire tutto il valore presente nelle opportunità di maggior ROI e migliore Customer Experience |
| Cruscotti ricchi di contenuti per il management, i business analyst e i tecnici progettisti di interfacce vocali. | Comunicare con i manager di livello superiore e disporre di un miglior supporto alle analisi |
| Supportare un miglioramento continuo dei processi di business | Ottimizzare ROI & Customer Experience risolvendo i problemi quando si presentano |
| Ordinare i "prompt" dell'IVR e i problemi potenziali secondi diversi attributi di performance | Concentrarsi sui problemi effettivamente vitali per il ROI e la Customer Experience |
| Misurare automaticamente, evidenziandone i trend, i molteplici fattori della Customer Experience | Ottimizzare la Customer Experience |
| Spostare automaticamente il fuoco dell'analisi sulle nuove tematiche emergenti | Ottenere il ritorno più alto dagli investimenti di sviluppo di applicazioni IVR |
| Ascoltare registrazioni delle telefonate con le interazioni dei chiamanti con i "prompt" dell'IVR ordinate per un ricco insieme di criteri di ricerca | Supportare un'analisi approfondita delle cause sottostanti da parte dei progettisti di interfaccia vocale e i loro sforzi di design. Capire veramente la Customer Experience |
| Essere capaci di creare rapidamente una lista delle espressioni vocali utilizzate dai chiamanti che interagiscono con l'IVR | Far fare finalmente un salto qualità ai progetti di tuning di applicazioni di riconoscimento del parlato |
| Registrazione e dall'inizio alla fine le telefonate d'interesse con possibilità di eseguire ricerche successive in modo agevole | Acquisire migliori idee sulle esigenze del chiamante, specialmente quando viene trasferito all'operatore |
| Avere indipendenza dalla lingua utilizzata o nei diversi IVR eventualmente attraversati o nella chiamata | Migliorare la Customer Experience complessiva e elevare il ROI del self service vocale |
| Avere indipendenza dai sistemi (ACD, molteplici IVR, Sondaggi) in ogni telefonata dall'inizio alla fine | Rivelare la Customer Experience attraverso la chiamata dall'inizio alla fine, considerando tutti i sistemi attraversati |

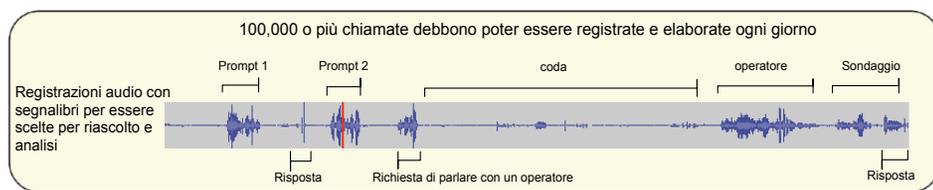


Figura 1: analizzare la telefonata dall'inizio alla fine, passando attraverso tecnologie diverse per tipo e luogo

Tempi di implementazione della visione e TCO

Progetti complessi possono durare diversi mesi o anche anni per essere eseguiti compiutamente; ciò fa salire il TCO e reduce quindi il ROI. Tutti ci ricordiamo di progetti di grande durata di implementazione di una particolare vision del CRM: non deve assolutamente ripetersi nella circostanza. Inoltre, il management e il personale tecnico interno all'azienda sono in genere molto presi da tante attività correnti già di grande valore per aggiungere altre. Ciò richiede non solo di disporre di una soluzione già pronta ma anche che tale soluzione non abbia impatti operativi durante l'implementazione e la gestione.

Elaborazione di decine di migliaia di chiamate giornaliere

Le soluzioni IVR possono essere anche complesse. Il numero di prompt presenti è una tipica metrica di complessità e oggi viene segnalata in 30/40 prompt la classe di applicazioni complesse. Per capire completamente l'impatto in questi casi non bastano le centinaia di call tipiche di un audit, ma ne servono decine di migliaia se non si vogliono limitare i suggerimenti ai problemi più evidenti. Chi fa sviluppo di applicazioni vocali sa che anche risolvere una decina di problemi che capitano solo poche volte in migliaia di chiamate è di enorme importanza.

Dashboard per i diversi livelli di utenti aziendali

In genere i report dei sistemi possono essere facilmente capiti solo da esperti. Di conseguenza i gruppi interni di supporto tecnologico non fanno altro che preparare report utilizzabili per il top management.

Ora se il management non capisce bene le opportunità derivanti dal miglioramento dell'IVR non approverà nuovi progetti e il contributo agli obiettivi aziendali del gruppo interno di supporto IVR non verrà valutato in modo appropriato.

Miglioramento continuo

Oggi si effettuano dei tuning occasionali dei sistemi vocali, mentre le aziende hanno bisogno di valutare e migliorare continuamente il servizio in modo coerente con quanto sostenuto dal CEO e da altri top manager. Le nuove soluzioni supportano il processo di miglioramento continuo per un migliore TCO e ROI, migliori suggerimenti pratici e miglior focalizzazione sui problemi.

Misurazione automatica di risultati e trend e scoperta nuovi fenomeni da monitorare, correlando prompt, problemi e prestazioni

È importante mettere sulla buona strada l'analista delle applicazioni vocali, attirando la sua attenzione sulle cose che sono realmente importanti. Rispondere ad esempio alla domanda "quali parti dell'applicazione IVR costano di più?" o altre quali "dove si hanno esperienze negative del cliente" e "qual è l'ordine di importanza di ciascun evento". In questo modo l'analista si concentra e dedica alla soluzione il tempo risparmiato nel lavoro di analisi, effettuata automaticamente. Per far ciò serve anche una base di analisi di telefonate veramente significativa per volumi (oltre un milione di call) e per tempi di osservazione (oltre un anno). Inoltre gli analisti debbono poter confrontare baseline e scenari per assicurare che la modifica faccia raggiungere i risultati desiderati.

Registrazione dall'inizio alla fine e riascolto selettivo

Manager, analisti e esperti di progettazione di interfacce vocali debbono poter ascoltare i chiamanti che interagiscono con i prompt e le successive conversazioni con gli operatori. Senza un ascolto è veramente difficile comprendere il problema o anche accertare se c'è veramente un problema. Senza l'ascolto della conversazione tra operatore e chiamante non si riesce facilmente a trovare e a progettare soluzioni IVR ricche di opportunità di self service.

Creazione di liste di espressioni vocali per quei prompt che risultano ineffici

Deve essere possibile creare facilmente e in modo molto rapido liste delle espressioni usate dai clienti: l'efficienza deve essere massima e essere molto maggiore di quella che si avrebbe con un audit tradizionale. Ciò è essenziale soprattutto per i prompt più importanti per far salire di livello le prestazioni dello speech recognition.

Indipendenza dalle tecnologie usate e dalla lingua utilizzata per comunicare

In tanti contact center le chiamate possono entrare in un operatore automatico presente nell'ACD e in un secondo tempo, a seconda dell'opzione scelta, la chiamata può finire all'IVR presso l'azienda, ad un IVR in outsourcing o anche ad un altro ACD con un proprio sistema di messaggi vocali. Spesso capita anche che alla fine della chiamata con l'operatore, la telefonata può essere inviata ad una soluzione di sondaggio post call effettuato tramite un IVR hosted. Una soluzione di analisi di self service vocale deve essere capace di catturare tutte le interazioni che hanno luogo in una chiamata affinché emergano per gli interessati ai risultati e alla progettazione la qualità dell'esperienza del chiamante e le opportunità di risparmiare sui costi del servizio. Infine il tutto deve poter funzionare in tante lingue, per capire se la soluzione self service debba essere cambiata per supportare le lingue utilizzate anche in una sola telefonata.

Conclusioni

I sistemi di risposta vocale interattiva sono essenziali in un contact center ma non sono amati dai clienti che chiamano l'azienda. Ciò emerge spesso dai sondaggi di soddisfazione del cliente. Però quello che troppo spesso abbiamo incontrato sono applicazioni vocali NON realizzate secondo quanto consentirebbe lo "stato dell'arte". Per fortuna, oggi ci sono tecnologie che combinate in modo opportuno e

utilizzate consentono ai gruppi di supporto delle applicazioni IVR sia di migliorare la soddisfazione del cliente che ridurre i costi del personale operativo elevando l'efficacia di contenimento dell'IVR. La ricerca dell'azienda deve essere tuttavia rivolta a cercare soluzioni moderne, molto ricche di funzioni ma di rapidissima implementazione e di minimo Total Cost of Ownership.



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.



Customer Experience: come misurarla e come elevarne il valore

Milano, Giovedì 7 giugno 2012

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

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 Papisiropoulos, Enhancing Customer Experience in a Crisis, National Bank of Greece (NBG)
a seguire: domande dei partecipanti
- 11.40 Rilevamento della customer experience attraverso i social media
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  Aspect

Media partner



Reputazione online: come cambia il servizio al Cliente, nell'era del web 2.0

Intervista a Andrea Barchiesi, amministratore delegato di Reputation Manager

Cos'è la reputazione online?

Molti pensano sia solo un elenco di contenuti presenti su Internet. In realtà tutto deve essere incrociato con la percezione che questi contenuti suscitano. La reputazione online è l'insieme dei dati che riguardano una persona e che sono raggiungibili via internet. Vanno pesati soprattutto in funzione della loro visibilità.

Esiste una sola reputazione online, una sola "identità digitale"?

Ce ne sono diverse: una sociale, una professionale, una personale. E quindi ciò che è adatto in un contesto non lo è in un altro. Facciamo un esempio: se io giocassi in una squadra di football americano, magari alcune foto goliardiche potrebbero essere accettabili. La stessa cosa non si potrebbe dire se io facessi il politico o il professore. Mentre prima del web i vasi non erano comunicanti, oggi tutto si compenetra e si unisce: a volte può diventare lesivo della reputazione. Fino a quindici anni fa, quello che si faceva in un contesto rimaneva in quel contesto. Oggi, grazie alla Rete, tutto si amalgama.



Andrea Barchiesi,
ingegnere elettronico e amministratore delegato di
Reputation Manager, www.reputazioneonline.it

Quando può diventa un problema?

I problemi nascono quando i vari pezzi della nostra vita online sono in contrasto. Oppure quando alcuni pezzi vengono isolati e portati fuori dal contesto in cui sono nati. Negli Usa, ad esempio, una ragazza che voleva fare l'insegnante aveva pubblicato alcune foto su internet nelle quali beveva e guidava l'auto. In realtà stava bevendo Coca-Cola, ma le foto decontestualizzate le sono costate il posto di lavoro. Come insegnante, avrebbe dato un cattivo esempio. Tuttavia l'identità digitale va oltre la lesività. Oggi non possiamo solo parlare di pulizia dell'immagine, ma di creazione di un'identità. È la cosa più importante. Bisogna riuscire a citare gli elementi positivi, a farli emergere in ogni ricerca.

In che modo agisce Reputation Manager?

Prima facciamo un'analisi del caso con parametri matematici. L'indagine parte dall'identità digitale: cerchiamo di capire tutto, ogni cosa correlata alla persona. Poi prendiamo in considerazione gli aspetti che non vanno, cerchiamo di capire qual è l'identità digitale veritiera e iniziamo a lavorarci per farla emergere.

Strumenti?

Lavoriamo sui motori di ricerca e sulla creazione di nuovi contenuti. Abbiamo un approccio molto diverso da quello degli americani che usano programmi automatici e fanno bombing sulla rete (inondano di contenuti, ndr). Noi sulla comunicazione siamo più delicati. E preferiamo dare valore a ogni singola ricerca. L'altra via parallela è la rimozione di quei contenuti che sono falsi o lesivi. Il risultato è la sinergia di queste due azioni.

Chi si rivolge a società come la vostra?

Dalle aziende, ai politici, ai personaggi dello spettacolo. Dai dirigenti alle aziende. Coloro che hanno un rapporto importante con il mondo esterno.

Accettate chiunque bussi alla vostra porta?

No, abbiamo un codice etico. Quindi tutti i casi ambigui, o quelli nei quali non siamo sicuri che il nostro cliente dica la verità, vengono scartati.

Come si fa diventare manager della reputazione?

La nostra società è formata per metà da ingegneri. Il 25% sono esperti di comunicazione, il 20% di marketing e il 5%

sono avvocati. Gli ingegneri conoscono il funzionamento intimo della rete. Il marketing e la comunicazione, invece, gestiscono l'immagine e la migliorano.

E che cosa ci dice di Facebook?

Dal punto di vista pratico chiunque può copiare le foto che sono state messe su Facebook: il materiale diventa di tutti. E spesso questo canale è usato con molta leggerezza. Tutto è pubblico. Si deve quindi pensare in prospettiva, già da quando si è studenti, a tenere sempre pulita la propria identità digitale, controllando cosa si pubblica e cosa le altre persone pubblicano su di noi. Sembra una lotta senza fine e il web ha cambiato le carte in tavola. È uno strumento formidabile, ma spesso diventa un'arma. Va quindi conosciuto. E prima di pubblicare qualsiasi contenuto bisogna pensare (almeno un istante) a cosa si potrebbe creare con quel post.

La rete riesce a dimenticare?

Va aiutata a dimenticare, anche se poi dipende tutto dalla gravità dei fatti. La reputazione online non solo può essere difesa, ma anche ricostruita, link dopo link. Costruire da zero la propria identità digitale è una richiesta ormai molto frequente, sia di aziende sia di persone fisiche, e in particolare da professionisti di ogni genere che hanno bisogno di trasmettere una giusta immagine di sé, anche via Internet. Noi di Reputation Manager non creiamo siti dedicati alla persona o all'azienda, ma dei contenuti web a essi collegati: se le informazioni sono già presenti in rete cerchiamo di posizionarle in modo che siano più visibili. In alternativa, le realizziamo ex novo comunque rispecchiando fedelmente la realtà dei fatti. Niente invenzioni, insomma: tutto dev'essere rispondente a verità.

Come ci si muove quando la reputazione online è a rischio?

Per difendere l'identità digitale da eventuali "attacchi" si procede esattamente come in campo medico: prima la diagnosi, poi la cura. Se il problema è la presenza di contenuti lesivi dell'immagine sulle prime pagine dei principali motori di ricerca, viene fatta un'analisi del posizionamento di questo materiale. A seconda della visibilità, si valuta la strategia migliore per isolarli, richiedendone la rimozione direttamente al sito, pubblicando una rettifica qualora si tratti di informazioni false o scorrette. La costruzione dell'identità digita-

le da parte delle aziende passa necessariamente attraverso il dialogo aperto, semplice e trasparente con gli utenti e condotto nel rispetto delle regole del Web. Per comunicare la propria brand identity sui molteplici canali online è dunque necessario un connubio tra tecnologia e studio della comunicazione, che oggi si concretizza nella figura del reputation manager, nuova professionalità in grado di studiare una strategia di dialogo ad hoc tra l'azienda e gli utenti sulle diverse piattaforme e contesti del web 2.0.

Quali sono le regole base da adottare per non perdere la reputazione online?

Innanzitutto evitando di commettere passi falsi attraverso un uso spregiudicato o ingenuo di Internet che possa esporre al pubblico aspetti della nostra vita che dovrebbero restare riservati. Naturalmente sul web possono parlare di noi anche a nostra insaputa, per cui il passo successivo è il monitoraggio delle informazioni che ci riguardano per capire quanto sono diffuse, dove sono posizionate e quanto impattano sulla nostra immagine.

Nel caso in cui si rilevino delle lesività è poi necessario valutare, con il supporto di un professionista, la strategia di intervento. Siamo presenti sul mercato italiano dal 2004 e in questi anni ci siamo resi conto di quanto sia importante affiancare alla specializzazione tecnologica un apporto consulenziale. Nel percorso che facciamo insieme al cliente parliamo di "ciclo reputazionale", perchè si tratta di un lavoro che può richiedere anche mesi e che non si ferma alla fase di analisi. Partiamo dalla costruzione di una mappa concettuale della persona o del brand per definire, in accordo con il cliente, quali sono le aree rilevanti che vogliamo indagare.

Questo modello viene poi dato in pasto al nostro strumento software, che scandaglia tutto il web alla ricerca dei risultati, che vengono già categorizzati e aggregati secondo diversi indici in funzione della sintesi finale. In particolare ad ogni contenuto viene associato un coefficiente effettivo di rischio reputazionale (CERR®), un indice sintetico del valore di positività e negatività del contenuto e del suo livello di propagazione e visibilità in rete. Una nostra redazione interna di analisti si occupa poi di verificare i contenuti rilevati, di costruire un report di analisi per il cliente e di pianificare strategie di intervento a seconda dei casi riscontrati.

Si parla perciò di ingegneria reputazionale, una metodologia strutturata che utilizza aspetti che vanno dall'ottimizza-

zione dei contenuti nel motore di ricerca al marketing virale, alla gestione del customer care online, alla tutela e costruzione dell'identità digitale fino all'intervento legale. L'azienda tipo si rivolge a noi innanzitutto per conoscere qual è la sua percezione generale sul web, quindi per un'attività di analisi e monitoraggio. Ed è proprio a partire da questo lavoro che eventualmente emergono criticità, lacune informative ma anche opportunità da cogliere al fine di

pianificare nuove strategie di marketing, comunicazione, fino all'assistenza al cliente direttamente nei canali on line in cui vengono poste le domande. Dopo questa prima fase di analisi e strategia, molte aziende decidono di proseguire il monitoraggio delle conversazioni a cadenza regolare, per valutare gli impatti del proprio intervento e seguire i trend delle conversazioni online.

CUSTOMER CARE 2.0

Il servizio di Reputation Manager dedicato al CRM avanzato

Customer Care 2.0 è un sofisticato servizio di identificazione delle domande e delle questioni inerenti il customer care sui vari canali web. Il tutto basato su un innovativo software in grado di processare centinaia di migliaia di pagine web ed identificare ed archiviare i dati di interesse.

Un nuovo scenario di CRM: la relazione con i clienti della tua azienda è storicamente affidata al Servizio Clienti, nella fattispecie ad un call center.

Sempre più spesso il consumatore vive in modo conflittuale il rapporto con il call center e usa sempre meno il telefono per cercare una soluzione ai suoi problemi. Questo perché ha un'alternativa migliore: usare internet.

Molte volte il consumatore insoddisfatto delle risposte o del trattamento ricevuto, mette giù la cornetta e accende il pc. In molti più casi dà per scontato che il call center non gli darà le risposte che cerca e accende direttamente il pc: è qui che si apre un nuovo scenario. Il consumatore entra in contatto con i suoi "simili", gli altri soggetti che condividono le stesse problematiche. E lo scrivono in rete. Dove? Sui primi siti che risultano da una ricerca sulle tematiche di interesse; oppure, su siti specializzati nella raccolta di opinioni dei consumatori, o ancora, su blog e forum generici ma ad alto traffico (ad esempio, Yahoo Answers). I consumatori quindi puntano a rendere visibile il proprio messaggio ed al maggior numero di persone. Si crea una vera e propria comunità di dialogo sul servizio clienti della tua azienda.

Analisi dello scenario: diventa cruciale per una azienda conoscere i commenti dei clienti sulla soddisfazione verso i tuoi servizi e sulla gestione del rapporto con i clienti attraverso i canali tradizionali. Perché?

• **Sono opinioni spontanee e dirette e per questo più influenti:** non il risultato di un sondaggio generico sulla soddisfazione ma la testimonianza diretta di un'esperienza personale

- È possibile rintracciare delle criticità comuni: quali sono le aree che presentano criticità strutturali e quali i casi isolati. Questa differenza emerge in maniera destrutturata dall'interazione uno ad uno con l'operatore ed è comunque affidata alla sua valutazione individuale

- Le opinioni negative possono scoraggiare i tuoi potenziali nuovi clienti
- I consumatori stessi rispondono, al posto della tua azienda, agli altri consumatori: il rischio che circoli informazione scorretta è pericoloso tanto quanto l'espressione di insoddisfazione
- Potrebbe essere suggerito il servizio di un competitor
- I consumatori fanno dei veri e propri appelli alla tua azienda: dopo il confronto con gli altri, sperano che la tua azienda intervenga e gli indichi una via risolutiva o quanto meno tenti di stabilire un contatto

Intervento: una volta individuate le domande e i contesti di conversazione si può pianificare una strategia di intervento mirata. CustomerCare2.0 è un servizio di consulenza completo per la gestione di CRM on line a supporto del Servizio Clienti aziendale:

- **Analisi di scenario:** acquisizione questioni aperte
 - Intervento attivo direttamente sul canale internet
 - Supporto nella formazione degli operatori e nella identificazione delle problematiche
 - Rilevazione incongruenze di comunicazione
 - Ambiente integrato con il servizio call center e creazione di un unico framework ad alta sinergia
 - Acquisizione nuove FAQ dalla rete ed arricchimento delle esistenti
 - Analisi statistiche dei casi rilevati delle issues e delle questioni aperte
 - Reportistica avanzata degli interventi effettuati

Quali sono i vantaggi di Customer Care 2.0?

- **Risparmio di tempo e risorse:** un'unica azione di intervento risponde a molti utenti
 - **Alto ROI:** le informazioni rilasciate su web sono accessibili a tutti, nel flusso di telefonate al call center diminuirà la percentuale di richieste ridondanti e di intasamento del canale. Migliora il servizio, cresce la soddisfazione dei clienti
 - **Previsione:** anticipare le richieste degli utenti aggiornando in tempo reale le informazioni sui canali istituzionali sulla base delle questioni rilevate in sede di analisi (es. faq sul sito)
 - **Innovazione:** la tua azienda verrà percepita come all'avanguardia e realmente attiva nella multicanalità

Create a Plan Consulting Services

Have Nuance Business Consulting work with you to develop a vision and business case for a unified multi-channel service experience.



Innovative Automation Powerful Solutions

Implement innovative customer care solutions, from speech-driven self-service Mobile Apps to IVR speech self-service and authentication, integrated agent screen pops with CTI, and proactive alerts via text/email/voice.

Exceptional Experience Advanced Technology

Make your speech applications even better by upgrading to Nuance's most advanced speech technology, including Recognizer, Vocalizer, SpeakFreely™ and SmartListener™.



Treat your callers to great service.

Treat your company to happy, loyal customers. Nuance can help you create automated, multi-channel interaction solutions for your contact center and Mobile Apps that improve customer satisfaction, increase revenue, reduce operating costs and strengthen your brand through our industry-leading solutions and services.

Nuance offers business consulting, application development, systems integration and solution maintenance. We use the latest technologies, industry standards and platforms, leveraging existing backends and legacy systems to create great customer experiences and optimize customer contact through your IVR and Mobile Apps. Contact Nuance today!

- Inbound – Natural Language Understanding Call Steering, Authentication and Speech-Enabled Self-Service Applications
- Outbound – Proactive Notifications, Alerts and Personalized Multi-Channel Interactions
- Mobile Apps – Device-Based, Speech-Driven Self-Service and Authentication
- Productivity – Analytics, CTI Screen Pop and Desktop Solutions

NUANCE COMMUNICATIONS
tel. +39 011 291 3482
info.italy@nuance.com
www.nuance.com/care



La comunicazione con il cliente sempre più multicanale

La rivoluzione Internet e l'esplosione dei cellulari costringono ancora una volta a rivedere le strategie di comunicazione e marketing delle aziende. Il moltiplicarsi di canali rende sempre più complessa la selezione dei target e dei messaggi, la raccolta dei dati e il controllo delle diverse attività. E non è semplice reagire con la stessa velocità delle tecnologie.

DI ELISA FONTANA

C'erano una volta la televisione, i giornali, i cartelloni, la radio. E i marketing manager si davano già un gran daffare per cercare di raggiungere il loro target con messaggi efficaci e con il canale più appropriati. Poi arrivarono il direct mailing e i programmi fedeltà e le cose iniziarono leggermente a complicarsi visto che la comunicazione non era più one-to-many ma one-to-one: occorreva selezionare i target accuratamente per contenere i costi, trovare liste con i dati di clienti acquisiti e potenziali da contattare, personalizzare i contenuti, misurare i risultati degli investimenti. Con l'avvento dei call center e del telemarketing, il dialogo tra l'azienda e il consumatore diventa bilaterale: l'operatore del call-center rappresenta la voce e l'immagine del brand. È un'innovazione molto importante, l'azienda si espone e si apre verso l'esterno. Infine, arriva la rivoluzione Internet, l'email sostituisce il fax. Esplosione dei cellulari e gli sms, Internet diventa disponibile sui mobile device. I social network trasformano la comunicazione da one-to-one a one-to-one-to-many. E i marketing manager iniziano ad accusare qualche difficoltà di coordinamento di canali, target, messaggi, dati, lead, sistemi e relativi attori interni ed esterni coinvolti.



La multicanalità: rischio o opportunità?

L'ultimo Osservatorio sulla Multicanalità 2011 del Politecnico di Milano indica che i consumatori multicanali in Italia rappresentano oggi ben il 47% del totale, ovvero 24.6 milioni di consumatori italiani sono multicanali, il 7% in più rispetto al 2010. Multicanalità significa poter mandare email da PC, telefono e i-pad, accedere alla rete e ai social network in mobilità, fare acquisti online anche utilizzando i dispositivi mobili. Ma significa anche comunicare con i consumatori tramite tutti questi nuovi canali: i call-center non gestiscono più solo telefonate ma rispondono alle email e offrono la possibilità di chattare con gli operatori; molti customer service sono presenti sui social network, rispondono su facebook o via twitter a domande, richieste e reclami dei loro clienti.

Cambia il rapporto con i mezzi tradizionali di informazione e entertainment. Il consumatore diventa sempre più multi-tasking, al punto che ben il 62% di italiani fa altro mentre guarda la TV: invia e riceve sms, telefona, utilizza il pc, lo smartphone o il tablet, naviga sulla rete. Ma non solo: posta e commenta su Facebook i programmi che segue, o twitta con altri telespettatori scambiandosi opinioni e critiche su quanto vede e sente in TV.

Non c'è dubbio che la multicanalità sia un'opportunità per le imprese. I target possono essere raggiunti attraverso più canali, diversificando i costi pubblicitari ma aumentando al contempo le possibilità di far pervenire a clienti e prospect i propri messaggi e contenuti promozionali. Inoltre, l'efficacia di un messaggio sarà maggiore se veicolato tramite il media più coerente con le abitudini e il profilo del proprio

consumatore. Contemporaneamente, multicanalità significa anche poter offrire maggiori informazioni che influenzino il processo d'acquisto, rendendole accessibili con le modalità preferite dal cliente. Quasi 25 milioni di italiani approcciano il processo di acquisto in modalità multicanale. Per esempio cercando informazioni in rete per poi acquistare in un punto vendita fisico (80% dei consumatori), oppure raccogliendo informazioni sul punto vendita per poi acquistare online (30% dei consumatori).

Ma la multicanalità rappresenta anche un rischio per le aziende che non sono strutturate per gestire più canali di contatto e interazione con i propri clienti.

Siamo tutti clienti di qualche brand, prodotto o servizio: telefonia mobile, auto, compagnie aeree, banche, assicurazioni, alberghi, etc. Troppe volte ci capita che le promesse dei messaggi promozionali veicolati tramite campagne marketing e pubblicitarie siano disattese quando ci si confronta con la rigidità di operatori e procedure di un customer care non correttamente allineato con la direzione marketing.

Aziende e multicanalità

Quali sono le conseguenze dell'incessante aumento di tecnologie che agevolano la multicanalità dei consumatori?

1. una crescente frammentazione della comunicazione
2. un maggior bisogno di interazione tra clienti e aziende
3. l'aumento della viralità dei contenuti, favorita da una maggior possibilità di comunicazione
4. scambio tra i clienti.

Le aziende italiane si stanno organizzando per gestire questa crescente complessità? Sicuramente la consapevolezza dei cambiamenti in atto sul mercato c'è, e i marketing managers sono sempre più attenti ad adottare strategie multicanali per il loro business.

Tuttavia, il mercato sembra essere molto più veloce delle aziende nello sfruttare i vantaggi delle tecnologie multicanali. Da un'indagine del Politecnico di Milano condotta di recente su 100 marketers italiani, solo il 22% ritiene infatti che la sua impresa abbia un approccio strategico e strutturato alla multicanalità.

Le principali barriere alla multicanalità sono in primo luogo di tipo organizzativo. Nel 18% delle aziende mancano le competenze interne. Nel 17% dei casi manca un coordinamento tra le funzioni aziendali coinvolte (Marketing, IT, Customer Service, Vendite, Post-vendita).

Ma le barriere sono anche legate alla mancanza dei budget necessari per il 16% delle imprese, o al ritardo nell'adozione di infrastrutture tecnologiche nel 13% dei casi.

Infine, emerge una carenza delle aziende nella capacità di misurare i risultati e adottare delle metriche di segmentazione che consentano loro di identificare i clienti multicanali lungo il processo di acquisto.

È interessante notare come non vi siano limiti culturali tra i principali fattori che rallentano l'adozione di strategie multicanali. E non vi sono neppure limiti legati alla dimensione delle aziende. Al contrario: le PMI hanno una grandissima opportunità di reagire più velocemente ai cambiamenti dei consumatori perché sono organizzate con una struttura più snella e processi decisionali più rapidi. La multicanalità offre

inoltre la possibilità di contenere costi e budget e questo gioca indubbiamente a favore delle aziende con limitate disponibilità finanziarie.

Le grandi imprese invece hanno la necessità di riorganizzarsi per adeguare i loro processi interni ed esterni e la loro infrastruttura tecnologica in modo da poter coordinare con maggiore efficienza l'esplosione di contenuti, azioni, canali, target e interazioni che rischiano di essere gestiti con una logica non strutturata che può portare a relazioni incoerenti ed inefficaci con i proprio clienti.

Nuovi modelli di business e tecnologia

Come si può colmare il gap tra la velocità del mercato nell'adozione di tecnologie e modalità multicanali e la risposta delle aziende? Non è semplice.

Innanzitutto abbiamo visto che mancano competenze interne in grado di formulare strategie multicanali adeguate alla tipologia di clientela dell'impresa. Occorre quindi che si faccia ricorso a competenze esterne che accompagnino le aziende nella definizione di un approccio strategico e di azioni tattiche, consentendo loro di sfruttare il potenziale della comunicazione multicanale dei consumatori. La filiera dei servizi di Marketing e Comunicazione a supporto di strategie multicanali sembra essere all'altezza delle esigenze dei marketers intervistati dal Politecnico di Milano, che si dichiarano insoddisfatti dei fornitori solo nel 5% dei casi.

In secondo luogo occorre ridisegnare i modelli di business. Soprattutto le grandi aziende che offrono una gamma numerosa di brand, prodotti e servizi, sono organizzate con strutture verticali in cui ogni responsabile di brand o prodotto determina strategie e azioni per la propria area. In tal modo si perde però di vista la trasversalità con la quale oggi i consumatori si informano, agiscono e decidono. Se i processi interni all'impresa non sono ridefiniti con l'obiettivo di creare un'area aziendale che coordini a 360° le relazioni e interazioni con la propria clientela, le imprese rischiano di perdere l'opportunità di massimizzare i vantaggi degli investimenti pubblicitari e commerciali.

Infine occorrono strumenti e tecnologie adeguati per gestire dati, canali, contenuti, attori interni ed esterni coinvolti nello sviluppo di una strategia multicanale. Soluzioni tecnologiche integrate di CRM offrono indubbiamente un supporto fondamentale nel gestire questa complessità. Ma non basta implementare una tecnologia per gestire meglio comunicazioni, relazioni e interazioni con i propri clienti. Occorre in primo luogo sviluppare quanto abbiamo descritto nei primi 2 punti: competenze adeguate, ridefinizione dei processi e modelli di business, maggiore coordinamento.



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.

“Mi piace” il Servizio Clienti via FB

Intesa Sanpaolo apre ai social media con un servizio di customer care veicolato anche su Facebook. Assistenza e informazioni per migliorare la relazione con la clientela.

DI ELENA GIORDANO

C'erano una volta uno sportello fisico, un call center, degli operatori, che avevano il compito di risolvere quesiti e problemi dei clienti delle banche. L'avvento di Internet ha modificato questo approccio "frontale", lasciando il passo a esperienze più dinamiche, che fanno largo uso dei social media (siti web, social network, podcasting di video e così via).

Alcune realtà bancarie – e non è detto che la dimensione sia sempre la variabile indipendente di questo ragionamento – si stanno spingendo a esplorare nuovi territori, ingaggianti per contenuti e linguaggio, lontani anni luce dall'approccio classico della comunicazione bancaria. Molte banche scelgono di usare Facebook e Twitter, anche se le finalità (comunicare, proporre, vendere, fidelizzare) non sono ancora ben codificate. Difficile è impostare una relazione trasparente coi clienti, fornire servizi senza entrare nello specifico dei dati protetti dalla privacy, scegliere il giusto ruolo di questi nuovi canali utilizzando il corretto linguaggio per il corretto medium.

Intesa Sanpaolo ha avviato un progetto ambizioso aprendo il proprio Servizio Clienti sul principale social network italiano, Facebook. "Con il lancio di questo servizio e del Profilo Superflash su Facebook e Twitter – spiega Maria Carla Trogolo, della Contact Unit del Gruppo Intesa Sanpaolo – la banca ha aderito di fatto a modalità di comunicazione sempre più diffuse e apprezzate, dando vita a una vera e propria comunità mediatica. La presenza sui più importanti social e l'utilizzo intelligente della tecnologia puntano a migliorare la relazione con i clienti e a incrementare il livello di

customer satisfaction complessivo. Nello specifico, la pagina Facebook si propone come spazio di assistenza rivolto ai nostri clienti, anche se in Facebook tutti gli utenti, clienti e non, possono trovare notizie e informazioni utili, e possono chiedere indicazioni specifiche su argomenti di proprio interesse".

Una presenza studiata e strategica

La scelta di posizionare un servizio clienti anche su un social network è stata dettata dalla volontà di creare una relazione personalizzata e diretta con gli utenti, basata sulla trasparenza, sull'ascolto e sull'impegno a produrre contenuti di valore per la clientela e per l'intera comunità virtuale. "Questo – precisa Trogolo – ci consente di accorciare, giorno per giorno, le distanze tra banca e cliente e di conoscere il sentiment diffuso su Intesa Sanpaolo".

Non si tratta, dunque, di una semplice vetrina promozionale di servizi e prodotti, ma di un vero e proprio – e ulteriore – strumento di contatto con la clientela.

L'ideazione della pagina Facebook ha coinvolto più Direzioni e Uffici della Banca. L'effettiva realizzazione fa capo al Servizio Canali Diretti – Ufficio Web Banking, che ne ha curato la "messa online". Attraverso la pagina Facebook, questo è l'intento di Intesa Sanpaolo, sia i clienti già acquisiti sia quelli potenziali possono disporre di un nuovo mezzo per mettersi in comunicazione la banca. In base alle loro caratteristiche e bisogni possono scegliere canali diversi, più o meno tradizionali, per ottenere informazioni e assistenza. A proposito di bisogni, di quale tipo di utenza si sta parlando, per Facebook? Secondo Maria Carla Trogolo: "Le informazioni di profilo evidenziano che il pubblico che segue e interagisce sulla nostra pagina è composto principalmente da utenti tra i 25 e i 34 anni, ma abbiamo riscontrato un forte interesse anche nella fascia di età 35/44. Un dato interessante è che il 6% delle persone dichiara di essere over 55. Sono principalmente uomini (64%) di nazionalità Italiana".

Qualche numero, per capire la portata del progetto: ad oggi i "liker" della Pagina Intesa Sanpaolo Servizio Clienti sono circa 24.000. Tipicamente, interagiscono con il palinsesto proposto giornalmente sul Diario esprimendo i loro giudizi. Tra gli argomenti presentati è stato riscontrato un particolare gradimento per post di natura operativa e per la presentazione di nuovi servizi, come l'app per iPad.



Maria Carla Trogolo,
Contact Unit - Gruppo Intesa Sanpaolo

Al lavoro sul social network

"Dietro" la costruzione di una pagina Facebook di una realtà bancaria non possono esserci improvvisazione o presapochismo, atteggiamenti che l'utente di Internet poco gradisce. Ecco così che "alle spalle" della pagina di Intesa Sanpaolo sta un team di 12 professionisti della Contact Unit, formati ad hoc per gestire la comunicazione sui social network.

Le risposte postate rispecchiano ovviamente la posizione della Banca - così come per gli altri canali di assistenza - e vengono fornite dai profili autorizzati del Servizio Clienti, dal lunedì al venerdì, dalle ore 8 alle 22 e il sabato dalle 9 alle 15. Compito degli operatori è quello di fornire - attraverso le risposte - un riscontro tempestivo a richieste di informazioni e di supporto operativo provenienti dagli utenti e gestibili pubblicamente. *"La pagina non si sostituisce ai consueti canali di customer care, ai quali si inoltrano le richieste per le quali non è prevista una risposta visibile da altri utenti".*

A questo proposito, va ricordato che Facebook non è l'unico canale a disposizione della clientela della Banca: *"È, come già anticipato, un'estensione dei servizi e un arricchimento dei tradizionali canali di comunicazione e assistenza, che restano comunque attivi. Gli utenti possono così scegliere quale sistema utilizzare per interagire con Intesa Sanpaolo a seconda del momento e della necessità",* precisa la professionista della Contact Unit.

E cosa succede in caso di critica? *"L'adozione di questo strumento di contatto è sicuramente un'opportunità, ma anche una nuova sfida per la banca. La scelta di Intesa Sanpaolo è stata di adottare criteri di trasparenza garantendo il massimo ascolto agli user e la possibilità di interagire attivamente e senza censure nel rispetto della policy aziendale, che è evidenziata nella sezione Netiquette del Profilo. Eventuali lamentele vengono quindi accolte e gestite secondo questi principi".*



L'Ippocastano
comunicazione per l'impresa

**Affidando a noi
i vostri progetti
di comunicazione
potete contare su:**

- C**onfidenza con tutti
gli strumenti della
comunicazione
- C**apacità di ascolto
delle esigenze del cliente
- C**reazione di
progetti realizzabili
- C**ondivisione degli obiettivi
- C**oncentrazione sui risultati

***Perché un
temporary manager
per avviare
un progetto di
Client Relation
Management?***

**Velocità, esperienza,
flessibilità, trasferimento
di competenze all'interno...**

Temporary Management & Capital Advisors fornisce
soluzioni di TM a PMI e gruppi internazionali in oltre 40
paesi nel mondo



**via Principe Amedeo, 1 - 20121 Milano
tel. 02 2901 2463 - fax 02 6202 7277**

www.tmcadvisors.com

7 Making Work-at-Home Work

Sending the Right People Home

Not everyone has the competencies or characteristics to be successful in a work-at-home environment. For instance, research by talent assessment solutions provider FurstPerson found that *autonomy* and *time management* are two key competencies that are more important for successful customer care performance in an at-home environment than onsite. Other customer care agent competencies that also rated higher for home agents than for onsite staff were perseverance, multitasking and detail orientation.

Most centers require at-home staff to be technically savvy so that they're able to set up their equipment and conduct basic trouble-shooting when necessary. Self-motivation is also essential—besides challenging themselves to stay focused and perform well, home agents must learn to separate the work from their home lives. Finally, while the opportunity to work from home may seem attractive in the beginning, those who thrive on the daily social interaction of the traditional brick-and-mortar workplace may not be able to adjust, and may begin to feel isolated.

Practical Pointer: Developing a competency profile is a critical first step in hiring successful work-at-home staff, according to a recent whitepaper by FurstPerson (*Going Home—Which Road Do You Take? Talent Assessment in the Remote Agent Model*). Knowing how to evaluate candidates for those competencies is an important second step. For instance, FurstPerson recommends personality assessments as the best method for measuring autonomy and time management. Multitasking can be measured via a simulation, while more complex call types, like technical support or sales, may require using a problem-solving assessment.

Training Home Agents

Training programs for home-based agents, especially new-hires, should include ongoing personal contact with a support team member—a supervisor, team leader or senior agent—who they can turn to for a quick response to questions and issues.

The Hertz Corporation has experimented with both onsite and remote training for its U.S.-based work-at-home program since its launch in 2006. Today, its new-hire training program consists of a combination of premise-based and remote learning, says Tricia Wisheart, senior director,



Tricia Wisheart

Reservations Sales Operations.

Hertz's work-at-home program includes customer care, service and sales staff that typically live within driving distance of its Mobile, Ala., and Oklahoma City contact center sites. The Mobile site is 100% virtual, and the facility is primarily used for training and meetings. New-hires attend two weeks of premise-based training, which consists of both instructor-led and virtual training. Afterward, agents are sent home to complete the rest of their training, again, consisting of a combination of instructor-led and virtual training via WebEx and GoToMeeting.

A "buddy program" for new-hires—both home-based and premise-based—helps to ease them into the company culture. Buddies are in daily contact with new-hires, and are on hand (virtually) to answer questions or offer assistance. The center relies on conference lines and a unified communications and collaboration platform (IBM Sametime software) for access to real-time communication via chat, video and collaboration tools.

Practical Pointer: Wisheart recommends incorporating an onsite lab as part of the final training process for new home agents. At Hertz, the lab is a separate room, away from the center's main floor. Once agents have completed their training, they go into the lab to work for a few days. Agents must set up their own equipment using external Internet connections (not connected to the corporate network), and take calls in an isolated environment. The work-at-home lab ensures that agents are comfortable using the equipment and gives them a taste of what it's like to work alone before sending them home.

Enhancing Virtual Feedback

With today's QA tools, supervisors are able to monitor home agents' calls and screen activity just as they would with onsite staff. Methods for coaching and feedback delivery varies—some centers have found that providing coaching virtually is effective, while others prefer a blend of virtual and face-to-face sessions.

Telephone triage nursing is a fast-growing specialty in the healthcare industry. There are few industries where call quality is more critical. Using the same triage assessment skills as they would in an emergency room, RNs must quickly assess and document the caller's symptoms, follow strict medical protocols, and provide clear and appropriate care advice and instructions to callers.

FONEMED, a telephone triage services provider based in Newfoundland, Canada, has nurses working from four call center sites within **16**

Gli articoli pubblicati da pagina 17 a pagina 33 sono estratti dal numero di maggio 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.

the province, in addition to 50-plus work-at-home registered nurses throughout the United States. It has a very structured QA program that includes both live and recorded monitoring (all calls are recorded), says Vice President of Client and Clinical Services Charlene Slaney. New



Charlene Slaney

nurses are monitored extensively for the first few weeks that they're on the phones. Then, on an ongoing basis, QA team leaders schedule a teleconference with each of their team members every month. Before the call, the team leader sends the at-home nurse audio recordings and case documentation to review. During the teleconference, the team leader and nurse review the team leaders' feedback, review the calls and discuss any concerns or suggestions on how to improve performance.

In addition to the QA team leaders' assessments of calls, each nurse is given monthly peer-auditing assignments. Each nurse receives call recordings to review, and they offer feedback on how they think the nurse performed and what they would have done differently. The peer-



Ramona Browne

auditing process has been extremely helpful to new staff. "New nurses sometimes struggle a bit with not sounding robotic or like they're reading from a script," Slaney explains. "Over time, nurses develop a style for asking questions in a conversational manner, but because it's a remote operation, they don't benefit from sitting near other nurses and listening to how their peers handle calls. This process helps them to learn from each other."

At telehealth provider KP OnCall, a fully owned subsidiary of Kaiser Permanente Southern California, regular coaching takes place via WebEx conferencing and in face-to-face meetings, says Call Center Manager Ramona Browne, RN, MSN. All home-based registered nurses, or telemedicine specialists (TMS) as they are called inhouse, are required to come into the center and work a shift every other month. At that time, they also meet with their supervisors for a semiformal evaluation and one-to-one coaching.

"We do it virtually as much as we can, but even though you can screenshare, sometimes it's more effective to sit side-by-side," Browne

says. "Supervisors also like to be able to maintain face-to-face contact." In addition to coaching, KP OnCall maintains a vast e-learning library to supplement staff performance feedback and drive improvement.

Employee Engagement Is Critical

Keeping home agents engaged is the piece that most contact centers struggle with. Not communicating clearly, or enough, with home-based agents is a sure way to fail your staff and the program.

If your supervisors come from a premise-based background, they may need additional support with learning how to engage people remotely. "It is a different method of staying engaged with your employees," says Wisheart. "Not all supervisors who are good onsite are as good with at-home techniques." She recommends providing supervisors and team leaders with additional training on the communication tools that are available to them, such as instant messaging and GoToMeeting type functions, as well as how to set up conference lines and create interesting and engaging intranet pages for their teams.

JetBlue Airways' work-at-home program for reservations agents has been in place for more than a decade. During that time, management has refined its remote engagement techniques. In addition to ongoing monitoring and coaching, supervisors stay connected with each of their "crewmembers" through monthly meetings—holding either an entire team meeting or one-on-one meetings with individuals.

Crewmembers also have access to support and resources through:

- Hellojetblue.com: An intranet for employee news, policies and guidelines.
- The Customer Support Buzz: A website dedicated to JetBlue's local and corporate culture.
- Individual team sites created and designed by supervisors.
- The Supervisor Hotline: A phone line staffed 24/7 by a supervisor who can answer questions when a crewmember's direct supervisor might not be scheduled to work.
- Values Committee: A group of frontline crewmembers that represent their peers in communicating concerns and

recommendations related to all aspects of the work experience with Customer Support Leadership.

At global 3D design, engineering and entertainment software provider Autodesk Inc., remote work is considered part of the company culture. As part of its flexible work program, almost any employee is able to work from home with manager approval. Creighton Hoke, vice president of Customer Service and Support, oversees a global team that is based in several locations on the East Coast, in Singapore and in Europe.

Hoke believes that managers of home-based staff must make an extra effort to ensure that people feel that they are part of a team, even if they're thousands of miles away. "If you do not pay attention to the care and feeding of either remote sites or people working as individuals from home, the working relationships suffer," he says. "You have to recognize that the sense of isolation and disconnectedness is something that can happen. People often miss the interaction, so you have to create meeting mechanisms for them to participate in." Despite the added challenge of overseeing a global operation, Hoke holds regular meetings, which staff can attend in person or remotely, to define programs and initiatives to create a better working environment. "We go to a lot of trouble to make sure that people are included in those kinds of conversations," he adds.

The company also creates newsletters and uses other communication tools to share with staff glimpses into the lives of their colleagues around the world. "Management by walking around works pretty well when you can walk around and see everybody," Hoke says. "You have to develop a virtual walk when people are spread out. And you have to consciously reach out and make yourself available for interaction in different ways."

Some additional practices that centers have found to be successful for keeping work-at-home teams connected include the following.

SOCIAL NETWORK TOOLS

Enterprise social networks allow companies to form a community within their businesses for collaboration and knowledge sharing. Hoke's team uses Salesforce Chatter to share real-time technical support information and updates across the globe, but also to allow people to interact within a social platform and encourage them to engage with their colleagues.

INTRANETS

At Hertz, each supervisor has his or her own intranet site, which they use to recognize and engage their home-based staff. They post the top performers for the previous day or week, recognize service awards and anniversary dates, employee of the month awards and the like.

Photos help home-based staff put faces to names. When new training classes come in, KP OnCall takes photos of all new-hires and posts them on the intranet, as well as photos from holidays, special events and the annual employee recognition party.

DAILY IM CHATS

Hertz supervisors reach out to their teams at the start of each shift with a team chat via instant messaging. It's informal and conversational—just to touch base with each team member, say "Hi" and pass along any briefs or updates for the day.

VIRTUAL AND ONSITE TEAM MEETINGS

In addition to IM chats, Hertz supervisors hold virtual huddles to review metrics, updates and any issues that come up using their team intranet sites and conference lines.

KP OnCall supervisors will schedule small teams of home-based nurses to come into the center for meetings, which are accompanied by a small celebration so that they can get to know each other. In addition, many remote nurses participate virtually on committees and call center task forces.

OFFSITE ACTIVITIES

JetBlue encourages crewmembers to participate in non-work related activities. The company has two groups that oversee planned events for crewmembers, as well as fun undertakings that include family members. The Activities Committee and Charities Committee plan events throughout the year, such as family movie premiers, carnivals, craft fairs, and coordinate volunteer services for the Salt Lake City Ronald McDonald House and the Primary Children's Medical Center (Festival of Trees event).

For a change of locale, KP OnCall supervisors have spent an afternoon at a neighborhood coffeehouse and invited their home-based team members to drop by for a coffee. Team members could socialize with their peers and talk about work issues or non-work related things—it was up to them.

Long-Term Value for Employer and Employee

All of the companies that we spoke with have found great value in their work-at-home programs. Autodesk's Hoke highlights several reasons why his company provides customer service staff with the opportunity to work from home. For instance, in addition to increased employee engagement and morale, disaster recovery is a significant consideration. On the technical support side, it has allowed the company to hire individuals who have the skill sets to support its highly sophisticated products, no matter where they're located.

Hertz's Wisheart points out that employee satisfaction among home-based agents is at higher levels than any of the other groups that are premise-based. And customer satisfaction is at or above the levels for the premise-based staff. The work-at-home program also contributes to the company culture. "Offering our employees this type of flexibility helps us move toward a Employer of Choice designation [which is one of the company's goals]," Wisheart says.

At FONEMED, mainstream media attention and word of mouth about the program spread so quickly, the company was inundated with resumes from qualified nurses. So much so, that Slaney had to create a position just to handle the resumes. Although they've never had a recruitment drive, they still receive, on average, 20 to 50 resumes each day.

"If you were to ask a nurse for the most important reasons why they would want to work for a company, they would not say salary or benefits," Slaney says. "It's employer responsiveness to their needs. It's the willingness to work with them to arrange a schedule that works for their family, and still gives them professional satisfaction and a paycheck at the end of the day." 



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 giugno 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

Analyze the Impact of Your QA Program

Tactical and strategic measures offer true insights into your QA program's effectiveness and efficiency.



Rebecca Gibson
Interactive Intelligence

It's easy to see the monumental changes that have impacted the contact center industry over the last five years, and which will continue to transform in the way we do business. Consider the influence of cloud-based technologies, mobile applications, speech technology, social media and even the generational shifts in our workforce. The way that we approach customer handling today is radically different than even five years ago, and new approaches require fresh perspective on how performance is evaluated. In a distributed environment, where colleagues are as likely to work across the country as in the cube next to you, the focus is on results rather than face time. With powerful computing applications, we are able to analyze data more effectively, to get to the heart of what really matters, rather than relying on our intuition to subjectively measure performance.

And with more data-driven insight into the potential impact of your quality monitoring program, I'll bet that you've seen radical changes over the past few years, as you cut through the clutter of activity-based measurements and focus solely on the business impact and return on investment that this costly program delivers.

If you're like most contact centers, that last paragraph left you scratching your head. And if you're like most centers, you're still evaluating the "success" of your quality monitoring (QM) program based on whether your quality

evaluators or supervisors evaluated the required number of calls, usually X number of calls per agent per month, and whether the scores met some required quality threshold, such as, "Our average quality score for June was 98%."

What's the problem? Using the quantity of calls evaluated as a yardstick positions quality as a checklist activity, as in: "We completed all of our quality monitoring for the month." And, when we generate our own quality scores, we often produce scores that—surprise!—match up with the goal. Most important, these measures provide only a small sliver of insight into the results you should expect from your quality program to make it worth the investment.

The real insight into the effectiveness—and the efficiency—of your quality program can be found in a combination of tactical and strategic measures of quality.

Tactical Measures

Tactical measures reflect how well your quality program is managed and answer questions about productivity, efficiency, fairness and consistency. While tactical measures provide a limited view into the effectiveness of the QM program, they are relatively simple to track and can be a launching pad to propel you to achieve the more strategic measures described in the next section.

EFFICIENCY

Efficiency measures attempt to determine if the quality function is well-managed and productive. Efficiency measures of quality monitoring include:

1. Number or percentage of call/interactions evaluated: Tracking of the number of interactions (e.g., calls, emails, chats) evaluated within a given time period allows us to determine if an adequate

sample of interactions are being evaluated.

2. Hours or percentage of time spent on quality activities: Another attempt to measure the productivity your quality evaluators and quality processes, here we track the time or percentage of time allotted for various QA activities, such as selecting interactions, listening to and scoring interactions, coaching, and calibration.

Measures 1 and 2 may be useful to gauge the productivity of quality evaluators and processes, but are not a valid assessment of the effectiveness of your quality program. That's the key problem with most tactical measurements. Time spent on quality activities and the number of interactions we evaluate doesn't necessarily correspond with impact on performance and key business results. Tactical measurements will tell you if quality activity is happening, but not if it's the right activity or if it is affecting anything that counts.

CONSISTENCY

Consistency measures evaluate how consistently and fairly quality program and performance standards are applied. The main method of measuring consistency is:

3. An analysis of rating and scoring distribution:

This can be accomplished through data analysis of evaluation ratings and scores to determine if quality standards are consistently interpreted and applied, and through calibration, in which quality evaluators have the opportunity to identify, discuss, and resolve variations in the interpretation of quality standards and performance.

Strategic Measures

Strategic measures reflect the program's business results in terms that are relevant to the contact center and to the company as a whole. Strategic measures attempt to answer the question, "Is the QM program worthwhile? Does it really make a difference in ways that matter to our company?" There are three strategic areas in which you can measure the strategic impact of your quality monitoring program.

PERFORMANCE IMPROVEMENT

These measurements attempt to uncover the answer to one critical question: Do our quality monitoring activities positively and consistently impact contact center performance, such as errors, rework, accuracy and compliance? Performance improvement measures include:

4. QM performance measurements: This measurement attempts to track and trend agent performance over time, as measured by the quality monitoring results. You may track, for instance, whether agents' sales ability are improving, as measured by the "sales" criteria on the quality monitoring form.

5. Frequency of errors, rework, accuracy and compliance: When we rely on QM performance measurements (#4) as our primary reflection of effectiveness, we're still measuring our results against the QA yardstick. Measuring real errors, rework, accuracy and compliance with company requirements breaks us out of the quality silo and connects program results with contact performance measures. If we can move the needle here, the QM is demonstrating that it can influence results that impact the bottom line.

With measurement #5, we just broke out of the QM bubble, where results are measured against the QM yardstick. Starting now, we'll measure our results with the rest of the organization using one common yardstick: impact on key business results.

6. Return on investment: While there are benefits associated with your quality monitoring program that are difficult to quantify (see the section on cultural impact), it's important to clearly recount the quantifiable benefits of your program. Using your budgeted numbers, compare costs of the program to measurable program benefits and results, using cost savings realized through reduction in errors and rework (e.g., reduced repeat calls, shorter AHT) and increased efficiencies realized through continuous improvement efforts.

If you'd like to increase QA staff or upgrade your quality monitoring software, ROI is the best place to start to make a compelling case that will resonate with decision-makers outside the contact center.

BUSINESS IMPACT

These QM measurements are firmly rooted in the business and position the quality monitoring program in terms any company stakeholder can understand: how our quality program impacts business objectives, such as sales and revenue, first-call resolution, customer loyalty and retention. Business impact measurements include:

7. Customer satisfaction results: While it can be difficult to determine the impact of your QM program with customer satisfaction, it's a worthwhile project. You may approach this by trying to correlate customer satisfaction questions with QM criterion (e.g., C-sat question "Was the agent you spoke with knowledgeable" with QM criterion "Applies knowledge of products,

QA-Relevant EMPLOYEE SATISFACTION QUESTIONS

1. My work is fairly evaluated and I am provided with constructive feedback.
2. Performance standards for my job are clearly communicated.
3. My supervisor is encouraging and is invested in my accomplishments and my success.
4. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.
5. In the last seven days, I have received feedback on some aspect of my performance at work.
6. My fellow employees are committed to doing quality work.
7. I am committed to doing quality work.
8. I feel I have opportunities to learn and grow in my job and with the company.

processes and industry") or by analyzing customer satisfaction trends within the context of QM and other performance initiatives.

The second approach can be most useful since many performance improvement efforts are best approached with a web of efforts—quality monitoring, coaching, training, incentives and performance support tools. For example, if you focus on first-call resolution through training, coaching, incentives and monitoring, the impact of QM alone can't be precisely quantified. That's not an argument for going it alone, however, since the results of these collaborative performance improvement efforts are more likely to be successful.

8. Key business objectives: Using the same approach as #7, choose a key metric within the wheelhouse of QM, such as sales, revenue, repurchase rates, net promoter score, first-contact resolution or customer retention, and analyze the results to determine the impact of QA efforts. This approach works best if you clearly identify the business objective you plan to impact, outline and track the tactical activities to accomplish the goal, and then assess if the needle changes. While the contact center is a complicated ecosystem and few impacts are unmingled with the efforts of others, resources invested here are worthwhile since this is the single most compelling reflection of your QM program's worthiness.

CULTURAL IMPACT

At many companies, business impact is viewed as more than just short-term operating costs and revenue. Companies that prioritize employee engagement and talent management are more likely to enjoy long-term stability, profits and growth. The quality monitoring program, and associated coaching and employee development efforts, have the potential to significantly influence the contact center's culture, promote a positive workplace, and increase employee engagement and satisfaction. Cultural impact

measurements include:

9. Employee satisfaction surveys: Measure results for questions related to employees' perception of professional growth and development, and other issues you hope to positively affect through the QA program. Refer to the sidebar, QA-Relevant Employee Satisfaction Questions, for examples of questions you can ask to identify the influence of your QM program on employee satisfaction.

You may choose to conduct focus groups in addition to E-sat surveys to delve deeper into the influence of your QM program on the overall employee satisfaction picture.

10. Turnover: The opportunity to grow professionally is a top employee satisfier, and the absence of feedback and professional growth leaves employees feeling undervalued and ripe for opportunities outside the company. Examine turnover reasons and exit interview data to identify QM-relevant causes. For example, involuntary turnover may indicate a lack of skills or job-knowledge. Voluntary turnover may reflect gaps in employee development, lack of recognition and unclear objectives.

A recent study (ContactBabel's 2012 *U.S. Contact Center Decision-Makers' Guide*) asked leaders to rank their most pressing managerial challenges. The list won't surprise you: improving customer satisfaction, increasing revenue, achieving metrics, decreasing costs, improving FCR, improving staff morale, and maintaining staff and reducing attrition. Your QA program has the potential to be the wedge that alleviates the pressure in every one of these challenges. Make sure you've got the right tactical and strategic measurements in place to prove it. 

Rebecca Gibson is a Strategic Consultant with Interactive Intelligence.

✉ rebecca.gibson@inin.com

☎ (317) 493-4746



One and Done: First-Contact Resolution

How to get the highest payback from FCR opportunities.

By Jay Minnucci, Service Agility

1 you need to make to get the highest payback.

In driving up your FCR rates, there are a couple of reports that are great starting points. Start your research with your CRM/call-tracking system. If it has been well designed, there is a status code associated with the contact that indicates whether the contact is closed or still open (it may be manually entered by the rep, or auto-filled based on the delivery of the case/service request to another area). This may not perfectly match your customer's perception regarding closure, but the open cases represent an excellent opportunity to improve FCR.

In researching the open cases, your focus is on the "why." Start creating categories that define the reasons why a contact is not resolved. A typical list may look something like this:

- Information not available in the systems the rep can access.
- Rep not trained to handle this type of call; specialists handle via callback.
- Rep not authorized to make financial adjustment requested by customer.

- Issue too complex to handle during an inbound call.

Tracking the number of instances by reason will provide you with the direction you need to determine the biggest opportunities. If, for instance, the most common problem is the request for a \$75 adjustment when reps are only authorized for \$50, you can now weigh an advantage (higher FCR) against the financial risk that increasing an authority limit can bring.

And what about the closed cases? On first glance, it seems unlikely that they would be a good source for finding FCR-improvement opportunities. Remember, though, that the status is reflective of what the rep thought at the time, and there are a number of situations where this perception could be incorrect. Customers calling back on previously closed cases represent the most important FCR opportunities. While few contact centers do it, a best practice is to allow the second rep to change the status, and have that change immediately trigger an alert that forwards the case to a specialist for review.

Outside of your CRM system, you can also get critical input from your ACD reports. Here, the most important statistic is the transfer rate (the percent of calls transferred divided by calls answered). Viewing this by rep may prove illuminating, as it is common to find a few reps with a

Is FCR the Ultimate Metric?

THERE IS NO DOUBT that some of the discomfort with FCR has to do with its conversion from theory to practice. Theoretically, the importance of FCR is about as strong a case as you can get—not only will it increase satisfaction and loyalty, but it is also the most efficient way to run an operation. There are only a few metrics that generate this win-win when they improve, and they all deserve attention.

IN PRACTICE, getting the right data has proven to be a challenge. There is no standard methodology for calculating FCR, and there are so many options that comparisons to others are pointless. Some allow reps to decide via a CRM/call-tracking system, others base FCR on incoming phone number matches, while still others have their QA department come up with the number while monitoring. The best you can do is try to match your customer's perspective (a good argument for adding an FCR question to your C-sat survey), and keep your calculation consistent so you can trend it over time.

CALCULATION PROBLEMS ASIDE, the bottom line is that there is no holy grail when it comes to contact center metrics. One of the biggest mistakes that a contact center leader can make is to focus too much on one metric at the expense of others. High service level means nothing when customer satisfaction is low. Chart-topping net promoter scores are nice, but the payback will likely come up short if your costs are five times the industry average. And high FCR is great, but if it comes at the expense of lower revenue per call then the price may be too expensive. Running a highly regarded contact center means balancing all of your key metrics.

transfer rate two or three times higher than the group average. It is also helpful to look at transfer rates by skill groups, as an imbalance here could be an indication that call-routing menus/scripts need to be adjusted.

Other Inputs

Beyond reporting, an escalation desk is a great place for FCR research. Better-run escalation desks do a very thorough job of documenting each call, whether it is a transfer or a request for guidance. Within this documentation lies the information needed to determine what causes escalations, and in researching the cases, you may often find a string of contacts that were never effectively handled to the customer's expectation level.

As is often the case, your quality monitoring program is another input source for improving FCR. QA specialists are in a better position to evaluate a contact for FCR than the rep, and it is easy to construct feedback tools that track reasons why calls were not resolved right in a monitoring form.

The Transfer Question

When discussing FCR, there are different opin-

ions concerning transferred calls. Some believe that if a call has to be transferred, then it does not meet the definition of FCR. Others would argue that as long as the second rep can complete the inquiry, then the customer experienced FCR.

The impact of transfers on FCR is more an issue of "how" rather than "if." When a company routinely engages in cold transfers, and the customer needs to start the call over from the beginning, it will not feel like FCR to the caller. A well-handled transfer, though, where the second resource answers quickly and the first rep stays on to make an introduction and ensure a smooth transition, feels quite a bit different. The more a transfer feels like three-way conferencing, the stronger the argument that it meets the FCR definition.

Purists will likely always consider a transfer as a failure in FCR terms. They may have a legitimate argument, and the strength to this approach is that the organization will work to weed out unnecessary transfers. The potential drawback, though, is that there is less motivation to install the very best transfer procedures—"it will not meet FCR, so just drop it into the queue cold and focus on the next caller." Yet customer-friendly transfer processes are important and clearly add

to customer satisfaction. Regardless of your treatment of these in relation to FCR, your contact center is better off with well-defined, customer-friendly transfer procedures.

It's a Worthwhile Journey

FCR suffers from the same plight as all contact center metrics: It is only a piece of the puzzle. A customer who has to negotiate a poorly designed menu and then wait a long time for an unmotivated CSR will not be placated by first-contact resolution. Yet customers continually stress the importance of "one-and-done" service, and high FCR rates do not happen by accident.

Developing the reports and processes that shed insight on FCR opportunities will increase customer satisfaction levels while decreasing call volume and operating costs. When everyone is a winner, the effort is worth it. 

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

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

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



Behavior Management and Normalized Data Evaluation

Work your existing data to identify individual and center-wide quality trends, and deliver a better customer experience.



Patrick Hughes
PSCU Financial
Services

One of my vices in life is going to nice restaurants. My wife and I love trying different establishments and take equal pleasure in the varied parody of attributes that each affords—cuisines, atmosphere and service, primarily. As you may expect from one who lives in the contact center/service world, I cannot help but draw parallels of that world and those experiences, with a keen focus on the latter—service.

When we think of “service” in the restaurant world, we commonly visualize that crisply dressed waiter who attends to our table’s needs. Ideally, the waiter will listen, advise and ultimately, execute in providing our meal as we request. As patrons of the restaurant, there is an expectation that the waiter will speak politely and ensure that our experience is a memorable one. Fundamentally, a well-developed, engaging

set of verbal interactions with the waiter is core to the experience. If anyone is listening in on the words exchanged during those interactions, they may be very pleased and find the waiter to be delivering a high level of service.

That said, like many life experiences, and certainly those in the dining space, it is the little things that often make the difference—were chairs pulled out for us at seating, did the waiter ask for my wife’s order prior to inquiring with me, was my water filled when my glass became two-thirds empty... so on and so on.

Now it may seem ridiculous—and likely impossible—that a restaurant track key performance indicators (KPIs), such as: “Water Glass Managed Fill Rate –Ratio %s”. But that does not mean that they do not keep their eye on little experiences like this, as many fine restaurants do. Ultimately, the behavior of the wait staff contributes as much or more to the service value than simply the words that were spoken.

The Commodity of Quality

When we think of quality management programs, most contact centers maintain a standard suite of attributes—and, generally, a universal

one—that is scored and evaluated to measure the quality of each interaction. These “scorecards” are, by and large, made up of fundamental soft-skill quotients, such as Empathy, Listening, Tonality and Clarity, as well as more tactical polar attributes, such as Proper Greeting/Closing and use of the caller’s name. While the weighting of each may vary slightly and shift over time based on the business model’s needs, we usually see 12 to 18 of these attributes in any scorecard. These are the foundation for a successful structure. They are the “have to haves.”

Most contact center connoisseurs will listen to a call and be able to identify with relative ease a verbal misstep or under-reaction by a service representative. Over time, however, much like the service subtleties we see in the restaurant example, some attributes can evade our notice, not be fully embraced and/or managed, or even worse, get ignored. Here is where a behavior management program can, not only better manage the core attributes of your overall quality of service campaign, but also push the boundaries of your current model to improve your overall quality results.

The Data Is Everywhere—Even in Your ACD

Most contact centers today collect and maintain an abundance of data. The complexity and granular level of this data will vary from center to center. Data-entry attributes and call disposition trending can be extremely powerful; however, even simple phone switch data can offer telling insights into organizational quality needs, and specifically, rep-level needs.

Let’s start with the phone switch data, as most contact centers have many of these readily available statistics. As Table 1 illustrates, we see that several quality attributes can be evaluated within simple, but revealing ACD data.

Let’s consider “Outbound Call/Transfer Rate” for a moment and some of the adverse reasons

a service representative might transfer a caller to solution source. The rep may be:

- Frustrated by the caller and simply would like to have someone else handle the call (Ownership).
- Unclear as to what the caller is asking for and requires assistance (Listening).
- Unable to service the caller's needs and requires assistance (Knowledge).

Depending on the suite of service platforms that support your contact center, there are additional metrics that can identify trends that impact your service quality. Table 2 outlines some user platform behavioral metrics that can provide meaningful information that can be even more telling than the ACD data. For example, "Escalation Rate" can identify frontline quality issues and coaching opportunities in areas such as ownership, navigation skills or knowledge.

By simply looking at the service representative's metrics individually, it would be difficult to say for certain which of the considerations would be unquestionably accurate. This is why it is important that the individual data be used in conjunction with the aggregate data to surmise a trend or quality improvement opportunity.

When the collective evaluation takes place and the individual is compared in rank with their peers, you can then determine the center point of the behavioral data and see which individuals fall outside of this point and, therefore, lag behind their peers. You can also more clearly identify the specific behaviors and, in turn, quality attribute(s), that each service representative needs to improve.

Initially, you may find that the data points you to a contact center-wide quality gap, and you should approach the data with this mindset

TABLE 1:

ACD Statistics that Reveal Adverse Quality Attributes

| ACD Statistic | Call Ownership | Listening | PC/Typing Skills | Knowledge/Content Delivery |
|-----------------------------|----------------|-----------|------------------|----------------------------|
| Average Talk Time | X | X | | X |
| Hold Time | X | X | | X |
| After Call Wait (ACW) | | | X | |
| Outbound Call/Transfer Rate | X | X | | X |

TABLE 2:

User Platform Statistics that Reveal Adverse Quality Attributes

| User Platform Statistic | Call Ownership | Listening | Navigation Skills | Knowledge/Content Delivery |
|--|----------------|-----------|-------------------|----------------------------|
| Escalation Rate | X | | X | X |
| No Disposition Selected | | | X | X |
| Number of Clicks/Dispositions Per Call | | X | X | X |
| Caller Identification Failure Rates | X | X | X | |

first. If the average is far above the reasonably expected or historically achieved results, then you should evaluate whether your coaching or ongoing training programs are up to par. Beyond that, this data should not replace your current scorecard, but rather be added to your quality management program to help identify the types of ongoing training and coaching your reps require, at the individual level.

Normalization Management

Assigning a scorecard KPI without sufficient data to support it can be a faulty venture. Taking your business down a path where the results are unachievable or, even worse, the wrong path altogether can hurt your operational and fiscal objectives, and also strike at your culture. Similarly, data points without reference can be

dangerously misleading and cause you to lose credence with your service representatives if you can't validate your findings.

As you likely have noticed, I refer to these metrics as "adverse" quality attributes. It is important to note that these are trends; however, if the data is evaluated properly, they reveal strong trends that are clear, pure and cannot be misinterpreted. Surveying a few calls where the service representative had higher-than-normal ACW, is not indicative or statistically significant enough to accurately say that the representative needs to improve his or her PC navigation and typing skills; however, comparing the collective ACD data across the month can be.

In the typical contact center environment, eight to 15 calls per month are scored for each FTE. This data used to manage quality. **24**

The beautiful thing about behavior trending in the contact center is that it takes into account many more data counts—there can be a couple thousand or so each month, for just one service representative.

This breadth of data is very powerful from the individual evaluation perspective. The data is straightforward, which empowers your supervisors should a service representative challenge the quality findings during their weekly sessions. The results are not subjective—they are quantitative and clear. Figure 1 depicts a graphical interpretation and Figure 2 depicts the formula for calculating the percentile rank in Excel.

The counts will not only show a statistically significant trend, but you can also show how the representatives rank quantitatively compared to their peers, which tends to hold more validity with service representatives than subjective measurements.

This type of non-subjective data can help to create a competitive atmosphere with your teams and foster a quality-focused culture. Frankly, although we have been discussing adverse trending to identify opportunities, this very same approach can and should be used for staff recognition and as an example that the KPI/statistic is readily achievable.

Commit to Change Your Behavior

While it is more powerful to get this data in real-time with a live/integrated data feed or dashboard, something as simple as the ranking of behavioral data in Excel (Figure 2) can bring a more decisive perspective to your overall quality management program. The key to this type of program, much like any other quality assurance program, is to use the data to point you to the correct quality attributes (e.g., listening, ownership, etc.) to ensure that your customers are getting the best experience possible—including behavior that fills their “water glasses” at the right time. 

Patrick J. Hughes is VP at PSCU Financial Services where he consults with credit unions on delivery channel best practices that enhance cultural, financial, service quality and operational initiatives. He is a frequent presenter at credit union and call center conferences.

phughes@pscufs.com

FIGURE 1:
Normalization and Percentile Ranking of Individual—Graph

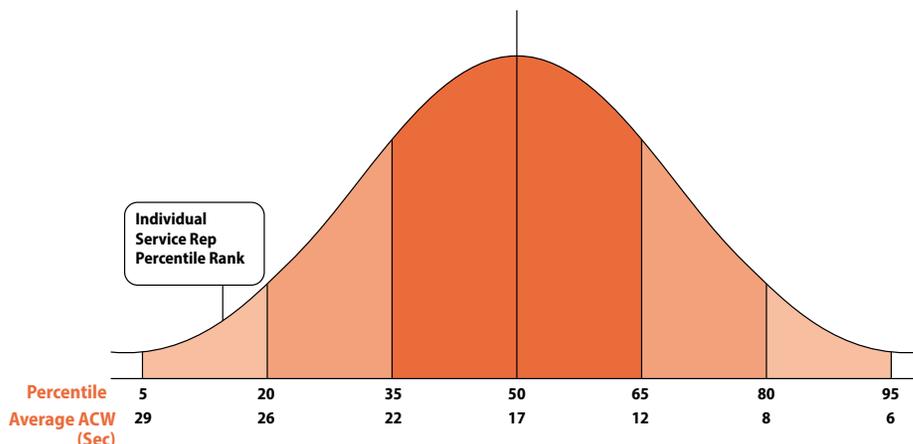


FIGURE 2:
Normalization and Percentile Ranking of Individual—In Excel

| 3 | Column A | Column B | Column C |
|----|-------------------|-----------------|--------------|
| 4 | Average ACW (Sec) | Percentile Rank | Service Rep |
| 5 | 21 | 50.0% | John Smith |
| 6 | 15 | 12.5% | Erin Rodgers |
| 7 | 9 | 0.0% | Tim Michaels |
| 8 | 18 | 37.5% | Dave Smith |
| 9 | 17 | 25.0% | Sara Owens |
| 10 | 34 | 87.5% | Devon Ott |
| 11 | 12 | 62.5% | Joe Smalls |
| 12 | 31 | 75.0% | Jack Sonder |
| 13 | 40 | 100.0% | Alice Briggs |

Formula in Column B

Cell B5 would have.....=PERCENTRANK (A5:A13,A5)

Cell B6 would have.....=PERCENTRANK (A5:A13,A6)

Etc....



Set Your Sights on FCR

Deliver a superior customer experience. **Align metrics and technologies around first-call/first-contact resolution.**

By **Lori Fraser**, Strategic Contact

1

to resolve questions or issues without the need for follow up, and management must drive the operation toward continuous improvement.

Just five years ago, FCR wasn't even considered a top center-wide KPI. Now it sits aside metrics such as service level, quality and customer satisfaction. In fact, top-performing centers diligently focus on FCR in their balanced scorecards. Kudos to customers who demanded contact centers consider the customer experience. And kudos to the management teams that have reaped the cost savings that a high FCR makes possible!

So how does a center measure and achieve FCR? No one process or technology ensures success. Your people need adequate training and access to knowledgeable resources (human and system). You need better reporting and analytics to track performance. And you need accurate, relevant, timely customer feedback. All of these things depend on enabling technologies to deliver results.

Measuring FCR

If you're going to commit to FCR as a strategic KPI, you've got to establish a credible measurement system to withstand smoke screens, internal resistance, and/or system limitations. This imperative was a tall order a few years ago. It required complex calculation methods to determine if a contact was new or a repeat call. Some technologies to enable FCR success

didn't even exist or weren't common enough to be standard in contact centers. Thankfully, the industry and technology have evolved to make measuring FCR much easier. Table 1, on page 24, provides profiles of five measurement methodologies, which could be used alone or in combination. Each has selling points as well as challenges.

You'll need to make a couple of key decisions before you proceed:

- Will you measure FCR using internal, external or both types of input?
- What measurement frequency will you use?

Measuring internally through agent input, your quality monitoring (QM) process or your CRM system delivers *your perception* of FCR success. It may not reflect the customer's experience or, worse yet, leave open the possibility of biased results. When you measure externally by securing *your customer's perception* through surveys, you can get a more accurate FCR picture, but you rely upon your customers' largesse in responding to your queries.

The frequency at which you measure FCR matters. The more frequently you collect the data, the more valuable the feedback in driving the performance and process changes that impact

customer satisfaction and operational efficiency.

Companies sometimes think they can use a monthly, quarterly or annual marketing survey to gain FCR information. Unfortunately, this approach rarely delivers the requisite value. Questions about specific interactions get buried among requests for feedback on products, marketing campaigns, value or other overall perceptions, willingness to provide referrals, and the like. And if some of us can hardly remember what we did two days ago, how could we expect customers to recall details about interactions that may have occurred a month, quarter or year earlier?

If you want a good result, ask customers, "Were we able to address your reason for contacting us?" as close to the interaction time as possible. You'll increase your response rate and gain valuable feedback for process improvements, agent coaching, or issue trending for other departments. This near real-time request requires technology to automate the process and ensure that it occurs consistently across all channels.

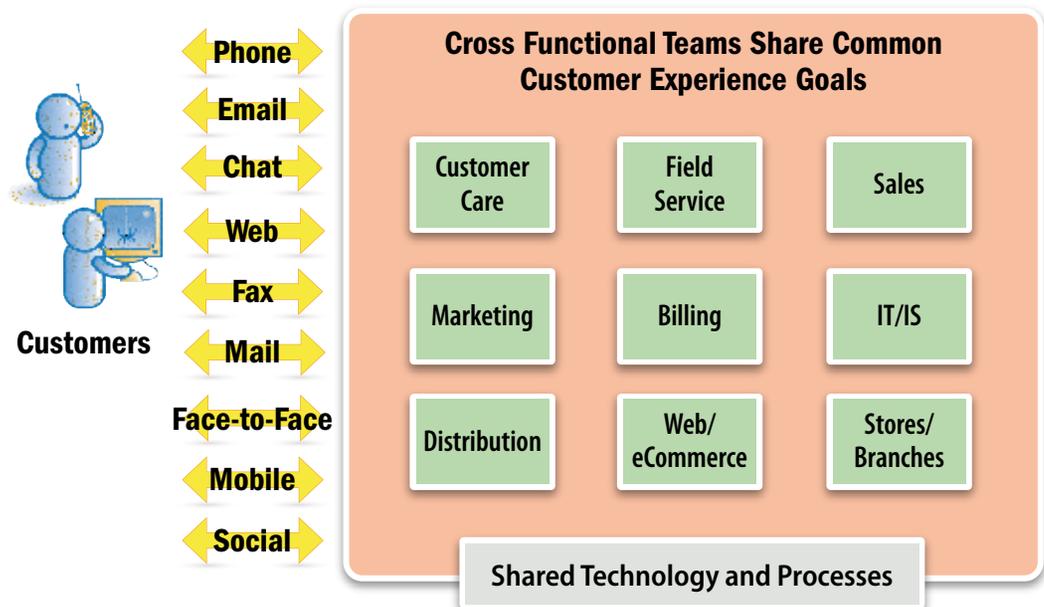
Technology Enables FCR Success

There are tools to measure FCR, and tools that enable FCR success. Make sure that you know what you're trying to accomplish, so you get the right tool(s) for the job. Whether premise-based or hosted, there are a variety of options.

Customer surveys, QM assessment and customer relationship management (CRM) data analysis are the most common ways to gather FCR data. While you aren't likely to get or change a CRM in your quest for FCR, there are several options for QM or voice of the customer (VOC) survey tools. A good place to start is to look at underutilized functionality under your own roof or add-on modules with existing vendors to enable FCR capture. If neither approach proves viable, IVR vendors, performance tool or suite vendors, and a host of service providers would

Multichannel and Crossfunction Characterize FCR Pursuit

Figure 1, right



be happy to entertain your inquiries.

Selecting a tool to track FCR is just the beginning. FCR tracking has a ripple-effect on other technologies within the center. They may have a bearing on the FCR measurement process, or they may play a role in enabling FCR in the first place or pursuing the performance improvements that FCR metrics drive. In particular:

- **Automated Call Distribution (ACD)** enables efficient contact routing across multimedia channels (calls, emails, chat, etc.) to appropriate agents based on skills and agent availability.
- **Outbound Dialer (OD)** programs enable automated or live-agent surveying of customer perceptions regarding your service.
- **Interactive Voice Response (IVR)** applications drive call routing, self-service and post-call automated customer experience surveys.
- **Quality Monitoring (QM)** applications enable organizations to internally monitor agent knowledge and professionalism, in addition to

monitoring for FCR.

- **Voice of Customer (VOC)** applications provide external customer perspective regarding agent knowledge and professionalism, and can include FCR questions.
- **Learning Management System (LMS)** is no longer just a tool for HR to deliver and track training. An LMS provides electronic content delivery for product and process training to the agent desktop, furthering agent knowledge and consistency for greater FCR success.
- **Knowledge Management (KM)** enables content from various sources to be linked and displayed as a single information repository, enabling agents to easily access information and provide the right information on the initial contact.
- **IM/Presence** enables frontline agents to access experts or gain fast approvals when needed to increase their initial call success rate.
- **Data, speech or text analytics** enable

center management and support staff to identify trends or drill down on individual behaviors, customer concerns, competitive situations or process roadblocks inhibiting first-contact resolution success.

- **Customer Relationship Management (CRM)** systems enable agents to document customer interactions (potentially supporting FCR measurement), review previous interaction notes to minimize the need for customers to repeat their story, or provide pre-approved responses to efficiently and effectively assist. They enable easier contact handling for greater FCR success.

Pet Peeves...

Leading centers see the evolution of FCR as a primary KPI. However, centers can't focus on FCR at the expense of consistency in reaching service level targets, or fail to leverage existing technology for FCR improvement. Top centers consistently hit their service level targets AND engage in continuous improvement for FCR.

Three common issues I routinely see inhibiting FCR success are:

1. Contact centers assessing only

First-Contact Resolution Measurement Methodologies, Table 1, below

| FCR TECHNOLOGY | METHOD | PROS | CONS |
|---------------------------------|---|--|--|
| CSR CAPTURE IN DATABASE | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ask customers at close of interactions if their issues were resolved and peg “Yes/No” | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Provides direct, immediate customer feedback on their experience ▶ Relatively easy to implement | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Effective for calls but not for other media ▶ Relies upon agent’s integrity |
| CONTACT DATABASE | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Use CRM application and call reason codes for data analysis ▶ Deduct duplicates for a specific time period | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Leverages very specific calculation using customer contact database | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Requires accurate/consistent call reason code tracking ▶ Overstates success when repeat contacts occur outside the defined time period ▶ Potentially complex and difficult to administer |
| QUALITY MONITORING | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Apply standards for FCR during QM assessments | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Independent review by trained QM staff | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Only applies to contacts covered by QM ▶ Collects data on a relatively small sample size |
| SPEECH ANALYTICS | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Automate FCR assessment through targeted phrases and keywords | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Captures customer feedback without bias ▶ Can support high sampling rates | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Requires significant investment if technology is not already in use ▶ Effective for calls but not for other media |
| VOICE OF CUSTOMER SURVEY | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Provide timely survey across all channels | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Relatively easy, accurate method for FCR tracking on all contact and customer types ▶ Readily available technology or service | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Provides sampling data on those willing to participate in survey only |

internal quality and thinking they know what their customers experience.

2. Centers with too many metrics working at cross purposes.

3. Centers claiming they can’t get customer feedback because they don’t have the technology.

These issues can readily be overcome with people, processes and technology working together. Vendors provide many options allowing companies to get FCR-enabling technologies, often at a reasonable cost through the additions referred to earlier, or through service-based solutions. Bottom line: How can any company afford not to focus on their customer’s experience in this competitive market?

Take Action... Now!

First-contact resolution is taking hold as a primary key performance indicator. FCR is critical to enable your company to reduce duplicate contacts for the same issue (save money!) and increase customer satisfaction (drive revenue!). Here are some key steps as you pursue FCR:

- Define your FCR strategy.
- Start with one channel and then expand to other channels.
- Identify underutilized technology or technology gaps you can readily close.
- Share individual results with agents and key themes with the appropriate

departments to enable greater first-contact success.

- Provide positive feedback on improvements to bolster center morale and visibility across the organization.

If you are tracking FCR, great! But ask yourself: Are you getting all you can from this measure? If you aren’t tracking it, or aren’t getting all the benefit you can, then it’s time to take action... now! 

Lori Fraser is a Consultant at Strategic Contact.

✉ lfraser@strategiccontact.com
 ☎ (503) 620-7302

Seguiteci su 

Gli argomenti trattati sulla rivista possono essere commentati e discussi
 iscrivendosi al gruppo CMI Customer Management Insights

Get your House in Order to Become the Director of Customer Experience

Make the case that you can deliver an enhanced customer experience.



John Goodman
TARP Worldwide

Many service and contact center executives aspire to become the chief customer officer (CCO) or director of customer experience within their organizations and, in fact, this publication has extolled the payoff of becoming the CCO in the last couple of issues.

It is easier said than done. Our recent research with 160 companies, reported in the January issue of *Pipeline*, suggests that most of you are lacking one or more of the necessary pieces of the puzzle to obtain, let alone succeed, in such a position.

To succeed, you need some foundational information, which you then have to package and use to demonstrate the payoff of entrusting you with such a position. The following is a short shopping list of what you need. Each of these items requires some heavy lifting, as well as moving out of your comfort zone, but, together, they position you to move up dramatically in the organization.

Foundational information

There are six types of information you need to be able to make the case for customer experience

and that you should lead it.

WHO OWNS THE VOICE OF THE CUSTOMER?

In most companies, the answer to this question is “nobody” or “many people.” Recognition of this fact creates the opportunity for you to volunteer to coordinate the VOC to create a unified picture of reality. Executives quickly understand that a fragmented VOC is dangerous.

VALUE OF THE CUSTOMER

Less than half of companies have an agreed-upon value for the average customer. If you don’t know how much the customer is worth, how can you possibly decide how much to spend to keep her happy?

NON-COMPLAINT RATE

The non-complaint rate tells you what percentage of unhappy customers you are not hearing about and allows you to extrapolate your complaint and contact data to the market place. This supports creating the business case for fixing things in Marketing, Operations and other parts of the company beyond service.

OPERATIONAL DATA ON PROCESS FAILURES

There are many skeptics within most companies who don’t believe the customer experience is all that bad. They don’t understand or believe the non-complaint rate but still accept internally

generated operational data on how often the process fails. Therefore you need operational data on some of the same customer problems to show that not only do you have complaints but that the issue’s existence is corroborated with internal data.

IMPACT OF WORD OF MOUTH (WOM)

The most important source of new customers for most companies is WOM. To convince the CMO of the importance of CE, you need at least a rough estimate of the percentage of customers derived from WOM, the number of persons told about the average service transaction, and ideally the percentage that is positive and negative.

EFFECTIVENESS OF THE CURRENT VOICE OF THE CUSTOMER PROCESS

Is there any systematic information on what issues are raised by the current VOC process and the degree to which they get addressed and or fixed? In many companies, the answer is that there is not even a clear list of the issues, let alone whether they were addressed. In most of these companies there is an incentive NOT to have such lists and ask such questions—no one wants to address the answer.

Create CFO and CMO Buy-in: The Business Case for CE

Our research reported in the January issue (“Improving the Customer Experience,” *Pipeline*, January 2012), indicated that when the chief financial officer (CFO) and chief marketing officer (CMO) bought in to the business case for enhanced customer experience, the VOC was five times as effective at getting things fixed, and twice as many companies had significant

To succeed, you need some foundational information, which you then have to package and use to demonstrate the payoff of entrusting you with the position.

increases in overall customer satisfaction.

To get CFO buy-in you need to stress the impact of an improved customer experience on five factors:

- Increased loyalty—eliminating problems increases loyalty by 20%
- Enhanced margins—problems double sensitivity to price
- Enhanced word of mouth—customers are talking more about great experiences
- Reduced costs—proactive education, especially on your website, results in fewer calls, service and warranty expense.

- Reduced risk due to claims, lawsuits and regulatory interventions

To get the CMO to buy in, stress the word of mouth and “word of mouse” (WOM on the web) aspect of great experiences. Ask the CMO about the fifth information item in the above list. Then point out how many customer and prospects you interact with via phone, web and social media in a month and do some quick math on a conservative estimate of the WOM you generate. All of a sudden, you will see renewed interest in your activities.

If you can make the business case for an enhanced CE and show you understand how to deliver on an improved experience, you have a good chance of getting the job.

Traveling the road to the chief customer officer title takes some hard work but the key stops along the way are relatively clear. What are you waiting for? 

John Goodman is Vice Chairman of TARP Worldwide, and author of *Strategic Customer Service*.

✉ jgoodman@tarp.com

☎ (703) 284-9253

Strategic Customer Service, by John Goodman, summarizes 35 years of TARP’s work measuring and managing the customer experience. Available at: www.tarp.com/goodman/

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



Contact Center Industry Trends



New research identifies six major contact center industry pain points. A Q&A with ContactBabel's Principal Analyst Steve Morrell.

Contact center industry analyst firm ContactBabel recently released the fifth edition of its annual report studying the performance, operations, technology and HR aspects of U.S. contact center operations. *The U.S. Contact Center Decision-Makers' Guide* (2012), includes data and insights from more than 200 contact center leaders across sectors.

In addition to analysis of primary research data in various areas,

including graphs and tables, this year, the report identifies six of the major pain points and issues that affect the contact center industry, and offers specific solutions to solve these issues. The pain points are:

- Improving quality and performance
- Maximizing efficiency and agent optimization
- New media and the customer of the future

- Increasing profitability
- HR management
- Strategic directions

Steve Morrell, ContactBabel's principal analyst, shared with *Pipeline* his insights on some of the significant findings from the research.

Customer satisfaction improvement was reported as the No. 1 pressing

managerial issue in the 2012 report. How do you see centers focusing their efforts to improve customer satisfaction in the next 12 to 24 months?

Any increase in customer satisfaction must come because of improvements in the contact center's and organization's processes. Most complaints made are about the wider business, not the failings of the contact center. Analysis of data collected within the contact center (and outside, through social media channels for example) offer great insights into the customer experience, which can be acted upon by all interested parties, including the contact center itself where relevant. The rise of speech analytics is key to this insight, offering a quantifiable method of understanding the customer experience and identifying the processes and workflows that cause disconnects and weaken the customer experience.

The top reason for staff attrition in this year's study was "just the wrong type of person for the job." Given the increased focus on both customer experience and customer satisfaction improvement, how do you account for contact center leaders' lack of attention to effective recruiting methods?

Contact center recruitment has usually been more of an art than a science, and has been pretty

Steve Morrell is the Managing Partner and Principal Analyst at ContactBabel.

e: smorrell@contactbabel.com

p: +44 (0)191 271 5269

hit-and-miss. A better understanding of the behaviors and characteristics displayed by top agents allows recruiters to develop and use scientific testing tools which can see whether the agent has the right mindset to do a specific job well. Skills can be taught, but without having the right attitude and character for a particular role, recruitment is prone to failure. One positive is that the decrease in attrition and the slowing of the industry's growth means that there is less pressure to recruit large numbers quickly, although, of course, this may still be the case in specific companies.

Are contact centers potentially diluting their business strategies by focusing their efforts on too many metrics (newer customer-centric metrics, as well as traditional cost-related)?

Some traditional metrics (speed to answer) actually remain vital to the customer experience. Other traditional metrics, such as call duration, are seen as less important, and are being superseded by first-call resolution, for example. The key to using the right metrics is held by senior management—if they judge (and reward) the contact center by outdated metrics focused exclusively upon cost, they have only themselves to blame if customer experience suffers as a result of agents and managers doing what needs to be done to hit those targets.

The study shows that the vast amount of complaints received by a contact center are not about

the center itself (or its staff), but rather “failure demand,” caused by a breakdown of process elsewhere in the organization. In addition, only 58% of operations report broken processes that they discover in the course of their customer-facing activity. Why aren't more contact centers using this type of feedback to position the contact center as a strategic partner in improving the organization's overall performance?

It often comes down to the contact center being seen as a cost center—a necessary evil—that is there to process customers rather than provide insight. Until there is a wider usage of speech/interaction analytics that will analyze and quantify customer interactions automatically, most insights rely on there being dedicated bespoke processes in place that allows agents and supervisors to identify issues and pass them quickly to the appropriate party (who may well be outside the contact center). Obviously, in most operations, this can fall by the wayside easily as queues mount up and the collection of such insights becomes of secondary importance (as they are not being measured on this). With every customer interaction being different to some extent, the collation of insight to the extent needed to identify a specific problem and process/workflow is a difficult and time-consuming event. Speech analytics offers real hope that this can be done automatically. (Note: ContactBabel has published a free report dedicated

to speech analytics, “The Inner Circle Guide to Speech Analytics”, which can be downloaded at www.contactbabel.com/united-states.cfm)

What is the most significant trend that has emerged in this year's study?

Probably the rise in the use of webchat and speech analytics—two technologies which hold great promise for both customers and businesses: Webchat implementations are expected to grow by 60% in 2012, with speech analytics increasing by 59%.

Although webchat accounts only for just over 2% of all inbound customer interactions, it is growing strongly. Webchat is more prevalent in the entertainment & leisure sector than elsewhere, but we would expect to see retailers increasing their take-up of this channel, in order to close more deals online and manage customer support more cheaply. Webchat fulfills the customer's desire for immediacy that email cannot provide, yet does not require an agent to give their entire attention to a single customer at a time, meaning concurrent webchats can be held.

Speech analytics is often currently used in the avoidance of litigation and fines through proving compliance, but it can also greatly assist cost reduction, agent improvement and business process insight and optimization. It is moving into the multimedia space—becoming “Interaction Analytics”—and we are seeing channels such as email, webchat and social media being included when analyzing the voice of the customer and agent performance across all channels.

A Few Key Findings from The U.S. Contact Center Decision-Makers' Guide

- The effect of the economic downturn is still very much present, with both staff absence and attrition rates dropping further as jobs become more precious. Although absolute salaries for agents and team leaders have risen, they have not kept pace with inflation which means there has been a drop in wages in real terms. The average annual salary for a new agent is \$26,552.
- Respondents report that webchat implementations are expected to grow by 60% in 2012, with speech analytics increasing by 59%.
- The proportion of contact centers using home workers has risen by 91% over the past four years, with 42% of operations now offering home working to at least some of their agents.
- 69% of respondents expect a growth in agent headcount over the next 12 months.
- A mean average of 11.5% of inbound customer interactions are by email, with the public sector, technology/media/telecoms and manufacturing sectors particularly high.

The US Contact Center Decision-Makers' Guide (2012) is the major annual report studying the performance, operations, technology and HR aspects of more than 200 U.S. contact center operations across all sectors and size bands. The result is the 5th edition of the largest and most comprehensive study of all aspects of the U.S. contact center industry.

The full report, containing more than 300 pages and 166 graphs and tables, is available free of charge from the ContactBabel website at www.contactbabel.com/united-states.cfm.

Call e contact center: perché serve restare in Italia



Luca D'Ambrosio,
presidente
Assocontact

Il call e contact center è, per il mercato del lavoro italiano, un'opportunità. Il settore, che conta circa 76.000 addetti di cui 46mila dipendenti e 30mila lavoratori a progetto, per un totale di 200 imprese (5 delle quali realizzano il 60% dell'attività) e un fatturato di un miliardo di euro, peraltro in crescita del 2% annuo, è lo sbocco quasi naturale per moltissimi giovani, laureandi o laureati, verso il primo impiego; nei territori nei quali la disoccupazione è più alta, può rappresentare un'occasione di impiego importante. Nei call e contact center il 70% delle persone occupate è donna. L'intero settore è però in questi mesi in subbuglio,

a causa della riforma del lavoro che il governo Monti sta studiando. Il problema più cogente riguarda l'attività di call e contact center svolta in outbound, che prevede, essendo legata al risultato di vendita, non contratti a tempo indeterminato ma a progetto.

"Vi sono più temi delicati su cui ragionare - spiega il presidente di Assocontact, Luca D'Ambrosio - l'ambito delle vendite, l'outbound, è quello che negli ultimi 6-8 è messo più sotto scacco. Se la riforma del lavoro verrà approvata così come è stata formulata, il rischio è di vedere quasi tutti i lavoratori italiani sostituiti da lavoratori dell'Est Europeo, fuori dal Paese".

Il fenomeno dell'offshoring non è visto con particolare favore dalle imprese del settore, anche se già oggi alcune società operano con lavoratori all'estero.

"Non si tratta solo di una questione di costi. Nei Paesi dell'Est Europeo vi sono peggiori condizioni di lavoro. Noi desideriamo fortemente che le nostre aziende rimangano in Italia, e diano lavoro a chi vive nel nostro Paese. Ciò che chiediamo è che venga garantita la flessibilità, in modo che i contratti si possano adattare a quelle tipologie di lavoro legate al risultato". Il Presidente di Assocontact si sofferma poi sui costi del lavoro dipendente: "Il costo del lavoro non è da trascurare, se si pensa che a fronte di 1.000 euro guadagnati dal lavoratore, il datore di lavoro sostiene un costo di quasi doppio".

Assocontact ha attivato contatti con la Camera, il Senato e le Commissioni lavoro, nonché con le associazioni territoriali. Sono in previsione incontri per formulare richieste specifiche di abrogazioni, per salvaguardare l'attività di vendita. Commenta D'Ambrosio: *"Noi siamo fiduciosi, ma non ignoriamo che sono state presentate numerose richieste di modifica. Speriamo che le nostre vengano prese seriamente in considerazione, perché in caso contrario la riforma avrebbe un impatto diretto su migliaia di lavoratori, che vedrebbero venir meno il loro lavoro".*

Il mercato dei call e contact center italiano ha le carte in regola per proseguire e crescere. La sua funzione - anche sociale, in certi contesti territoriali - è fondamentale per le aziende che vogliono mantenere un contatto personale con la propria clientela. L'operatore italiano vanta una professionalità di qualità, spiega il presidente di Assocontact: *"Rispetto ai colleghi dell'estero, si esprime anzitutto in italiano perfetto; ha un'elevata professionalità, oltre a un alto tasso di scolarizzazione".* Il settore, inoltre, è in crescita: merito, questo non solo degli "storici" clienti dalle Telco (che rappresentano il 60% del mercato), ma anche di nuovi settori (per esempio le utility, il finance, l'insurance) che necessitano di un contatto diretto con gli utenti-clienti. *"Questo contatto può estrinsecarsi nella gestione del cliente direttamente via telefono e attraverso l'uso delle nuove tecnologie: il call e contact center si va dunque in molti casi a sostituire agli sportelli fisici delle aziende".*

Elena Giordano

ESPERIENZE

Si dialoga con l'Inps via web

Dal mese di maggio è possibile (e in alcuni casi obbligatorio) presentare le proprie istanze non più recandosi fisicamente presso le sedi dell'ente, ma utilizzando i servizi on line, dunque il sito (per chi possiede il Pin) o il contact center integrato. La nuova piattaforma riceverà, tra le altre, le istanze relative a domande di pensione ai superstiti; di congedo per maternità/paternità e congedo parentale per gli iscritti alla Gestione separata; domande di malattia e degenza ospedaliera per i lavoratori iscritti alla Gestione separata e di trattamento per il rimpatrio per i lavoratori provenienti da Paesi extracomunitari.

Ciao Impresa, la rete delle Camere di Commercio

Ciao Impresa, gestita da Retecamere, in collaborazioni con Unioncamere, le Unioni regionali e le Camere di Commercio, è una piattaforma Crm che consente alle Camere di Commercio di usare le informazioni dei database per comunicare in maniera profilata con le aziende, attraverso messaggi di posta elettronica. Per registrarsi occorre inserire il codice fiscale, la mail, il referente, la tipologia di azienda e le tematiche di interesse.

Adiconsum e il primo contatto via call center

122mila associati, oltre 20 anni di esperienza ai fianco dei consumatori: l'Adiconsum, associazione emanazione della Cisl, sa come ascoltare al meglio le istanze dei consumatori.

Tra i vari canali che negli anni ha predisposto, ultimo in ordine di tempo è il servizio di prima assistenza, che ha lo scopo di rispondere alle necessità impellenti dei cittadini attraverso una consulenza mirata e competente. Per tre giorni la settimana, al numero 8955000041, è a disposizione un legale dell'associazione. Svartati i temi per i quali si può chiedere assistenza: si va dai pagamenti di ogni genere, alle utenze, ai trasporti.

I geometri e la previdenza

La Cassa Italiana di Previdenza e Assistenza dei Geometri Liberi Professionisti, ente di natura associativa, che gestisce la previdenza e l'assistenza di geometri e pensionati geometri, ha scelto il call center quale canale per gestire le informazioni degli iscritti.

Il nuovo contact center, che sostituisce il numero verde di call center, si basa sul sito web come veicolo attraverso il quale fare passare tutte le pratiche. Informazioni relative allo stato anagrafico, contributivo e previdenziale, potranno essere richieste al sistema "guidato" che a ogni ora risponderà a quesiti specifici relativi al singolo geometra e alla posizione che ha presso Cipag.

Webank vive della "voce" del cliente

Webank si è costruita la fama di banca attenta ai social media e alla relazione con il cliente che passi attraverso una vera esperienza emozionale.

Le sue innovazioni sono continue negli anni. Ultima in ordine di tempo è la collaborazione con CustVox, azienda che opera nell'ambito delle soluzioni di Customer Experience Management. Le analisi basate sul comportamento dei clienti e sulle loro opinioni, espresse nei vari media, si sono trasformate in dati forniti in tempo reale da cui attingere tramite cruscotti informativi. In questo modo la voce del cliente (compreso il passaparola) viene "catturata" in maniera olistica e la banca può agire in maniera strategica sulla base delle indicazioni che riceve.

Totem interattivo per Torino

Nell'ambito dei servizi on line del progetto Torino Facile, il Comune e il Csi Piemonte hanno attivato anche un totem interattivo (primo di una serie) per accedere ai servizi anagrafici.

Installato presso gli uffici di via della Consolata 23, a Torino, il totem consente di "saltare" lo sportello e di accedere, in autonomia, a una serie di servizi on line, tra cui la consultazione e pagamento delle multe, la richiesta e stampa di certificati anagrafici, l'inoltro di denunce e pratiche, la prenotazione di appuntamenti presso gli spor-

telli comunali. In aiuto dei cittadini c'è un video-operatore che accompagna lungo le diverse procedure on line.

INDAGINI

Banca, bye bye

Il cliente ha un'alta propensione ad abbandonare il suo istituto di credito nei prossimi sei mesi (9%), e non vuole avere lo stesso fornitore per uno lungo periodo di tempo (40%). Con questi dati, del World Retail Banking Report di Capgemini ed Efma, le banche hanno poco da stare allegre. L'unico modo per invertire le percentuali è puntare sugli ambiti ritenuti positivi dai clienti, come qualità del servizio, commissioni, tassi di interesse.

Senza dimenticare il peso sempre più importante che sta assumendo il canale mobile, cui verranno indirizzati molti degli investimenti riservati alla customer experience: in questo modo le banche saranno pronte ad affrontare la sfida del 2015, quando, secondo il report, più del 60% dei clienti sarà propenso a utilizzare il mobile banking.

Social Crm, ecco cosa sta capitando

Ancora qualche mese e si scoprirà se Gartner aveva visto giusto, quanto a indicazioni per l'anno in corso relative al social Crm. Secondo Gartner il mercato per il social Crm in termini di licenze e canoni raggiungerà il miliardo di dollari nel 2012. I vendor, di piccole dimensioni, riceveranno sempre più richieste da parte dei clienti, mentre i grandi player tecnologici nel giro di pochi anni riusciranno ad accaparrarsi l'80% delle funzionalità proposte dai diversi competitor. I temi top nel 2012? Saranno la geolocalizzazione, gli analytics, l'integrazione con il Crm. E attenzione al mercato BtoB, che inizia a guardare con interesse al mondo del social Crm.

SOLUZIONI

È il tempo della virtualizzazione

Il mondo del cloud computing aiuta a snellire l'operatività nei call center: un esempio è dato dalla soluzione integrata realizzata da Mitel in collaborazione con VMware.

Tutti i desktop virtualizzati sono gestiti in maniera centralizzata, attraverso un data center o una nuvola. E le soluzioni specifiche per il call center possono essere implementate come singola soluzione unificata all'interno di un ambiente desktop virtuale. In questo modo l'utente può accedere alla soluzione da qualunque computer (anche mobile), basta che vi sia una connessione a Internet. I costi di gestione del reparto IT diminuiscono e, in caso di picchi di lavoro, possono essere aggiunte nuove postazioni in velocità.

Customer experience e forza vendite

La suite per la gestione della customer experience Oracle RightNow Cx Cloud Service è stata integrata in Oracle Fusion Sales. Insieme, le due soluzioni permettono di avere una visione del cliente multicanale completa, focalizzata su vendite, marketing e servizi. Le problematiche sui singoli clienti vengono risolte in maniera più rapida, e l'abbinamento di prodotti e servizi alle esigenze del cliente può essere migliorato grazie alle informazioni dello storico degli acquisti.

AZIENDE

Enel best performer nei servizi telefonici

Il call center di Enel lavora, molto bene. È infatti il primo nella graduatoria semestrale stilata dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas, che considera le aziende di vendita di energia elettrica e gas - una trentina - che abbiano oltre 50mila clienti.

I dati sono relativi al secondo semestre del 2011. I servizi erogati da Enel, h24, sono pensati per instaurare un rapporto con il cliente basato sulla sua soddisfazione.

L'alto punteggio è stato ottenuto dall'azienda grazie alla somma di punteggi in vari ambiti di operatività del call center: disponibilità delle linee telefoniche, tempi di attesa, chiarezza nelle risposte, capacità di problem solving.

Parliamo di valore e di relazioni

Quando ci fa piacere andare in un locale?

Quando entrare in una SPA diventa un'esperienza?

Quando decidiamo di comprare nuovamente dallo stesso fornitore?

DONATELLA RAMPADO

Generalmente questo succede quando la qualità del prodotto o servizio sono elevati, se il responsabile vendite è affabile e quando il responsabile della customer service oltre ad essere gentile è anche affidabile. Il perfetto manager deve diventare un instancabile tessitore di relazioni, non quantitative bensì qualitative.

La costante comunicazione verso l'esterno richiede doti di equilibrio, di sensibilità, di ascolto e soprattutto di continuità. Mantenere viva la propria rete di relazioni e di contatti significa conoscere e interpretarne i valori e le aspettative con costanza e metodo. Utilizzando cortesia e garbo è possibile attivare un flusso uscente di comunicazioni che produrrà un flusso entrante di relazioni solide costate.

La prima regola è *dare senza riserve*. Non è necessario investire capitali in marketing per tessere relazioni, una sera si invia un articolo di interesse, un'altra sera si invita un gruppo di clienti amici a un evento particolare e si anticipano i bisogni offrendo dei servizi dedicati e così via. Questo flusso uscente vi farà conoscere, tranquillizzerà le persone dubbiose e vi distinguerete dalla concorrenza.

La vera difficoltà nel creare un data base (elenco di nominativi utili) con nominativi, indirizzi, telefoni, gusti ed e-mails non risiede nel programma che si sceglie (quello è solo un fattore tecnico che serve a supportare il progetto) ma nella costanza di aggiornarlo.

Per partire senza grandi spese basta un semplice foglio excell, outlook o i servizi gratuiti su google. La vera difficoltà si incontra nel saper chiedere le informazioni e i dati necessari per distinguere i clienti senza apparire invadenti.

I metodi utilizzati per ottenere i nominativi da inserire sono molti: sconti, promozioni, iscrizioni alla newsletter, raccolta punti... non è importante quale metodo utilizzerete, ma come lo farete! Fatelo con eleganza, con educazione, fatelo in modo che le persone siano contente di far parte dei vostri amici, fatelo in modo che le persone siano contente di ricevere da voi notizie di valore.

Qualcuno non vi darà l'indirizzo o l'e-mail? Poco male non vi sentirete obbligati a invitarli agli eventi importanti.

Questi gli effetti che si potranno produrre:

- alcune persone saranno un po' curiose;
- altre veramente interessate a voi;
- alcune saranno incerte su di voi e vorranno conoscervi meglio;
- potrebbero inserirsi dei concorrenti;
- alcuni individui non vorranno avere nulla a che fare con voi.

La prima regola in assoluto quando si crea un elenco di contatti è di non trarre mai giudizi affrettati su nessuno.

Nella vostra nuova rubrica troverete queste macro aree.

1) Nominativi caldi

In gergo quelle persone che sono

vostri potenziali amici e/o clienti. Persone che in qualche modo vi conoscono o hanno sentito parlare di voi e che hanno una certa disponibilità nei vostri confronti. Il rapporto con loro così come la fiducia vanno costruiti nel tempo. Potete creare per loro una newsletter informale da inviare una volta ogni quindici giorni, semplici riflessioni culturali, curiosità, ricette, informazioni utili, promozioni e così via.

2) Indecisi

Sono quelle persone che hanno espresso il loro interesse nei vostri confronti, ma al momento non sono ancora convinte. Le ricontatterete periodicamente evitando forzature, non perdetevi molto tempo con loro fino a quando non saranno loro a fare il primo passo.

3) Cause perse

Queste persone vengono raggruppate in due categorie:

a) chi non vi ha mai risposto **b)** chi vi chiede di eliminare il loro nominativo dalla vostra lista. Nel caso in cui vi venga chiesto di rimuovere il nominativo, fatelo immediatamente. Per gli altri, datevi come tempo massimo un anno.

Se non volete abbandonare questi nominativi perché nutrite ancora delle speranze, usate questa leva motivazionale e utilizzateli per un'indagine di mercato. Chiamateli, scriveteagli... ponete loro due o tre domande aperte e cordiali, sul loro lavoro, su quali informazioni sarebbero interessati a ricevere, così saranno

“Le sole relazioni a questo mondo che siano mai state meritevoli e durature sono quelle in cui una persona poteva avere fiducia nell’altra”

(Samuel Smiles)

loro stessi a comunicarvi perché non vi hanno mai risposto e perché non sono mai diventate vostre clienti.

4) Contatti utili

Appartengono a questa categoria tutte quelle persone che sono entrate a far parte della vostra cerchia di amicizie, sono i vostri clienti fidelizzati. È attraverso questi contatti che potete utilizzare la sinergia del passaparola. Spesso i clienti fidelizzati vengono trattati come gli ospiti a casa “dopo tre giorni puzzano” e qui che spesso il manager cade rumorosamente.

Si cade quando si danno per scontati i clienti fedeli. Il cliente normale deve aspirare a diventare il cliente VIP per i benefits pratici ed emozionali che il cliente VIP riceve.

5) Concorrenti

I concorrenti fanno parte di una categoria interessante, perché forniscono sfide e informazioni sul mercato. Costituiscono uno stimolo costante a fare sempre meglio. Vi accorgete di coloro che appartengono a questa categoria perché vi bombardano di domande, magari prendendo anche appunti. I concorrenti sono vaghi nei loro obiettivi, nei loro propositi, ascoltateli quando non mentono e ne otterrete il termine di paragone. Non temeteli, chi fa la differenza sono solo quei manager che sanno mettersi in gioco per il proprio cliente.

Se volete ampliare il vostro data base di contatti ecco di seguito i canali principali:



- Associazioni di categoria
- Congressi e convegni
- Fiere specialistiche
- Internet
- Reti di conoscenze
- Associazioni sportive e culturali
- Librerie e loro eventi
- Attività sociali nel paese in cui vivete
- Associatevi a enti di progetti solidali in cui credete
- Abbonatevi alla rivista specialistica del settore che vi interessa



Non rimanete ancorati alle vostre abitudini, farsi conoscere permettere di creare nuovi contatti. Una volta creata la lista dei contatti, va costantemente aggiornata, se necessario sfolta e ogni occasione è importante per creare nuove opportunità di amicizie. Non ultimo il passaparola porta sempre nuovi contatti.

Con chi vi piace stare?

Con chi vi è simpatico!

Donatella Rampado

Imprenditrice esperta in marketing, comunicazione, selfbrand e vivere facendo vivere il Brand. Autrice di “SelfBrand fate di voi stessi un autentico Brand” e di “5 modi efficaci per crescere, dalla Customer Care alla Customer Service”. Docente e consulente in Customer care e Customer service, fidelizzazione e Customer Experience.

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 applicazioni 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 |
| Fonality |
| 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 Insights

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 *CMI 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 *CMI 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