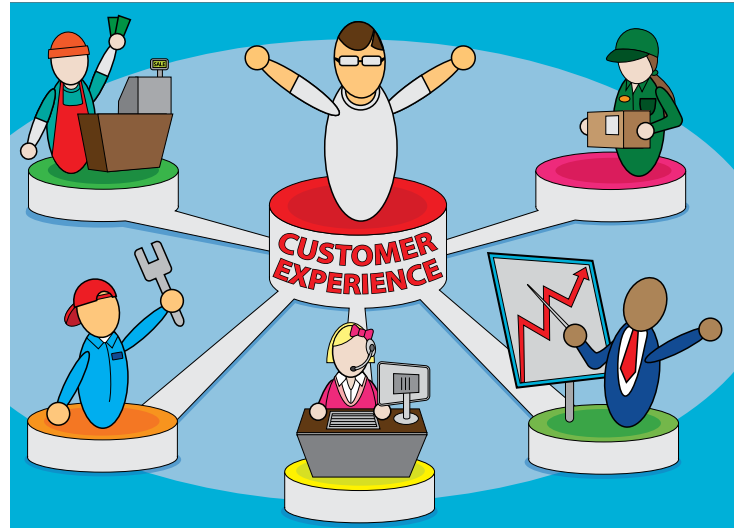




## Crescere insieme

Se il cliente è davvero il fulcro intorno al quale le organizzazioni devono ruotare, il mondo dei contact center è destinato ad avere una funzione sempre più importante. La cultura della relazione con il cliente deve crescere e CMI vuole giocare il suo ruolo.



LETIZIA OLIVARI

Siamo arrivati al terzo numero di CMI Customer Management Insights, la rivista nata per contribuire alla diffusione di una forte cultura della relazione con il cliente. La nostra ambizione, che potrà essere sostenuta da voi lettori, è quella di riuscire a fornire un quadro il più completo possibile di tutte le temati-

che che coinvolgono i contact center; di essere un punto di dibattito sulle sfide che occorre affrontare per essere sempre più capaci di dare risposte ai clienti/utenti; di fornire scenari internazionali presentando, in esclusiva per l'Italia, alcuni degli articoli più stimolanti pubblicati da Contact Center Pipeline. Stiamo coinvolgendo

una rete di collaboratori che potranno intervenire sui temi centrali e saremo sempre attenti a quanto i nostri lettori ci chiederanno. Per questo motivo abbiamo già avviato un'indagine, per la quale vi chiediamo pochi minuti di attenzione, compilando a [questo link](#) un rapido questionario anonimo.

## Driving Customer Experience Across the Enterprise

Are your organization's touchpoints and support functions aligned [under a common customer experience mission?](#)

BY SUSAN HASH

Many companies have been quick to adopt customer experience as the new buzzword to include in their corporate strategy discussions and vision statements. Yet very few can claim to provide a consistent experience for their customers across all contact channels. Recent research by the Temkin Group shows that only 7% of organizations are strong at customer experience today, while 35% of

companies are at the lowest stage of customer experience maturity (*"The State of CX Management, 2012"*). The drive to distinguish the company through customer experience is strong, though: 59% of the survey's respondents reported that their company's goal is to be the industry leader in customer experience within three years. That's a pretty lofty ambition for many organizations. To reach it, they will need to overcome long-standing challenges in their business

## Social Media in Today's Contact Center

Let's get the easy answers regarding social media out of the way. Yes, people use it: e-Marketer estimates that 66% of U.S. Internet users will utilize social media at least once a month in 2012.

Yes, it is an economic force: Facebook raised \$16 billion in its initial public offering, giving the social network a \$104 billion market value, and "smaller" players like Instagram can command a purchase price of \$1 billion. And, yes, your company needs to be there, whether "there" is Facebook, Twitter, YouTube, Google+, LinkedIn or all of the above.

But those are not the questions at hand, are they? Your interest lies in support, and in the impact that social media has on the contact center. So let's take a look at the data to gauge how these communication channels will affect the volume of work we receive, and then we will go a step further to see what other impacts we can expect from social media.

### The Volume Prediction

Making predictions is not always as obvious as it might seem. ATMs, for instance, took a long time to materialize, as banks cited numerous studies that all showed people's reluctance to combine their money with a faceless machine. Once implemented, though, adoption was quick. Movie theatres were expected to all but

## SOCIAL MEDIA TECHNOLOGY ENGAGES THE CONTACT CENTER

Earlier this year, we reached out to Contact Center Pipeline readers to inquire about social media activities and plans as part of our 2012 Multichannel Customer Contact survey. Fifty-five percent of participants told us their companies support social media.

More often than not, however, the marketing department rules the roost. We often find contact center leaders waiting for enough volume or true "customer care" activity in social media to cross the marketing boundary. The wait is over.

This article explores four areas in which contact centers can and should participate in social media, and the technology that enables activity across marketing, voice of the customer, customer care and mass communication.

Of course, technology never stands alone, so we also highlight how the right people, processes and technologies come together to help companies effectively engage, respond to and learn from their "social" customers.

# 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](http://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.

### Driving Customer Experience across the Enterprise, p. 1

La customer experience è diventata un tema centrale per tutte le aziende. Attuare un programma vincente di gestione della CE significa: considerare tutti i punti di contatto di un'azienda con i propri clienti, e rendere coerenti processi, formazione, sistema dei valori e i metodi di raccolta dei feedback dei clienti. Dare enfasi alla CE significa considerare il punto di vista del cliente per semplificare il suo lavoro.

### Social Media in Today's Contact Center, p. 1

L'articolo è interessante perché presenta lo stato negli USA dei SM nella loro relazione con i CC: i social media sono vicini alla saturazione della loro crescita, sono diventati un altro canale di comunicazione ma non hanno diminuito, né diminuiranno, le dimensioni dei CC. Ciò emerge anche da alcune considerazioni presenti nello studio IBM del 2011 "From social media to social CRM". Ciononostante stanno ponendo nuove sfide sul lato tecnico e organizzativo per i CC manager.

### Social Media Technology Engages the Contact Center, p. 1

Per ricordare l'importanza di un piano dei sistemi a fronte del nuovo scenario, si espone il ruolo del CC a supporto dei social media (SM). In particolare sono delineate le nuove tecnologie che possono servire e la relazione dei SM con le tecnologie spesso già presenti. Sono anche passati in rassegna i rapporti tra SM e marketing, tra SM e customer care, tra SM e Voce del Cliente, tra SM e comunicazioni da uno a molti, con le distinzioni tra outbound personalizzato e outbound di gruppi in target.

### The Overtime Lie, p. 30

Gli autori dell'articolo presentano le interrelazioni tra costi, livello di servizio e produttività del personale nei call center e mostrano come il ricorso al lavoro straordinario possa essere una soluzione accettabile laddove non si riesce a predire con grande precisione il volume delle chiamate. Allo scopo fanno delle considerazioni sviluppando degli scenari da un caso reale (call center con circa 500 operatori). Lo sviluppo di queste considerazioni è in risposta a un obiettivo (e susseguente bonus) assegnato da un'azienda al call center manager: quello di contenere lo straordinario al di sotto del 5%. Tale obiettivo può aver senso solo se il carico di lavoro è piatto. Nei call center tale obiettivo può aver conseguenze nefaste sui costi.

### Monitor your Customers to Improve Customer Experience, p. 33

L'autore, già esperto di Quality Monitoring programs, conduce una riflessione sul focus dei programmi di QM e suggerisce di attuare un cambiamento di paradigma: passare da una focalizzazione sulla prestazione dell'operatore a una comprensione della qualità del contatto e all'analisi della soddisfazione del cliente e della sua esperienza con l'azienda. Suggerisce quindi di condurre un monitoraggio di chiamate rappresentative delle diverse possibilità/motivi di chiamata invece di focalizzarsi sullo stesso operatore. L'obiettivo è quello di acquisire insights sui driver di soddisfazione del cliente.

### Top Contact Center KPIs, p. 36

Nell'articolo vengono analizzati 20 KPI che misurano le performance dei contact center multicanale. Vengono presi in considerazione tre gruppi di stakeholder con diverse esigenze: i clienti, i manager dei contact center e gli operatori. Le venti misure servono per monitorare il servizio al cliente, la qualità, l'efficienza, la profittabilità e, infine, la soddisfazione degli operatori.

# Sommario

**4** **Rendere eccellente la Customer Experience**  
di Sergio Caserta

**8** **Lombardia informatica: servizi citizen-oriented**  
di Gianluca Cesare e Eleonora Civello

**10** **Fidelizzare i clienti con il Marketing Relazionale**  
di Elisa Fontana

**12** **L'ABC dei contact center**  
di Chiara Munzi

**14** **Selfbrand**  
di Donatella Rampado

**16** **News**

**18** **Guida alle aziende**

**21-39** **Articoli da Contact Center Pipeline pubblicati in esclusiva per l'Italia**



Anno 1 - Numero 3 - Giugno 2012 - [www.cmimagazine.it](http://www.cmimagazine.it)

Direttore responsabile: Letizia Olivari  
[letizia.olivari@cmimagazine.it](mailto:letizia.olivari@cmimagazine.it)

Hanno collaborato: Sergio Caserta, Gianluca Cesare, Eleonora Civello, Elisa Fontana, Elena Giordano, Chiara Munzi, Donatella Rampado, Franco Soresina, Marzia Zanolì

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari  
[grafica@matteoolivari.it](mailto:grafica@matteoolivari.it)

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin  
[luca@lippocastano.it](mailto:luca@lippocastano.it)

Abbonamenti on line: [www.cmimagazine.it/offerta-on-line/](http://www.cmimagazine.it/offerta-on-line/)

Informazioni commerciali: Enrica Scuri  
tel. +39 3477370379 - [commerciale@cmimagazine.it](mailto: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

# Rendere eccellente la Customer Experience

Una soluzione di analisi delle telefonate in entrata e di tuning di applicazioni vocali, messa a punto da Listening Methods, start up USA con sede a San Francisco, per un'analisi esaustiva e approfondita delle telefonate dall'inizio alla fine. Che permette di affrontare il miglioramento a costi contenuti.

SERGIO CASERTA

Nel numero di maggio sono stati delineati i requisiti utente ideali di una soluzione di analisi delle telefonate in entrata e di tuning di applicazioni vocali. Ricordiamo i problemi da indirizzare e risolvere: assicurare l'efficacia dell'IVR, aver una visione globale del flusso delle telefonate (conservando però la possibilità di accedere alla singola call), avere un sistema di reportistica che copra le diverse tecnologie installate/adottate, aver un supporto nella individuazione di soluzioni efficaci ed ottimali, migliorare la esperienza del cliente per una sua sempre maggiore soddisfazione (la customer experience è misurata su tutti i canali; il call center manager deve rendere il call center inattaccabile).

Infatti oggi rileviamo questo stato di fatto:

- Sistemi vocali con comandi a toni (Interactive Voice Response o IVR con tecnologia DTMF per rispondere ai "prompt" o messaggi vocali registrati nel sistema) sono presenti e utilizzati in ogni call center; si nota che più grande è il call center e più svolgono un ruolo chiave
- Crescita lenta dell'ASR ("automatic speech recognition", il riconoscimento del parlato nelle diverse declinazioni tra cui il riconoscimento del parlato naturale)
- Risultati inferiori alle attese dell'IVR tradizionale
  - Difficoltà ad accedere alle funzioni previste nell'IVR
  - Troppe uscite su operatori, anche per chi avrebbe volentieri usato il sistema

- Routing spesso sbagliato (la chiamata NON arriva sempre al gruppo preposto alla gestione di quel motivo di chiamata)
- L'introduzione dell'ASR in sostituzione di applicazioni basate su DTMF NON risolve automaticamente il problema
  - C'è l'assoluta esigenza di conoscere le espressioni usate effettivamente dalle persone nell'interagire col sistema vocale
- Nelle grandi organizzazioni una telefonata può passare attraverso più di un sistema IVR e ACD

Le aziende maggiori hanno sperimentato una situazione di non agevole superamento. Sono consapevoli delle difficoltà.

Infatti i sistemi vocali presentano forti carenze sul lato degli analytics, non consentono normalmente un riascolto dall'inizio alla fine delle telefonate registrate, né un'analisi delle espressioni vocali utilizzate, né una valutazione del routing.

Per superare i silos di informazioni (perché ogni sistema/tecnologia produce i suoi report) si può arrivare ad una integrazione del reporting attraverso i vari sistemi solo con progetti fortemente impegnativi per l'IT e dall'alto Total Cost of Ownership (molti mesi per vedere un risultato).

Per capire l'esperienza del cliente si ricorre anche ad audit/assessment delle telefonate, attraverso società di consulenza specializzate o affidandolo ad aziende che usano le tecniche del mystery shopper/caller.

Tale approccio "manuale" presenta inconvenienti non superabili tra cui sono

evidenti il limite di volumi troppo bassi per sperare di identificare casi poco frequenti ma di notevole impatto sulla esperienza del cliente e la discontinuità dell'assessment (spesso si decide di interrompere l'audit per i costi elevati che comporterebbe se condotto regolarmente ogni mese). Il costo di questa attività di audit dipende quindi fortemente dal tempo speso dal personale dedicato a effettuare le telefonate, con una soglia minima legata alla preparazione dei casi e all'analisi e interpretazione dei dati raccolti.

Infine per quanto riguarda l'introduzione delle tecnologie del riconoscimento automatico del parlato, poche aziende non solo in Italia seguono gli approcci rigorosi dell'interaction design e comunque i test di usabilità sono condotti su campioni troppo esigui, quando vengono effettuati. I risultati sono quindi troppo spesso molto scarsi: forse molti si ricordano ancora di applicazioni ASR lanciate in Italia con eccessivo ottimismo e successivamente interrotte per le lamentele del pubblico, con un danno di immagine per l'azienda non trascurabile e con una perdita di credibilità in azienda del manager "champion" dell'applicazione.

Listening Methods (LM) ha voluto rispondere proprio a queste esigenze e ha sviluppato una soluzione software autonoma, che non richiede integrazioni da effettuare e che solleva l'azienda da compiti dell'amministrazione del sistema (SaaS).

La soluzione di LM (Sound Analytics) sta a valle di un "session recorder" di ultima generazione (come quelli di Acme Packet). In tal modo le risorse

se dell'azienda restano focalizzate sui problemi da risolvere perché gran parte della diagnosi è condotta in automatico dall'applicazione. La soluzione si posiziona come rivolta a migliorare la Customer Experience in modo cost effective attraverso una maggior efficacia del self service, un minor stress del chiamante e ad una minor dipendenza da servizi professionali da acquisire all'esterno.

La soluzione Sound Analytics è quindi uno strumento volto ad aumentare l'efficienza e l'efficacia del processo di tuning delle applicazioni vocali e del call flow "end-to-end". Prevede allo scopo una registrazione "dual channel" delle telefonate dall'inizio alla fine (dual channel significa che le due parti agli estremi della telefonata sono registrate su canali separati), un ricco insieme di criteri di estrazione delle call da analizzare, la possibilità di ascoltare un'intera chiamata o di saltare al punto stabilito e la capacità di mettere in condizione il team di design dell'azienda di stabilire con cognizione di causa priorità tra gli interventi da effettuare attraverso una valutazione degli aspetti di saving di FTE (benefici tangibili) e degli aspetti legati alla miglior qualità / customer experience, come una scarsa semplicità di uso dell'IVR, l'evidenza di errori di design nel call flow (benefici di difficile quantificazione economica). In **Figura 1** uno schema di funzionamento a blocchi.

È opportuno per coloro che sono meno addentro agli aspetti tecnico-operativi di un call center di evidenziare anche altre tipiche situazioni che la soluzione consente di far emergere creando le premesse di interventi di "messa a punto" che rimuovano i veri problemi.

**Routing errato:** tanti clienti si perdono tra i menù e sottomenù dell'applicazione vocale per cui con l'opzione alla fine scelta vanno a finire, ad esempio, con un tasso di errore dell'1,2% alla coda 1 presidiata da operatori con skill di assistenza tecnica e con un tasso di

errore dell'8,2% alla coda 2 presidiata da operatori con skill assistenza amministrativa (o peggio ancora skill misti: amministrativi e commerciali).

Tali circostanze di errore si traducono in trasferimenti interni (tra code di operatori con skill appropriati) o con la comunicazione al cliente di agganciare e di richiamare il servizio preposto ("... e faccia attenzione a digitare l'opzione ..."). Appare a tutti chiaro che bisogna dare priorità al caso che si presenta in percentuale maggiore. L'identificazione precisa degli eventi e delle percentuali di accadimento con impatto dannoso sulla customer experience e sui costi sono prodotti base dal sistema di LM che considera 50.000, 100.000, 500.000 o anche tutte le chiamate della giornata (e per tutti i giorni dell'anno).

#### Abbattimento del tempo di conversazione:

la possibilità di aver a disposizione le chiamate registrate consente anche un'analisi di merito dando evidenza ai gruppi di design dell'azienda di possibili attività ridondanti nella sezione IVR della telefonata e nella sezione di conversazione con l'operatore (all'interno di un preciso motivo di chiamata di cui si conosce l'incidenza sul totale proprio grazie al sistema).

Un caso emblematico può essere l'identificazione del chiamante che talvolta il processo aziendale prevede che sia ripetuta dall'operatore dopo che è

stata già effettuata dal sistema vocale. Lavorando su un campione significativo di chiamate registrate è facile trovare una soluzione realmente funzionante nelle diverse circostanze che riduca i costi di conversazione e che migliori l'esperienza del cliente (ad esempio, perché non lasciare all'operatore solo una verifica rapida dell'identità del chiamante?).

La riduzione della durata della conversazione nel nuovo scenario è facilmente esprimibile in termini economici disponendo dei dati sui volumi per una rapida e certa determinazione del ROI di progetto ai fini di una scaletta degli interventi prioritari.

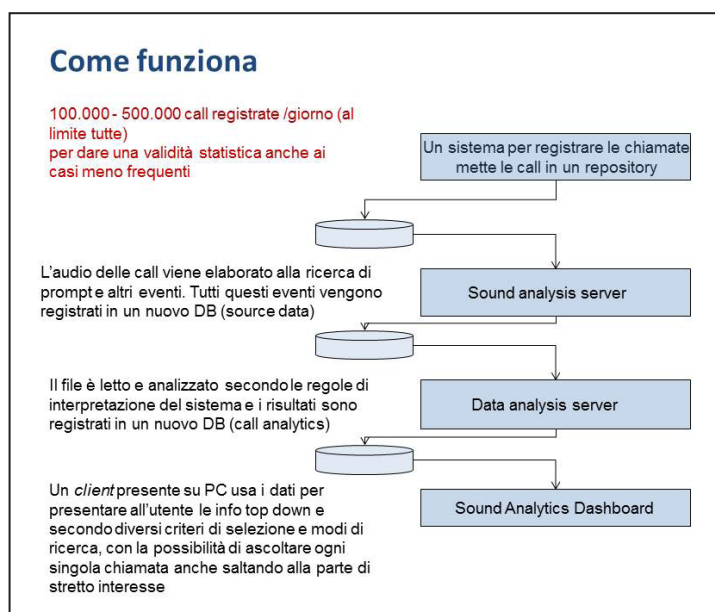
#### Espansione intelligente del ruolo dell'IVR nel call center:

spesso succede che si debba decidere se inserire nell'IVR nuove funzioni sollevando l'operatore dai relativi compiti e riducendo i costi. Col sistema di LM sarebbe possibile calcolare subito il ROI di progetto grazie ai dati raccolti.

E qualora si decidesse di procedere, si avrebbero le telefonate reali per un disegno realmente efficace dell'applicazione IVR che consente di indirizzare con successo il problema.

Successivamente all'implementazione delle modifiche si sarebbe in grado di verificare gli effettivi risultati e di eseguire un tuning. Il tutto si traduce anche in una significativa ottimizzazione del processo di analisi e design con anche una condivisione degli aspetti critici del progetto tra tutti i rappresentanti delle funzioni aziendali coinvolte.

La soluzione di LM (Sound Analytics) ha come target i call center medio-grandi (da 200 FTE in su) perché in questi casi possono essere già sufficienti evidenti risparmi tangibili di personale per prendere una decisione rapida e perché questi call center posseggono una struttura di governance con precise responsabilità di miglioramento continuo dei processi e delle applicazioni delle tecnologie abilitanti impiegate.



**Figura 1:** schema di funzionamento a blocchi

Nella pratica tuttavia una innovazione segue un processo di diffusione piuttosto lento: viene prima adottata dai cosiddetti "innovators", poi dagli "early adopters" (e i due segmenti costituiscono una quota inferiore al 20% del totale del mercato potenziale) e solo successivamente la crescita diventa significativa.

Inoltre il tuning delle applicazioni è di per sé un'innovazione: tutti sappiamo e diamo ormai per scontato che per aver prestazioni migliori dal personale del call center l'azienda deve spendere in formazione, addestramento, coaching, monitoraggio delle prestazioni all'interno e all'esterno (quality monitoring e sondaggi per l'ascolto della voce del cliente).

Bisogna applicare la stessa metafora alle tecnologie abilitanti: passo non banale. Come illustrare il coaching della tecnologia self service per portare un sistema a prestazioni più elevate?

D'altra parte invece questa tecnologia di analisi dall'inizio alla fine della telefonata si adatta molto bene al modello italiano

di monitoraggio e controllo: in questo caso vengono misurate le prestazioni dei sistemi impiegati nel call flow, e non il personale!

Non mi stupirei quindi se il tasso di diffusione in Italia fosse assai più rapido di quello di altri paesi.

In ogni caso per gestire le possibili obiezioni LM ha pensato a rendere flessibili le modalità di installazione (vedere schema accanto) e a facilitare il processo di valutazione attraverso un approccio per fasi all'interno del ciclo di miglioramento continuo. (Figura 2)

Infatti le grandi aziende hanno già o hanno in programma una rete full IP con uno o più NOC ed è anche possibile che gli operatori telefonici possano considerare di includere una soluzione del genere nel loro pacchetto di soluzioni "cloud".(Figura 3)

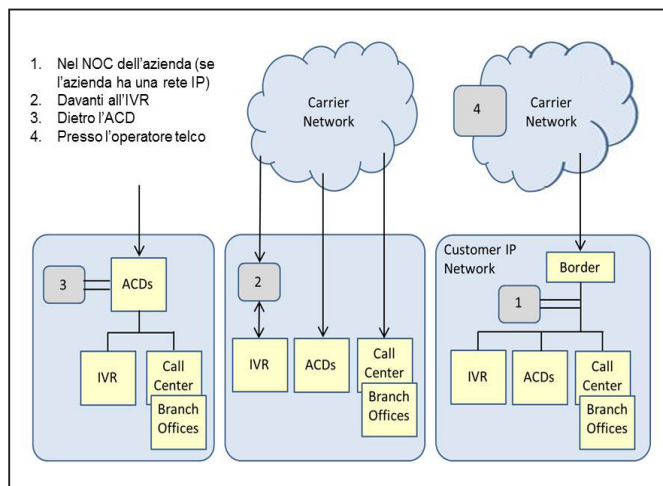


Figura 2: Opzioni di installazione

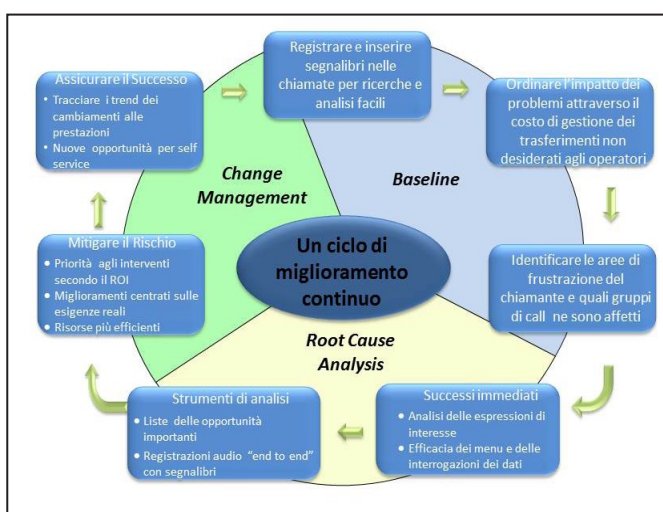


Figura 3: Mitigare il rischio - Implementare l'analisi della customer experience del chiamante

Sul piano dell'implementazione i risultati sembrano molto confortanti:

- Installazione in una giornata di lavoro dell'apparato di registrazione delle telefonate end-to-end e dei server applicativi necessari
- Produzione della baseline in 30 gg. di calendario, con analisi delle prestazioni del self service vocale in base a 50.000- 100.000 call/giorno (a seconda delle circostanze); tipicamente negli USA sono monitorati 24 canali (in Europa sono 30)
  - Impatto sui costi degli operatori in FTE o in un equivalente monetario
  - Customer experience (sono stati creati degli eventi - detti metadati - di circostanze negative per la customer experience che vengono rilevate nel processo di analisi automatico)

- Lista delle espressioni vocali utilizzate (c'è un punto unico di ascolto per il designer che facilita enormemente questo compito)
- Analisi delle cause sottostanti
  - Altri 15 gg.
- Adozione della soluzione all'interno di un ciclo di miglioramento continuo
  - Implementazione delle raccomandazioni secondo l'impatto sul ROI e la customer experience
  - Le raccomandazioni implementate sono oggetto di valutazione automatica quotidiana propedeutica a un tuning consapevole

Resterà da capire quanto questi tempi siano ripetibili in Italia, specialmente nelle grandi aziende.

È interessante concludere esponendo il modo in cui LM ha aggirato il problema della lingua: il sistema capisce il progredire all'interno della telefonata analizzando i prompt dell'IVR e altri eventi (DTMF, silenzi, pause): in particolare i prompt vengono memorizzati e confrontati attraverso algoritmi molto sicuri e rapidi con quanto presente nella registrazione

(quindi Sound analysis; ove sound sta per suono, ma può significare anche "fatta bene", "affidabile", ecc.).



**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.

# UN RESCUE AUDACE!

## Servizio clienti efficace, efficiente e avanzato



Le soluzioni complete per il servizio clienti LogMeIn, possono contribuire a trasformare il modo in cui si offre supporto e impegno verso la clientela, passo dopo passo. Di qualsiasi problema si tratti, su qualsiasi dispositivo si operi, è possibile entrare in azione e rendere i clienti più felici, in un tempo minore.

“ La funzione integrata per raccogliere le reazioni dei clienti dopo una sessione, ci ha aiutato a tener traccia degli aumenti nella soddisfazione dei clienti. ”

Markus Baumhaus  
Project Manager per l'esperienza clienti - Vodafone Germania

Per maggiori informazioni  
[www.LogMeIn.com/aboldrescue](http://www.LogMeIn.com/aboldrescue)

LogMeIn®

# Lombardia Informatica: servizi citizen-oriented

La scelta del fornitore unico, tramite affitto di ramo d'azienda, per il Contact Center sta dando risultati soddisfacenti. E ora parte il progetto per la misurazione della customer experience.

Regione Lombardia, impegnata da anni in un piano di digitalizzazione di tutte le attività di governo e di erogazione dei servizi, si avvale di Lombardia Informatica SpA (Lispa), società di servizi a capitale interamente regionale, per la realizzazione di progetti negli ambiti di e-Government, e-Health ed e-Procurement in un'ottica citizen-oriented, che attribuisce un ruolo centrale a Cittadini e Imprese.

Lispa dal 2005 dispone di un Contact Center che cura i contatti con gli utenti dei prodotti/servizi rilasciati. In particolare, i servizi gestiti si suddividono in Servizi di Contact Center al pubblico e Servizi di Help Desk, raggiungibili dall'utenza contattando sei differenti numeri verdi (vedi tabella).

Nel corso del 2011, Vanguard ha coinvolto Lombardia Informatica in un benchmark sulla Governance nei Contact Center della Pubblica Amministrazione. Le aree oggetto di analisi sono state, tra le altre, le caratteristiche dei Contact Center partecipanti, le dimensioni in termini di volumi gestiti, i canali di contatto offerti all'utente, il numero di dipendenti, eventuali servizi in outsourcing e relativo rapporto coi fornitori, il costo del contatto, la presenza o meno di una struttura di Governance. Il rapporto conclusivo che espone gli esiti del benchmark è stato presentato in febbraio 2012 e ha evidenziato che il Contact Center di Lombardia Informatica, all'interno del panorama dei Contact Center pubblici, è posizionato su livelli del tutto soddisfacenti.

Il Contact Center per Lombardia Informatica è importante per il raggiungimento della Mission aziendale e costituisce

una parte rilevante a livello di core business. Rispetto alle altre aziende/enti oggetto del benchmarking, Lispa ha un costo del prodotto contatto in assoluto inferiore alla media, sia per quanto concerne i servizi di HD che come Contact Center al pubblico.

Un altro aspetto indagato dallo studio è stata la gestione di servizi in outsourcing; Lispa, relativamente al Call Center Regionale, ha affidato il Servizio di Front Office per le prenotazioni sanitarie a un fornitore unico, ma secondo un modello che non rientra né nel co-sourcing, né nell'outsourcing. La formula utilizzata prevede, infatti, la cessione in affitto di Ramo d'Azienda di Front Office a seguito di Gara a evidenza pubblica esperita nel luglio del 2008. La ditta aggiudicataria è così diventata fornitore unico di Lispa, legato con clausola di esclusività per l'esecuzione del servizio di Front Office del contact center.

Per esercitare uno stretto controllo del fornitore, Lispa ha mantenuto le attività di Back Office e a maggior valore aggiunto (es. Sistemi Informativi) in house e ha implementato una struttura di Governance molto solida. Esiste, infatti, un'area aziendale dedicata al monitoraggio del fornitore, una "war room" deputata alla supervisione ed al controllo del Front Office nel rispetto del contratto d'affitto e del Capitolato di Gara. Rispetto agli altri attori del mercato della Pubblica Amministrazione che hanno effettuato un outsourcing completo e si trovano adesso in difficoltà nella Governance dei fornitori esterni, la soluzione adottata da Lispa si sta rivelando, nel tempo, un modello pienamente soddisfacente.

N. Verde	Tipologia Servizio	Contatti Anni
800.638.638	Prenotazioni Specialistiche Sanitarie	5.000.000
800.030.606	Supporto al cittadino per CRS - SISS	250.000
800.151.121	Supporto al cittadino su Tassa Auto Regionale	440.000
800.151.131	Supporto al cittadino /imprese sui Bandi di Finanziamento ON Line	100.000
800.070.090	Help Desk Single Point of Contact (SPOC)	300.000
800.116.738	Help Desk Centrale Regionale Acquisti (CRA)	45.000

Volumi gestiti nell'anno 2011



Il Call Center Regionale è operativo dal 2005, quindi di recentissima realizzazione se confrontato con le altre realtà oggetto dello studio di benchmark, ed è un Contact Center multicanale che integra al contatto telefonico anche fax ed e-mail. È poi di recente attivazione il sistema vocale di accoglienza delle chiamate, sistema che rappresenta ormai un aspetto essenziale per i Contact Center e che gioca un ruolo molto importante nella Customer Experience.

### Orientamento alla Customer Experience

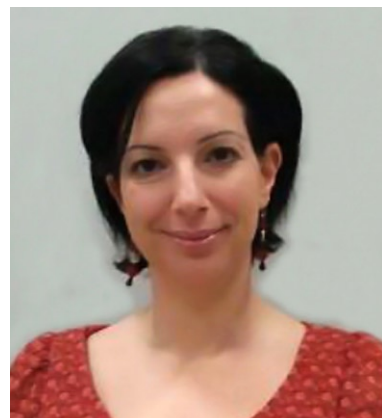
Nell'ottica di offrire un servizio di eccellenza e di accrescere il gradimento che ne hanno i cittadini fruitori, Lombardia Informatica si pone come obiettivo strategico quello di realizzare un sistema di Customer Experience che possa, partendo proprio della percezione dell'utenza, fornire spunti di miglioramento continuo. Nel corso del biennio 2012-2013, infatti, il Call Center Regionale di Lombardia Informatica intende avvalersi di un innovativo sistema di misurazione del grado di soddisfazione degli utenti fruitori del Servizio di Prenotazioni Sanitarie che preveda non soltanto la valutazione di KPI di tipo quantitativo (tempi di risposta, tempi di gestione delle chiamate, chiamate perse, ecc...), ma anche il monitoraggio di indicatori di performance di tipo qualitativo, riferiti all'esperienza del cittadino nell'uso del sistema di prenotazione telefonica delle prestazioni sanitarie, dal contatto con l'operatore all'erogazione della prestazione.

L'obiettivo è quello di intervistare i cittadini in maniera automatizzata tramite applicazioni con riconoscimento vocale (ASR). In particolare, attraverso un processo di interazione tra sistemi evoluti di gestione

delle chiamate, quali l'Experience Portal, il CTI ed il CRM, verranno somministrati in automatico ai cittadini due differenti Survey IVR: uno post-prenotazione, successivamente al contatto effettuato con l'operatore telefonico del CCR; ed uno post-erogazione della prestazione e quindi a distanza di mesi.

Nella survey post-prenotazione, ancor prima di iniziare la conversazione con l'operatore, al cittadino che contatterà il Servizio di Prenotazione verrà esplicitamente chiesto in IVR il consenso all'esecuzione dei due sondaggi. Nel caso in cui il Cittadino abbia dato il suo consenso, al termine della conversazione con l'operatore la chiamata verrà trasferita alla relativa applicazione ASR di Survey. L'ASR chiederà al Cittadino di esprimere un giudizio 'vocale' sulla qualità del servizio ricevuto dal Call Center, sia tramite risposta semplice "sì" o "no", sia attraverso la selezione del livello di gradimento su una scala da "1" a "5". Le risposte ottenute saranno inviate al CRM, in cui verranno memorizzate ed associate al ticket relativo alla chiamata gestita con l'operatore. Nella survey post-prestazione, al fine di eseguire il sondaggio, l'ASR effettuerà un ricontatto in outbound, chiedendo al cittadino di esprimere il proprio grado di soddisfazione del servizio circa la correttezza della prestazione prenotata, il servizio di remind appuntamento tramite richiamata outbound (15 giorni prima della data dell'appuntamento) ed SMS (due giorni prima), la completezza delle informazioni ricevute, ecc...

Anche in questo caso l'espressione del giudizio avverrà in maniera "vocale" e le risposte ottenute saranno inviate al CRM e messe in relazione con il ticket di prenotazione originario.



nelle foto, dall'alto:

**Gianluca Cesare**  
Direttore Call Center Regionale

**Eleonora Civello**  
Responsabile Area Supervisione e Controllo Call Center Regionale

# Fidelizzare i clienti con il Marketing Relazionale

Sono oltre 20 anni che la centralità del cliente è considerata fondamentale per fare impresa. Ma non sembra che le aziende abbiano il baricentro della loro organizzazione e strategia sul cliente. I passi necessari per questa trasformazione.

ELISA FONTANA

“Le imprese devono spostare la loro attenzione da obiettivi a breve termine incentrati sulle transazioni alla costruzione di relazioni a lungo termine con i clienti”. Cito spesso questa frase del 1992 di Philip Kotler, che, per chi non lo conoscesse, è considerato l'autorità mondiale nell'ambito del marketing: autore del volume Marketing Management e delle famose “4 P” del Marketing Mix (Product, Price, Place, Promotion). Già 20 anni fa, Philip Kotler posizionava il cliente al centro della strategia di lungo termine delle aziende!

Nonostante siano oltre 20 anni che la centralità del cliente sia considerata come un asset fondamentale per fare impresa, oggi più che mai si sente parlare costantemente di Customer Centricity, Customer Experience, CRM, Customer Engagement. Il cliente sembrerebbe essere diventato la chiave per uscire dalla crisi e un fattore di differenziazione indispensabile per il successo del proprio business.

Ma siamo proprio sicuri che le aziende abbiano spostato il baricentro della loro organizzazione e della loro strategia dal prodotto al cliente e che quest'ultimo sia davvero centrale nella loro complessa realtà quotidiana?

## I consumatori si sentono poco vicini ai Brand di cui sono clienti

Partiamo dai dati di una recente ricerca che poneva a un panel di consumatori la seguente domanda: “Desidererebbe conoscere di più sulle aziende di cui acquista i prodotti?” La risposta è stata: per il 42% “molto di più”, per il 40% “abbastanza di più”. Questo significa che circa l'82% dei consumatori richiede maggiore trasparenza e vicinanza alle aziende di cui è cliente.

Interrogiamoci ora come individui e in quanto tali come clienti e consumatori di qualche prodotto o servizio: tele-



fono cellulare, banca, auto, supermercato, assicurazione, compagnie aeree, strutture alberghiere, abbigliamento, negozi sotto casa. E chiediamoci: “quante aziende mi fanno sentire un cliente conosciuto, coinvolto, coccolato, importante, informato, da quando è iniziata la relazione tra me e il loro brand?”

In generale, quando pongo questa domanda ai partecipanti dei miei corsi di formazione, il numero di imprese che spiccano nel far sentire il singolo consumatore come un cliente importante è molto ridotto, fanno eccezione quelle società che nascono come digitali, in particolare per la vendita di prodotti o servizi online.

Spesso è il bar o il negozio sotto casa che viene citato come un ottimo esempio nello stabilire buone relazioni con i suoi clienti. Invece, più le aziende sono di grandi dimensioni, e quindi dotate di mezzi e risorse importanti, meno in realtà il percepito del consumatore è positivo.

Con le dimensioni aumenta infatti anche la complessità organizzativa: funzioni aziendali diverse e non coordinate tra loro, che gestiscono interazioni diverse con clienti uguali, utilizzando sistemi tecnologici non comunicanti. Il cliente ha quindi spesso l'impressione di essere rimbalzato da un'area aziendale all'altra. E questo accade talvolta anche in quella delicata fase che è l'acquisizione.

## Dal marketing tattico...

Come far sentire i clienti più vicini al nostro brand? Innanzitutto partendo da un'efficace strategia marketing.

Il marketing ha infatti un ruolo fondamentale nella creazione di relazioni con clienti e prospect. Spesso però le iniziative di marketing vengono realizzate con un obiettivo tattico, da diversi responsabili aziendali che agiscono su binari paralleli

e sviluppano attività in silos. Per esempio: la finalità di un'iniziativa promossa da un responsabile marketing potrebbe essere quella di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di vendita del prodotto x nel mese y. Ma in contemporanea potrebbe accadere che un altro responsabile marketing del prodotto z stia realizzando una campagna sul medesimo target per smaltire lo stock di tale prodotto. È ovvio che un approccio di questo tipo (peraltro molto diffuso) è frutto di una visione miope della relazione con il cliente che diventa strumentale al raggiungimento dei propri obiettivi di breve termine (tattici) che lo vedono protagonista di due comunicazioni diverse e incoerenti tra loro.

Un approccio strategico e customer centric al marketing contribuisce invece, fin dalla fase di acquisizione, a generare interazioni sempre più personalizzate in funzione del profilo del potenziale cliente e delle sue reazioni agli stimoli promossi dal brand: è la filosofia alla base del marketing relazionale.

### ... al marketing delle relazioni

Con il marketing tradizionale, la comunicazione del brand è unidirezionale, rivolta all'insieme dei componenti il mercato. Il cliente è destinatario passivo del marketing mix, non interagisce con l'azienda ma ne recepisce i messaggi in modo reattivo. L'obiettivo del Brand è attrarre clienti, focalizzandosi sulle prestazioni del prodotto e sulla forza della marca. La pubblicità in TV, stampa, radio e affissioni sono tutte modalità di marketing tradizionale. Ma lo possono essere anche i canali del marketing diretto se i messaggi dell'azienda ai suoi consumatori sono realizzati con una meccanica che non consente di costruire un dialogo e di interagire con essi.

L'obiettivo del marketing relazionale è invece quello di contribuire alla creazione, allo sviluppo, al mantenimento e ottimizzazione delle relazioni tra Clienti e Azienda. La comunicazione del brand verso i suoi consumatori genera scambi continui, non solo commerciali. Entrambe le parti sono attive, si stabilisce un dialogo bidirezionale e interattivo, che facilita la fiducia e la cooperazione. Ogni scambio tra impresa e consumatore contribuisce ad arricchire le informazioni e la conoscenza del cliente, permettendo all'azienda una gestione sempre più personalizzata delle interazioni.

L'obiettivo del marketing relazionale non si limita a conquistare nuovi Clienti ma anche e soprattutto a trattenerli e fidelizzarli, cercando di renderli il più profittevoli possibile.

### Acquisire e fidelizzare con il marketing relazionale

Partiamo dalla fase di conquista e acquisizione di nuovi clienti. Occorre innanzitutto individuare correttamente il target di potenziali clienti ai quali rivolgersi.

Identificare correttamente il target più affine al nostro obiettivo ci permetterà di ottenere una maggiore conversione, riducendo i costi di contatto.

In secondo luogo, è fondamentale la meccanica della campagna. Con un approccio di marketing relazionale, l'obiettivo è di spingere i prospect più interessati a quanto stiamo loro proponendo a qualificarsi, rispondendo a una call

to action che ci permetta di capire meglio chi sono e cosa desiderano. A questo punto tutti i nostri sforzi commerciali saranno indirizzati a tali potenziali clienti (leads) che se opportunamente gestiti si trasformeranno in nuovi clienti.

In una logica di marketing relazionale, una campagna di conquista non è finalizzata a se stessa ma genera o una conversione in vendita nel breve periodo o delle opportunità di vendita che andranno opportunamente "coltivate" e coccolate tramite azioni cosiddette di Lead Nurturing.

Ogni fase di una campagna realizzata con una logica di marketing relazionale sarà misurabile e ne potremo valutare l'efficacia a livello di contenuti e investimenti. Nell'immagine, viene mostrata una media delle redemption delle azioni sviluppate con una meccanica relazionale: se il nostro target iniziale è di 100 potenziali clienti, circa il 10% di questi si qualificherà (lead) e l'1% diventerà un nuovo cliente.

Nella fase di fidelizzazione invece è fondamentale interagire con il cliente coerentemente con il suo customer lifecycle. Con un approccio di marketing relazionale, si passa da una logica di campagne spot sui clienti, a una logica di percorso relazionale che consenta al brand di proporre contenuti personalizzati in funzione del profilo del cliente e della sua fase del ciclo di vita.

Diventa quindi fondamentale costruire un piano strutturato di fidelizzazione che grazie a strumenti di Marketing Automation e CRM potrà essere gestito in modo automatizzato sul singolo cliente.

Un tale approccio consentirà all'azienda di costruire una relazione di fiducia con i suoi clienti, favorendone la frequenza degli acquisti, il cross e l'up-selling e infine la propensione al riacquisto.

In sintesi, i benefici che si possono ottenere grazie a una corretta strategia di marketing relazionale sono:

- acquisire una maggiore conoscenza della Customer Base
- pianificare azioni e proposte personalizzate a seconda dei bisogni del target di riferimento
- aumentare l'efficacia delle campagne marketing e comunicazione sia in conquista che in fidelizzazione
- migliorare la conversione in vendita delle azioni, riducendone i costi di contatto.



**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.

# Selezione del personale: un momento delicato

Turn over, stagionalità, picchi di lavoro sono tutti fattori che incidono con forza sull'attività di selezione e reclutamento di nuove risorse umane. Ma scegliere la persona sbagliata può compromettere il successo di un progetto. Alcuni passaggi base da non saltare.

---

CHIARA MUNZI

---

Selezione ovvero "...Scelta, all'interno di un insieme omogeneo, degli elementi migliori o più adatti a certe finalità...". Questo è quello che in genere si intende per selezione del personale, un momento di vita organizzativa essenziale e molto delicato che un'azienda si trova a gestire, non solo perché può essere un processo molto complicato, ma soprattutto perché da questo dipende inevitabilmente una parte importante del successo o dell'insuccesso del progetto e dell'azienda.

Il mercato del lavoro oggi è notevolmente cambiato, la crisi economica ha prodotto un aumento sensibile dei disoccupati e inoccupati che permette alle aziende, che sono alla ricerca di personale, di poter avere a disposizione un ampio numero di candidati con professionalità, esperienze e motivazione molto varie tra di loro.

Spesso un Contact Center è perennemente alla ricerca di personale, perché soffre di una grave malattia: il turn over. Molti sono i motivi che causano questo fenomeno ed è bene conoscerli perché riuscire ad aumentare la fidelizzazione dei dipendenti e dei collaboratori consente anche di diminuire notevolmente il numero di selezioni che ogni anno deve essere svolto.

Sappiamo benissimo che il turn over è una malattia maggiormente sentita nei Contact Center del nord e centro Italia e molto meno in quelli del sud. Nei primi spesso lavorano operatori che svolgono questa attività solo per caso, in attesa di trovare qualcosa di più stabile e più stimolante, oppure studenti universitari che in attesa di terminare gli studi svolgono un'attività part time. Nei secondi le risorse tendono a fidelizzarsi magari semplicemente perché sanno di non avere la possibilità o l'occasione di trovare altro, viste le difficoltà dell'occupazione legate al territorio.

È anche chiaro che i Contact Center si trovano a dover combattere con i fenomeni della stagionalità e/o delle commesse che obbligano l'ufficio del personale ad avviare dei processi di selezione a volte molto, troppo rapidi, che inducono in errore, cioè a inserire in azienda risorse sbagliate.

Quello su cui è necessario riflettere è che un alto livello di turn over è un costo molto importante da sostenere per l'azienda, non solo perché significa effettuare delle nuove selezioni, ma soprattutto perché significa avviare nuovi corsi di formazione, nuovi affiancamenti e generare un livello di stress importante per i team leader di sala o i supervisori, costretti continuamente a gestire e investire su nuovi operatori. Spesso l'urgenza di inserire delle risorse porta a fallire la selezione e quindi a non individuare le persone giuste per il posto giusto.

Selezionare un operatore particolarmente customer orientato, per un'attività di telemarketing potrebbe rivelarsi poco produttivo; non solo perché la risorsa probabilmente impiegherebbe molto tempo per raggiungere dei risultati, ma soprattutto perché non sarebbe essa stessa soddisfatta del lavoro e probabilmente abbandonerebbe velocemente l'azienda.

Sebbene, agli occhi di chi non ha esperienza del settore, l'attività di outbound e inbound abbiano delle caratteristiche molto simili, chi conosce questo campo, può affermare esattamente il contrario. Molti operatori particolarmente bravi nel telemarketing potrebbero non primeggiare nell'attività di inbound o nel back office perché le troverebbero entrambe molto noiose, poco motivanti, magari anche dal punto di vista retributivo.

Se tutto ciò che abbiamo detto è vero per gli operatori, la selezione dei responsabili, team leader o supervisori che siano, presenta ulteriori criticità. Ricordiamoci che alcune volte la regola secondo la quale un bravo operatore non è un buon gestore delle risorse umane è assolutamente valida. In altri casi, potrebbe essere necessario selezionare responsabili dall'esterno invece che dall'interno, per esempio, per alzare il livello di professionalità presente in azienda.

In generale, è bene sempre tener presente che ogni mansione si differenzia per caratteristiche, livello di stress da gestire, obiettivi da raggiungere e capacità relazionali. Tenere in considerazione questi elementi significa avere attenzione verso le persone e ottenere da loro ottimi risultati nel lavoro.



Chiara Munzi durante gli studi in Scienze della Comunicazione ha iniziato il suo percorso lavorativo all'interno di un call center di vendita di prodotti alimentari surgelati, lavorando sia nel ruolo di operatrice, poi team leader e successivamente di supervisore. È docente in PNL e comunicazione. e attualmente lavora presso un'azienda di trasporto ferroviario.

Altro elemento molto importante da tenere in considerazione in un processo di selezione è avere ben chiaro il gruppo di lavoro in cui la risorsa o le risorse selezionate dovranno essere inserite. Il gruppo di lavoro deve essere il più possibile omogeneo, ogni risorsa deve avere capacità in grado di compensare le carenze degli altri. Insomma, dobbiamo essere certi che le personalità non si scontreranno, ma viceversa creeranno una coesione omogenea.

Un Contact Center è un po' come una squadra di calcio, ogni giocatore ha un ruolo diverso ma tutti contribuiscono a raggiungere il risultato. Possiamo affermare che, al contrario dell'immaginario comune, essere un operatore di Contact Center non è un compito che può essere svolto da tutti.

Occorre anche ricordare che in un processo di selezione è sapere che i candidati ci osservano e in qualche modo giudicano noi e la nostra azienda. Per questo motivo è fondamentale costruire un percorso strutturato, ben organizzato per dimostrare che la nostra azienda e il nostro progetto è serio. Ogni candidato, anche quello che fin da subito risulta inadatto per la posizione, deve concludere il colloquio avendo la certezza di essere stato comunque ascoltato e valutato, in questo modo avremo lasciato una buona immagine di noi e della nostra azienda.

Ogni colloquio, inoltre, è un'occasione: abbiamo la possibilità di incontrare molte persone e visionare molti curriculum che potrebbero essere inseriti nel Database aziendale e che potrebbero essere utilizzati per selezioni future.

Queste sono alcune considerazioni generali sulla selezione del personale, ma selezionare significa molto di più, non è solo sostenere un colloquio, leggere dei curricula e porre delle domande, il processo di selezione deve iniziare con una fase progettuale ovvero capire se all'interno della nostra organizzazione abbiamo il tempo, la capacità e la struttura per poter organizzare e sostenere una selezione.

Un percorso adeguato prevede cinque fasi:

1. Pianificazione: ovvero la nascita in azienda di un nuovo bisogno, oppure una mancanza di risorse che devono essere ricercate all'esterno o all'interno dell'azienda. Sembra banale ma non è così, questa fase è importantissima perché una buona pianificazione ci porterà a inserire il numero giusto di risorse nel momento esatto in cui ci servono. A questa fase sono legati molti elementi quali,

ad esempio, la determinazione del numero delle risorse, la loro job description, i profili che dovranno essere ricercati, come e dove trovare i CV per effettuare uno screening, chi effettuerà la selezione, in quali date e in quali spazi.

2. Pubblicazione degli annunci: in questa fase decidiamo come comunicare al resto del mondo che stiamo ricercando qualcuno, una fase importantissima perché la forma dell'annuncio nonché i canali di pubblicazione parlano della nostra azienda, un candidato potrebbe decidere di non inviare il proprio CV magari per la forma in cui l'annuncio viene pubblicato. Inoltre, la scelta del canale di pubblicazione è fondamentale. Utilizzare solo un canale (per esempio la carta stampata) potrebbe voler dire non raggiungere alcune risorse.
3. Lo screening: ovvero selezionare solo i curricula che interessano e che corrispondono alla job pubblicata. In questo passaggio facciamo rientrare anche una fase essenziale denominata screening telefonico in cui approfondiamo il CV assieme al candidato ed eventualmente lo convochiamo al colloquio.
4. Selezione: la fase di selezione è sicuramente la più importante ma sarà efficace se nei precedenti tre passaggi abbiamo lavorato bene. Per selezione si intende l'assessment e, successivamente, il colloquio individuale. Un solo colloquio non sarà mai sufficiente.
5. Conclusione: conclusi i colloqui, le risorse coinvolte nella selezione si riuniscono per tirare le somme e decidere chi far entrare nello staff. È il momento anche di "tirare fuori dei numeri", ovvero capire quanti sono stati i curricula ricevuti, quanti ne abbiamo scartati in fase di screening, quante persone hanno partecipato al colloquio ecc...

Ognuna delle fasi elencate è fondamentale affinché la risorsa o le risorse che scegliamo siano all'altezza del compito che dovranno svolgere.

Dobbiamo sempre tener presente che la selezione non è una scienza esatta, ma sicuramente seguire con attenzione ciascuno dei cinque passaggi riduce notevolmente la possibilità di errore.

# La voce come strumento di lavoro

Il successo di un'azienda dipende da due fattori basilari: avere un prodotto o servizio che sia richiesto, avere (e mantenere) clienti. Se parte del successo dipende dai clienti è utile sapere che questi ritorneranno solo se si sentono trattati con professionalità e cortesia

DONATELLA RAMPADO

Chi chiama un'azienda comincia a farsi un'idea sulla qualità e sul servizio prima ancora che qualcuno dall'altra parte del filo alzi la cornetta. La prima impressione è data dal numero di squilli e quindi dall'attesa prima di sentire una voce che risponde. La seconda impressione dipende dal suono, dalla modulazione della voce, dalla professionalità e dalla cortesia della persona che risponde al telefono. Al telefono non si vede l'interlocutore e i fattori non comunicativi "non verbali", come lo sguardo, il sorriso, la gestualità, la mimica e altri ancora, vengono meno.

Al telefono è strategico essere quindi consapevoli del volume (potenza e intensità della voce nel farsi sentire), della tonalità (suoni acuti, bassi e stridenti che possono accogliere o infastidire), della modulazione e timbro della voce (voce monotona, spenta, vivace ed interessante), della velocità e ritmo, delle pause, enfasi, tono e stile del discorso (gentile, distaccato, accondiscendente, professionale, umile, ecc).

Il tono della voce e le vostre espressioni trasmettono che si voglia o no, sensazioni positive o negative.

### L'arte dell'ascolto

Vale la pena investire alcune parole sull'arte dell'ascolto. A differenza del sentire che può considerarsi un'azione involontaria e non selettiva, l'ascolto è un'azione volontaria e mirata alla soluzione. Il successo della vendita e la fidelizzazione successiva e quindi il

riordino, inizia spesso con una prima telefonata o da una prima e-mail di richiesta di informazioni. Ascoltando attentamente, infatti, è più probabile dare risposte mirate e reagire con prontezza a richieste inusuali. Un ascolto attento e non emozionale aiuta a comprendere meglio, a fornire soluzioni pertinenti e a cogliere suggerimenti utili.

Personalmente ritengo che tutto il personale debba saper rispondere al telefono in modo adeguato e professionale seguendo alcune regole di base che qui di seguito troverete.

L'atteggiamento mentale quando si risponde al telefono è fondamentale, un atteggiamento gentile, cordiale ed allegro trasmette professionalità e attenzione verso il cliente, non ultimo: fa aumentare il fatturato

### Le 7 regole d'oro

#### 1) Professionalità

*Buongiorno Ristorante Fiordaliso sono Maria, come posso esserle utile?*

La cortesia telefonica ha quattro canoni: a) salutare; b) dire il nome della società; c) specificare il proprio nome; d) offrire il servizio. Le fasi non possono essere invertite. Immaginatevi un "pronto" scadente e annoiato o una efficiente e gentile risposta professionale che indica chi risponde e chi si prenderà cura di darvi un servizio.

#### 2) Domande

*Posso chiederle che tipo di cucina preferisce? Ai vostri figli piace giocare in giardino?*

Non date mai per scontate le risposte, fate domande e incuriositevi sui gusti

e sulle abitudini dei vostri clienti, questo vi consentirà di offrire un servizio di eccellenza.

#### 3) Chiarezza

*Posso chiederle il suo nome e il numero di telefono per poter confermare la prenotazione?*

La frase cortese "posso chiederle" fa ottenere informazioni reali e mette il cliente in una condizione di responsabilità. In questo modo inoltre, non si corre il rischio di irritare il cliente che non desidera fornire i suoi dati. La gentilezza apre sempre tutte le porte.

#### 4) Dettagli

*Abbiamo una sala non fumatori e una fumatori, in quale sala desidera il suo tavolo?*

Fornire al cliente delle opportunità di scelta dà modo al venditore di descrivere sinteticamente l'azienda, di incuriosire il cliente e indirizzare verso una scelta.

#### 5) Interesse

*Nella "sala non fumatori" abbiamo un tavolo a disposizione vicino alla finestra che dà sul giardino e un tavolo in corridoio spazioso, quale preferisce?*

Rimarchiamo l'interesse totale che abbiamo verso le sue esigenze, si esprime il desiderio di fargli vivere un'esperienza nella quale le sue esigenze saranno pienamente soddisfatte.

#### 6) Precisione

*Riassumendo, la prenotazione è confermata a nome... siete in... venite il giorno... alle ore... E Il tavolo che avete scelto è...*

*Il “come si dice” è [quindi] più importante di “cosa si dice”*

La precisione è importante. Ripetere esprime professionalità, la prenotazione è un momento serio. Fondamentale è evitare mal comprensioni su date, orari e numero persone che portano con se spiacevoli conseguenze.

### 7) Ringraziare

*La ringrazio per la sua prenotazione, ad attenderla ci permetteremo di farle trovare una piccola sorpresa. A martedì.* Questa frase di chiusura deve considerarsi la conseguenza naturale che un professionista utilizza quando ha appena acquisito un cliente nuovo o il suo cliente fidelizzato ha nuovamente accordato la sua fiducia. Si ringrazia sempre, il cliente non è mai scontato.



### 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.

### Errori da evitare durante la telefonata

COSA SI FA	RISULTATO
<b>1) Atteggiamenti</b>	
Masticare caramelle, chewing gum ecc	Non si capisce il discorso
Stare in posizione scomoda o troppo rilassata	Si percepisce senso di urgenza o apatia
<b>2) Modo di comunicare</b>	
Parlare troppo velocemente o lentamente	Infastidisce e non si comprende
Parlare con tono piatto	Risulta non professionale
Fare pause troppo lunghe	Risulta insoddisfacente e irrita
<b>3) Espressioni</b>	
Usare un tono aggressivo es. Pronto !!?	Dubbio di aver sbagliato numero e si attacca
Sospirare, sbuffare	La percezione è di disturbo
Intercalari (cioè, dunque...)	Risulta non professionale
Espressioni in negativo Es. non vuole confermare la prenotazione?	Toglie fiducia, disorienta
Segreteria telefonica: Siamo chiusi	Non si capisce se è la giornata di chiusura o se ci sono degli orari da rispettare
Espressioni negative Es. Lei non mi ha capito	Risentimento e collera
Espressioni dubitative Es. mi sembra che...	Dubbio insicurezza e infastidisce
Il Responsabile non c'è ... se ne occupa un collega che ora è assente...	Non si è professionali, il cliente chiama l'azienda. Chi risponde deve essere sempre preparato, anche a prendere nota.

# Customer Experience: un convegno per discuterne

Il 7 giugno si è svolto a Milano la settima edizione del Convegno sui Contact Center, organizzato da Vanguard Communications. Durante il quale ci si è confrontati su come raccogliere e utilizzare le esperienze che i clienti vivono quotidianamente nel rapporto con il contact center, per ottimizzarne le attività ed i costi, nonché di migliorare il servizio agli utenti del contact center, anche offrendo nuove modalità di contatto.



La prima relazione del convegno, tenuta da Manlio Costantini, direttore delle operazioni commerciali di Vodafone Italia, è stata incentrata sulle strategie di differenziazione di Vodafone, finalizzate ai seguenti obiettivi: Best Network, Best Customer Experience, Always Competitive, Engaging Brand Experience and Communications. Particolare attenzione viene dedicata ai Social Media, considerati utili per coinvolgere i clienti nell'evoluzione dei prodotti e nel creare l'ammirazione dei clienti anticipandone i bisogni.

Sergio Caserta, general manager di Vanguard Communications per l'Italia, ha parlato di una sua recentissima esperienza negli Stati Uniti, dedicata allo start-up di un progetto di controllo integrato del ciclo completo del contatto telefonico. In particolare, attraverso l'installazione di una sonda software, denominata Listening Methods, si ha la possibilità di controllare l'andamento completo del contatto, dal primo squillo, alla navigazione nell'IVR, ai tempi di attesa, al colloquio con l'operatore, fino alla chiusura del contatto. La soluzione di Listening Methods consente di descrivere il modello di call flow concepito, identifica con precisione gli scostamenti rispetto al modello originario (analisi dall'inizio alla fine di un numero enorme o anche di tutte le telefonate), consente un'analisi alla radice per eliminare i difetti di implementazione del modello originario, può evidenziare miglioramenti allo stesso modello. L'ing. Caserta ha sottolineato che il prodotto è indipendente dalle tecnologie installate, si attiva in poche ore e, nella quasi totalità dei casi, realizza economie importanti. L'intervento ha suscitato grande interesse nei partecipanti.

A seguire ha parlato l'ospite straniero del convegno, Periklis Papasiropoulos, direttore del contact center della Banca Nazionale di Grecia, che ha illustrato le strategie di contatto della BNG, in un momento particolarmente difficile per il Paese e per le banche in particolare. Con il suo intervento ha voluto trasmettere un messaggio forte sulla volontà di superare la crisi, presentando l'implementazione in atto di piani per la trasformazione da banca tradizionale a banca fortemente orientata ai nuovi servizi telematici e di self-service.

L'ultimo intervento del convegno è stato quello di Elisa Fontana, amministratore delegato di C-Direct Consulting, che ha affrontato in maniera dettagliata il fenomeno dilagante dei social media. Attraverso la presentazione di dati sulla diffusione dei social network e di casi concreti, la dott.ssa Fontana ha introdotto il concetto di customer engagement, inteso come livello di coinvolgimento e interazione dei clienti tra di loro, con un'azienda o con un brand, tramutandosi quindi in una strategia di business che ha come obiettivo di generare opportunità per il marketing, le vendite e il customer service delle aziende, offrendo però al contempo anche vantaggi ai membri delle communities online, ma anche in una strategia di business per informare e coinvolgere i propri clienti, comunicare e rispondere direttamente, chiedere la loro opinione, ottenere dati e informazioni, offrire supporto.

La dott.ssa Fontana ha concluso auspicando che tutti i processi e le funzioni aziendali dovrebbero essere allineate per gestire conversazioni, dati, informazioni e clienti coerentemente e in tempo reale, che tutti i sistemi tecnologici (CRM, Customer Service, Web, gestionale etc.) dovrebbero consentire di avere una visione del cliente a 360°, che il Marketing, Contact Center e Vendite dovrebbero essere in grado di formulare azioni, campagne e proposte in tempo reale.

Terminati gli interventi personali, è stato dato ampio spazio ad una tavola rotonda, coordinata da Sergio Caserta, sul tema "Quali strategie adottare per un salto di qualità nell'eccellenza del servizio al cliente" cui hanno partecipato Paola Annis, Manlio Costantini, Elisa Fontana.

**Franco Soresina**



## ESPERIENZE

### L'Emilia chiama, L'Aquila risponde

Le persone che vivono nei territori emiliani colpiti dal terremoto, possono rivolgersi al Contact Center Tecnico della Protezione Civile che ha sede a L'Aquila attraverso il numero verde, 800 840 840, oppure attraverso il sito web [www.protezionecivile.gov.it](http://www.protezionecivile.gov.it). A lavorare nel call center, che a seconda della situazione di necessità può essere anche aperto 24 ore al giorno, sono giovani abruzzesi. Il call center è diretta emanazione dello "Sportello per il Cittadino" di Linea Amica Abruzzo, sistema integrato di gestione delle relazioni con i cittadini abruzzesi colpiti dal sisma.

### Wind, mantenere la base clienti grazie al customer care

Il customer care è una leva essenziale su cui far muovere le strategie di marketing. Wind si concentra soprattutto nel momento delicato dell'avvio del contratto, quando, cioè, l'utente che proviene da un altro operatore viene immesso nuovamente in rete. Il customer care di Wind segue il cliente dall'installazione tecnica fino alla lettura della prima bolletta. Grazie anche a questo servizio, nel 2011 l'azienda ha visto aumentare la sua base clienti voce del 5%.

## INDAGINI

### Il call center, risorsa per l'occupazione in tempo di crisi

La crisi pressante porta con sé un aumento della disoccupazione e i call center rappresentano uno sbocco ambito per chi è alla ricerca di un lavoro. Lo conferma l'agenzia Randstad Italia: nei primi tre mesi dell'anno è aumentato del 50% (rispetto al 2011) il numero di domande di occupazione inviate presso le sedi dei contact center inbound e outbound. In questo tempo è anche cambiato il profilo della ricerca, che non si rivolge più solo alle grandi città, nelle quali si trovano le sedi corporate delle aziende, ma anche nei piccoli centri. Stessi dati anche per l'agenzia GiGroup, che conferma

come l'interesse nei confronti dei contact center sia forte specie nel centro e sud Italia.

### Servizio clienti delle aziende, avanti con forza

La terza edizione dell'American Express Customer Service Barometer conferma che, pur se in un periodo di crisi, i consumatori sono meglio predisposti nei confronti delle aziende che garantiscono un servizio di customer care di eccellenza. La soddisfazione dei clienti anno dopo anno aumenta, mentre diminuiscono in percentuale i clienti che hanno avuto esperienze negative con il customer care. Si pensi che il 4% degli italiani ha dichiarato che il livello di servizio delle aziende ha superato le sue aspettative. Un italiano su tre ha confermato di aver notato che le aziende si impegnano sempre più sul tema. Come già rilevato da altre indagini, poi, soprattutto la popolazione italiana (il 30%) predilige sempre più l'assistenza tramite social media, che si affianca ai canali tradizionali.

### Il marketing a scuola di social media

Ciò che non si conosce va osservato. Per poi essere utilizzato. È questo il pensiero degli uomini di marketing italiani, che nella ricerca eseguita da Social Media Examiner confermano la rilevanza (83%) di questi canali e ne vogliono incrementare l'uso (specie in riferimento a Youtube). La gestione aziendale dei social media viene seguita internamente, senza l'aiuto di professionisti esterni. Al momento, però, solo il 40% degli intervistati è interessato a conoscere come misurare il ritorno degli investimenti e a trovare, tramite i social media, nuovi clienti e prospect. La presenza sui social media è ritenuta importante per aumentare la visibilità, il traffico, e vedere nascere nuove idee per la strategia di marketing.

### Il servizio al cliente? Passa attraverso i social media

Secondo un recente studio di Tns, i social media sono sempre più considerati come referenti per il customer care. Da una parte i consumatori confermano l'importanza degli strumenti tradizionali di risposta (il 68% degli intervistati

richiede alle aziende un miglior servizio telefonico per il contatto), dall'altra pretendono tempestività e relazione anche via Facebook e Twitter, e attraverso i video tutorial. I giovani trainano il cambiamento, ma anche gli adulti iniziano a considerare canali alternativi al semplice call center telefonico. Le aziende però non hanno ancora compreso l'importanza dei social media come strumenti di relazione, dato che – secondo CapGemini – il 60% delle società non risponde ai clienti via social media, nemmeno a fronte di una richiesta diretta.

## SCENARI

### Arriva Splinternet

Non tutte le aziende hanno imparato a essere presenti on line nel modo più efficace possibile, con il giusto approccio e linguaggio, e la rete già muta, e da più parti del globo si inizia a sentire parlare di Splinternet. Ovvero il web inteso come una serie di piattaforme chiuse, cui si accede tramite permesso e autenticazione. Se questo è il trend, alle aziende è richiesto un ulteriore sforzo di comprensione. Se l'utente si sposta con rapidità (splinter significa "scheggia") su piattaforme diverse, anche mobile, l'azienda deve possedere strumenti per monitorare l'efficacia della sua azione in qualunque situazione e occasione.

## ASSOCIAZIONI

### Assocontact: no a immagini fuorvianti dei call center

Durante una puntata di Piazza Pulita è stato mandato in onda un servizio su alcune strutture di Contact Center con sede a Catanzaro, che secondo Assocontact - Associazione nazionale dei Contact Center in Outsourcing non rispecchiano i modelli organizzativi delle realtà associate. "Le nostre aziende si impegnano ad offrire opportunità e riconoscere i meriti, oltre, naturalmente, a corrispondere puntualmente la remunerazione del lavoro" afferma un comunicato di Assocontact, puntualizzando che le attività di formazione del personale assorbono fino al 10% del costo del lavoro.

# Guida alle aziende

## Soluzioni tecnologiche

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.

### Tecnologie per i contact center:

sistemi telefonici, VoIP/SIP, CTI, ACD, IVR e speech recognition, messaging, code universali/work distribution, dialer, sistemi allinOne, speaker verification.

Aastra Intecom

Acme Packet

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

**Inaz**

**Indra Company**

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

**Reputation Manager**

SAP

SAS

Studio Zeta

## Servizi e consulenza

In questa sezione rientrano i servizi di call center in outsourcing (consultare anche [www.assocontact.it](http://www.assocontact.it) <<http://www.assocontact.it>> ), le società che svolgono ricerche di mercato e sondaggi di soddisfazione del cliente, le società che offrono servizi di consulenza e formazione nel settore del customer contact. Rientrano anche i system integrator o altri solution provider che offrono consulenza all'interno della loro soluzione, società di consulenza indipendente, società specializzate nella selezione del personale, società ed enti di formazione, enti per i fondi paritetici.

### Consulenza e system integration

Accenture
C-Direct Consulting
Indra
Vanguard Europe Communications

### Outsourcer

Call&Call Holding
Comdata
Networks Contacts
Visiant Contact
Wave

**Sistemi di supporto:** Gestione di basi di conoscenza, self service via web, scripting, scrittura di testi, chat/IM, sms e texting, email response management system, collaboration, soluzioni per disabili/portatori di handicap, videocomunicazione in HD, tecnologie per interoperabilità IP e il collaudo delle tecnologie di contact center.

#### Aspect

Autonomy

Cisco

eGain

Genesys

H-care

IBM

**LogMeIn**

Microsoft

**Oracle**

RightNow

SalesForce

Verint

Vivisimo

## Mobili, strumenti, accessori

Il mondo dei contact center ha inoltre necessità di numerosi accessori e mobili studiati per un'appropriatezza ergonomica della postazione di lavoro. Qui trovate alcune delle società che offrono accessori, quali pannelli elettronici, ticker, cuffie, mobili per ufficio, impianti.

### Mobili

Centrufficio
La Mercanti
Lab System
Mastruzzi
Office Planet
Styloffice
Ufficio Design Italia

### Strumenti e accessori

Digital-fax
One direct
Sistel
Spectrum

Su [www.cmimagazine.it](http://www.cmimagazine.it)  
aggiornamenti continui

### 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](mailto: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, specializzata 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](mailto:commerciale@cmimagazine.it)**

## Driving Customer Experience Across the Enterprise

environments. We recently reached out to several leading customer experience experts for their insights. They identified the following key barriers that are preventing companies from providing a consistent, enterprisewide customer experience.

### ISOLATING CUSTOMER-CENTRIC PRACTICES TO THE CALL CENTER

In recent years, many organizations have focused on improving service delivery within traditional customer touchpoints. Unfortunately, too many companies stop with the contact center, says Lynn Hunsaker, head of ClearAction, a firm that specializes in customer experience optimization.

"There are many other players in the company that have a ripple effect on the customer touchpoints," she says. Say, for instance, marketing announces a new product or service prematurely, or billing modifies customer invoices without communicating those changes to the rest of the organization. These types actions can put a strain on all of the customer touchpoints. Yet companies typically consider the contact center to be the main provider of the customer experience, "while often excusing the other functions from having to make a concerted effort to fire on all cylinders across the company," Hunsaker says.

### LACK OF A UNIFIED VIEW OF THE CUSTOMER ACROSS TOUCHPOINTS

Organizations continue to frustrate customers by providing an unreliable experience across channels. A recent survey by Coveo found that most companies have visibility into less than 25% of customer information across all interaction channels ("Barriers and Benefits: Unlocking Knowledge to Engage Customers").



**Lynn Hunsaker**  
CEO,  
ClearAction



**Janet LeBlanc**  
President,  
Janet LeBlanc +  
Associates

"Ideally, every employee needs to have a complete view of all interactions that a customer has with a company in order to build on the information and experience that has already been communicated to the customer," says Janet LeBlanc, president of Janet LeBlanc + Associates, a customer value and experience management consulting firm. "Companies often equip one touchpoint with the necessary customer details, but may not share that information with other channels."

Indeed, according to Coveo, 66% of executives say their organizations either can't bring together customer, product and project data from all sources and share it, or are trying to do so but are facing challenges.

### ORGANIZATIONAL SILOS

Silos continue to exist and hinder customer experience alignment. In most companies, "each department is in charge of one part of the journey with little incentive to collaborate and create seamless experience," says Lior Arussy, president of Strativity Group, and author of *Customer Experience Strategy: The complete guide from innovation to execution*.

In many cases, departmental goals or the organizational culture pit business units against one another, which inadvertently encourages information hoarding. "Business units need to share critical customer information openly, and stop using it as a guarded weapon," Arussy stresses.

Breaking down silos has proven to be one of the toughest challenges for companies to overcome. Sixty-nine percent of respondents to the Coveo survey cited lack of collaboration among sales/marketing, customer service and engineering departments and internal information silos as the biggest impediments to establishing a customer-centric culture.

### FAILING TO PROVIDE EMPLOYEES WITH TRAINING AND EMPOWERMENT

Understanding customers' emotions and how to delight them is training that all employees should be provided with—not just contact center staff, Arussy says, adding that staff at all levels need to understand their role in the complete journey, as well as how they need to collaborate.

Product and service training also should be consistent across the organization. "Some channels may receive more in-depth or different training related to a company's products and services," LeBlanc says. "This inconsistent application of information, training and development can lead to customers receiving a different response to their questions or queries depending on the channel."

In addition to training, organizations need to

**Gli articoli pubblicati da pagina 21 a pagina 39 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.

provide frontline employees with the authority to do what is right for the customers, and eliminate handoffs and callbacks, Arussy says.

### LACK OF EDUCATION ON THE BRAND PROMISE AND HOW TO DELIVER IT

Another major obstacle many organizations struggle with is how to execute their brand strategy, says LeBlanc.

While organizations may communicate the brand promise at a corporate level, employees don't understand how it applies to their specific areas of responsibility, and how to deliver it across channels, she says.

Some or all of these barriers may be present in your own environment. Organizations tend to resist change, and getting past deep-rooted policies, processes and procedures can be difficult. The following advice from our experts can help you to address disconnected channels and touchpoints, and cultivate a customer-centric culture.

### Design Surveys to Uncover Meaningful Customer Insights

Collecting reliable and meaningful customer feedback is a fundamental component of a customer experience program. It's important to understand the customer's world and measure the experience the way that they do, says Hunsaker.

Unfortunately, most customer surveys do not. Customer research is typically designed from marketing's point of view. Survey questions ask customers to rate product or service features, how easy or difficult the ordering and fulfillment process was, and whether they would recommend the company, product or service.



**Lior Arussy**  
President,  
Strativity Group



**Michel Falcon**  
Customer Experience  
Coordinator,  
1-800-GOT-JUNK?

For more valuable—and actionable—insights, Hunsaker advises organizations to collect customer feedback about their expectations and challenges. For instance, find out *how* they're using your company's products, as well as other products/services that they may be integrating with your products to fill a need that your company isn't providing.

An important part of the customer feedback process is what Hunsaker calls "peeling the onion." It involves identifying which touchpoints the feedback relates to and the root causes of key issues. Next, determine which functions and/or individuals have an impact on those touchpoints or that part of the process, and then have them follow through with an action plan. "Don't excuse anybody in your company from owning part of the customer experience," she stresses.

This is a process that Hunsaker put into place at Applied Materials, where she managed the customer experience program. After analyzing customer feedback data, Hunsaker visited each of the organization's product units to engage crossfunctional teams in peeling the onion—analyzing their cut of the customer data and customer comments, finding the root causes of issues, developing an action plan to address those and creating a metric to track the progress of their action plan.

To ensure that each product unit was accountable for improvement, they were required to submit their action plans and progress reports to the C-suite on a quarterly basis.

**Practical Pointer:** In addition to customer surveys, the contact center's QA program can provide a significant source of customer insight. Cliff Hurst explains how to refocus the monitoring process and forms to collect customer-centric data in "Monitor Your Customers to Improve the Caller Experience," on page 8.

### Communicate Staff's Impact on Customer Experience

Open discussions about the organization's financial goals and the ROI associated with customer experience can be an effective way to help employees understand the impact that they have on the company's success.

"If people can see the profits attached to the customer experience, they are more inclined to buy in," says Michel Falcon, customer experience coordinator at 1-800-GOT-JUNK?, a full-service junk removal firm with more than 220 franchises in North America and Australia. But he adds that "while it's very easy to rally an organization

behind profits, uncovering the profits behind customer experience sometimes can be a challenge."

Falcon suggests helping employees to understand the financial impact of customer experience by educating them on the concept of customer lifetime value. "Speak from a broad perspective," he says. "Talk about the overall revenue goal and what we have to do *as a team* to reach it. That makes it easier to break down silos and encourage companywide alignment."

One tactic that Falcon has found to be very effective is to host weekly or monthly companywide meetings focused on customers. A representative from each department attends, and the only item on the agenda is the customer experience. "One month we may dig into our Net Promoter Score to see what customers are saying about every part of our business. The next month, the agenda might focus on customer complaints," he says.

Another technique that is highly effective for communicating the importance of the customer across business units is story-telling, says LeBlanc. Through story-telling, leaders use engaging, personal narratives to communicate a point, which is often more memorable than presenting straight facts and descriptions.

"Story-telling is used by today's top business leaders to reinforce the behaviors they want to encourage within employees to build and create a customer-centric culture," she says. "It allows a business leader to tell employees, 'This is who we are as a company.'"

**Practical Pointer:** Ongoing communication is critical to ensure that all functions understand and see their impact on the customer experience, says Arussy. Don't rely solely on graphs and statistics to deliver this message. Use the customer's voice. It will be much more powerful if employees can hear from real customers.

### Celebrate Customer Experience Successes

The Temkin Group identifies employee engagement as a customer experience core competency. The firm's research found that companies with higher levels of customer experience maturity focused more on employees and culture, and less on cutting costs.

How do you drive engagement and generate excitement around the customer experience?

"By celebrating success," says Falcon. "You have to share the good news." 1-800-GOT-JUNK? holds a companywide "huddle" every weekday at 10:55 a.m. It's a seven-minute meeting that

focuses on generating high energy and saluting positive customer experiences. Each meeting kicks off by publicly recognizing a frontline employee or team that was recently complimented through customer feedback or in a review, and celebrating their success.


### What's Your Role in Driving CE?

Successfully navigating organizational obstacles and setting the direction for a consistent, enterprisewide customer experience requires a dedicated leader—one who has the internal influence to drive the vision across the various functions.

More organizations are creating a high-level executive to take on this role (see "Is Chief Customer Officer in Your Future?" and "Improving the Customer Experience," *Pipeline*, January 2012). If your organization doesn't have a chief customer officer, then you'll need a champion or sponsor in the C-suite to help obtain the necessary buy-in from multiple touchpoints and functions.

The contact center's access to customer insights gives it a vital role in aligning the organization's customer experience vision, culture and strategy. Using text and speech mining tools, the center offers organizations a valuable

opportunity to stream relevant customer feedback to internal groups, says Hunsaker. "Each department can start receiving very timely and relevant customer inputs that are *customer-initiated* rather than *company survey-initiated*. It is purely about the customer's world."

Arussy agrees that contact centers need to evolve into live customer knowledge hubs. In the past, organizations were forced to wait for survey results before taking action, he says. "Today, things happen in real time in the call center. Share customer information with everyone in the company. Present the trends that you identify through customer calls. Stop being a call center that reactively responds to customers. Take the data and turn it into real-time customer insights." 



#### Susan Hash

is the Editor of Contact Center Pipeline.



Follow @SusanHash on Twitter  
[twitter.com/SusanHash](https://twitter.com/SusanHash)

✉ [susan@contactcenterpipeline.com](mailto:susan@contactcenterpipeline.com)

☎ (206) 552-8831

## Tip: Map the End-to-End Experience from the Customer's Perspective

By Janet LeBlanc



Customer experience journey mapping is one of the most effective methods to create accountability for the

customer experience within functions that do not have direct contact with customers.

A customer experience journey map provides a graphical illustration of the customer's service journey—it includes all of the steps that a customer goes through as they engage with your company across functions and channels. It makes visible the end-to-end experience from the customers' point of view, and reveals the influence of various departments on the inputs and outputs of the customer experience.

## Customer Experience Resources Featured in this Article

**ClearAction** | [www.clearaction.biz](http://www.clearaction.biz)  
Customer experience optimization consulting

**Janet LeBlanc + Associates** | [www.janetleblancassociates.com](http://www.janetleblancassociates.com)  
Customer experience design consulting

**Strativity Group** | [www.strativity.com](http://www.strativity.com)  
Customer experience research and strategic planning

**Michel Falcon Experience** | [www.michelfalcon.com](http://www.michelfalcon.com)  
Customer experience blog

**"The State of CX Management, 2012"** | **Temkin Group** | [www.temkingroup.com](http://www.temkingroup.com)  
Customer experience research and consulting

**"Barriers and Benefits: Unlocking Knowledge to Engage Customers"** | **Coveo** | [www.coveo.com](http://www.coveo.com)  
Insight solutions and enterprise search technology



Seguitemi su **LinkedIn**

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



# Social Media in Today's Contact Center

The volume impact may be minor, but it's dangerous to ignore any channel that some of your customers find appealing.

By Jay Minnucci, Service Agility

1 vanish in the 1980s, as cable TV and video cassette players brought movies into homes. Twenty years later, we can get a movie by clicking a button on our remote control, yet it is still difficult to get a seat at the local megaplex. And a bit closer to home, the surging popularity of the Internet in the mid- to late-'90s was going to eliminate call centers—why call for help when everything you need is online? While web utilization has increased, the number of seats in most of our centers has grown.

And so, the obvious prediction rising from

social media usage numbers is that it will have a substantial impact on tomorrow's contact center. Customers use it constantly, so it stands to reason that our presence on these sites will crank up the volume in our centers—or, at a minimum, shift volume from phone to social media. Why bother making a call when I can do business in between posts with my BFFs?

Maybe we need some new numbers. Yes, social media is big and is here to stay, in some form or another. But consider this: The average Facebook visit lasts 23 minutes. Or this piece of

data, from IBM's 2011 study, "From Social Media to Social CRM," which found that the three top reasons for social media visits are to:

- Connect with family and friends (70%)
- Access news (49%)
- Access entertainment (46%)

What about communicating with companies? In this same study, "interact with brands" came in 10th at 23%. In fact, 55% of users will not even consider interacting with brands via social media, citing concerns around privacy and spam along with general disinterest as the main reasons. And, yes, companies are noticing this. Pepsi has shifted a substantial amount of marketing dollars back to more traditional channels, and GM has reported that it will retreat from Facebook advertising altogether, citing that it "does not work."

So what conclusions can we draw from all this? Here are some key ones:

- In the United States (and many other areas of the world), the social media usage rate is already so high that the percentage can only flatten out in the future.
- Visits to social media sites are short... and since research by comScore Inc. shows that most of Facebook's visits are now mobile rather than

## "Our customers won't use that..."

Managing multiple channels is both difficult and expensive, so no one jumps into it without some research. If you are like many companies, you do the requisite studies, and you find that customers are not that keen on using social media, or email, or SMS messaging to contact you. With that bit of information and limited funds, the infrastructure for a comprehensive, integrated multichannel environment gets put on the back burner.

The problem is two-fold. First is the chicken-and-egg issue: Yes, your customers may not be interested in using the channel... but is that because you are not attracting customers who use it in the first place? If the channel is not available, you are, in effect, "stacking the deck" with customers who are not interested. How many more customers would you have if you enabled the channel?

Second, these channels are not going anywhere. Social media, email and texting are all here to stay. The longer you hold off on supporting them, the more out of touch you look to your customer base. Eventually, all of us will offer them all... so why wait?



computer-based, the average length of a visit may actually decrease.

- **First and foremost, people use social media to... drum role, please... be social!**

Those conclusions contrast sharply with the idea of social media as a way to bring together companies and consumers. But the impact is best summed up by one more piece of data from the IBM study: 60% of consumers believe that passion for the brand is a prerequisite for social media engagement. Few brands elicit passion, and even where it does exist, it has to be built elsewhere—on the manufacturing floor, in the retail store... or in the contact center. Social media can help to support the passion and grow it, but with few exceptions, it cannot build it.

So what does this mean for the volume of work we will receive in the contact center? A declining growth rate, short visits and a propensity to use social media for personal reasons: These support the prediction that the volume impact of social media will be minor for most contact centers, now and in the foreseeable future. It seems appropriate to think of social media in terms of being "another" channel, like email, rather than a predominate one. The vast majority of us will

not need to build teams of social media specialists, but will rather have a group of individuals cross-trained for this channel.

### Beyond the Volume Debate

If the volume impact is relatively minor, does that mean you can ignore social media? Absolutely not. The world of communication that has evolved over the past decade is one of options, and customers expect the ability to use channels they prefer. Like email, text chat and SMS messaging, social media outlets represent one other channel that some of your customers will find appealing. Ignoring it is dangerous (see the sidebar "Our customers won't use that..."), even when usage numbers indicate what seems like a small payback.

The key affect of one more channel for us is... even greater complexity. Satisfaction studies, quality monitoring practices and performance reports will have to cover more channels than they do now. Hiring and training will become much more difficult, as we have to address a different group of skills. Workforce management practices become more challenging as total volume gets split into smaller streams served by specialized groups. In short, with everything we

do there will be more pressure on management teams to deliver high quality across the whole enterprise, not just to those that happened to choose the channel we are good at.

### Are Changes in the Air?

Social media may not have the volume impact to our centers that was once predicted, but we will still feel the affect that comes with yet another channel to oversee. And beyond the challenges we face in managing people, processes and technology in a multichannel environment, we will still have to keep a pulse on customer communication patterns to predict how customers will interact with us in the future. Are there changes in the air? Absolutely. We will focus on what may rock our world in an article early next year, but here is a hint: That smartphone that you looked at three or four times while reading this article is at the center of it. 

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

✉ jaym@serviceagility.com

☎ (215) 679-5250

## 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

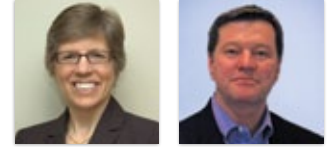
**Strategie:** Conduzione; visione e missione; strategie e comunicazione; budget e pianificazione

**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

 **VANGUARD**



# Social Media Technology Engages the Contact Center

Develop a strong technology plan to enable the people and processes to serve your social customers with excellence.

By Lori Bocklund and Steve Suhn, Strategic Contact

1

## Technology: Both New and Familiar

Social media can leverage many of the same technologies that support other contact center channels. Yet unlike traditional channels, most of the action on social networks revolves around the often casual exchange of information between individuals, their friends and family, communities, and organizations. As a result, we need something more from the technology to support this environment. On the “inbound” side, it all starts with the analysis of what is being “said” (see Figure 1).

Organizations need social media monitoring and analytics tools that can sift through an ocean of posts to find the useful insights and action items. Software applications from companies like Radian<sup>6</sup> and Buzzient, as well as some of the traditional contact center and CRM players, search millions of *public* websites—e.g., social networks, online news publications, blogs, forums, photo/video sharing—to find and extract content based on mentions of defined keywords. These sophisticated analytics engines

process the data to identify:

- The most important channels and influencers based on vote count, comment count, followers/friends, hyperlinks, views expressed.
- Public sentiment about products and services—positive, negative, neutral—based on customer-defined criteria.
- Attitudes toward competitor’s products and services.
- Topics and issues around which most comments focus.
- Individual posts that merit a direct and personalized response.

For the (relatively few) posts that require customer care, companies need to reach out to the originators, leveraging familiar contact center tools along with social media-specific workflow tools. A social media workflow tool uses business rules to determine when and how to transform an individual post into a “contact”

requiring a response. Then, that “contact” can leverage familiar routing and handling tools that assign posts to the appropriate groups or individuals for response. For example, the contact center may handle typical service or product information inquiries, while marketing handles public relations inquiries. In the contact center, a knowledge management tool provides information to support first contact resolution, and a library of pre-approved responses helps process transactions efficiently and consistently. Social CRM (offered by every CRM player of note) captures the interaction for tracking and cross-channel follow up.

As with other channels, social media should factor into performance management processes and technologies. Workforce management ensures effective volume forecasting and scheduling to meet response time goals, while quality monitoring and customer satisfaction surveys ensure that customers secure responsive service that meets their needs. Reporting and analytics tools track activity and assess results and trends. Table 1, on page 26, shows the social media requirements for various tools.

The technology can be procured from contact center or specialty vendors and be deployed as stand-alone or integrated with your contact center applications. You’ll probably share responsibility for use with other departments—notably marketing and/or public relations. You’ll need to work together to ensure that everyone has access to the features, functions and information to manage their respective responsibilities. Collaboration is a prerequisite to social media success.

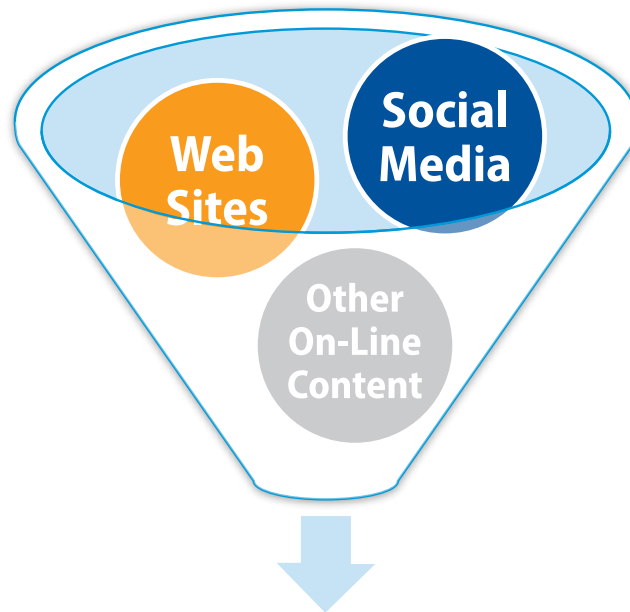
With this understanding of the underlying technologies, let’s take a look at the integration of the contact center with social media across four disciplines.

## Social Media and Marketing

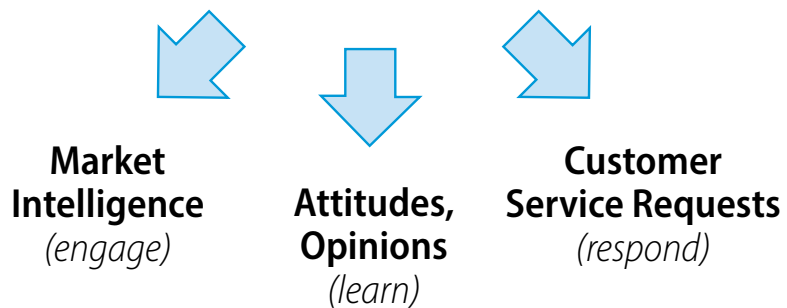
If you were to take a stroll through the Twitter and Facebook pages of most corporations, you

**Social Content Analysis feeds Engagement, Learning, and Response**

Figure 1, right



**ANALYTICS ENGINE**



might come away with the impression that social media is purely a marketing play. Corporate brands with the highest followings according to FanPageList ([http://fanpagelist.com/category/corporate\\_brands/](http://fanpagelist.com/category/corporate_brands/))—e.g., Coca-Cola, Disney, MTV, Starbucks, Converse, Red Bull, McDonalds, Victoria’s Secret—demonstrate a clear penchant for cultivating brand interest and loyalty. Their posts engage and entertain users through promotional offers, contests, celebrity product placements, opinion polls, video links and the like. It seems to work. Fifty-three percent of active adult social networkers follow a brand (Nielson’s “State of the Media: The Social Media Report, Q3 2011”).

So what does the contact center have to do with all this? When customers and prospects connect with you, they expect staff to be as interested in and knowledgeable about your company’s public presence as they are. You can meet their expectations by:

- Delivering an overview of your organization’s social media strategy during new employee orientation.
- Keeping the front line informed of social media content for which customers may have inquiries or comments.
- Providing access to Facebook, Twitter and other sites (*your* pages, at least) so staff can observe what’s happening during filler time between calls.

Of course, the workforce management team needs to be informed about major social media marketing initiatives. These promotions could have a significant impact on contact center volume and staffing.

**Social Media and the Voice of the Customer**

Customers have always shared their experiences and opinions about products and services with family, friends and acquaintances. With social networking, they’ve got access to a



## Outbound Contact: Social and Individual

Outbound notification enables companies to anticipate customers’ needs and reach out with useful and timely information. Both social media and individual proactive outbound notification can serve this purpose, but with key differences.

Social Media <i>(e.g., Facebook, Twitter, YouTube and RSS Feeds)</i>	Proactive Outbound Notification
Customers opt to follow public messages on select channels	Customers or Company decide what triggers a contact, when, on which channels
Generic posts	Personalized notices
Passively available; users need to log in or “follow” for delivery	Actively delivered messages using user-preferred channel(s)
Public user reactions	Private customer reactions
Posts may link to web self-service	Messages link to IVR or web self-service
Users may request contact with an agent <i>(and hope one responds)</i>	Customers can readily transfer to an agent for assistance

global party line with millions of opinion-makers and hundreds of millions of listeners. What is “said” impacts your company’s reputation and perceptions of product quality and service. And because these opinions affect purchase decisions, there’s a direct, bottomline impact.

As protectors of the corporate brand, your marketing and public relations department should be clued into the public buzz about your company. Hopefully, they’re already leveraging social media monitoring tools to unearth positive and negative feedback based on the key words and phrases that interest them. It’s time for the contact center to jump onboard to uncover opinions about customer service.

Many of you already have a quality monitoring program and voice of the customer surveys in place to assess performance and secure customer feedback. Both are necessary resources to optimize performance and identify trends which reveal opportunities to change processes, training, and systems. Social media monitoring leverages analytics tools and brings a slightly different vantage point.

- The feedback is unsolicited, raw, real-time and all the time.
- Comments aren’t confined to topics about which you choose to ask.

- You can choose to monitor comments about your competitors to see how your performance stacks up against theirs.

In our opinion, social media won’t—and shouldn’t—replace your existing quality and voice of the customer programs. But social media offers the opportunity for trending and quality calibration at volumes exceeding the other programs.

### Social Media and Customer Care

When an individual post needs attention, it requires tracking from “receipt” through resolution. Business rules built into the social media search and workflow tool differentiate service issues from general comments and then determine appropriate routing for resolution. They’ll also need a smooth process to effect transitions from one channel to another—e.g., from a Tweet to a phone call—when the need arises. These scenarios tap the contact routing and handling described earlier. As there are several technology platforms that could handle the monitoring, routing and contact history functions, the center and IT leaders will need to define which technology plays which role and how all the pieces come together, much as they’ve had to do with email and chat.

For proactive customer care, the center can

monitor online forums for self service, tapping the entire community for the ultimate in “first-contact resolution.”The community trusts their peers. In the right circumstance, it’s a win-win opportunity:

- You don’t have the capacity to be aware of every possible use of your products and services.
- Someone, somewhere has been there, done that and gladly shares their experience and lessons learned.
- Customers gain a comprehensive resource.
- You gain a host of volunteers (free labor!) who reduce response time on customer inquiries and divert volume from traditional contact channels.

Social media vendors such as Jive or Lithium provide collaboration tools that support forums, wikis and/or blog functions with monitoring, workflow and administration tools for your internal moderator.

### Social Media and Mass Communication

The contact center can tie into marketing’s social media mass communication to help deflect

#### Contact center technology considerations with social media, Table 1, below

Technology	Social Media Considerations
<b>Multimedia Routing and Reporting (MMRR)</b>	Route social media under specified conditions to agents with appropriate skills, and then report on performance. Generally requires real-time or near real-time response. MMRR can also leverage response libraries for common inquiries (e.g., those used for email and/or chat).
<b>Self Service</b>	Add community input as a source of self-service information through forums and other public interactions.
<b>Computer Telephony Integration (CTI)</b>	Integrate information from social media contact to impact routing, screen pops and/or information capture.
<b>Outbound Dialing</b>	Contact customers whose messages indicate a conversation is required to address issues. Triggering these calls requires customer-supplied numbers or mapping into customer database through another identifier.
<b>Workforce Management</b>	Forecast volume and handle time on social contacts that require customer care. Leverage “what if” models to assess potential impact of “viral” activity driving unexpected volume.
<b>Quality Monitoring</b>	Apply QM processes to social media interactions consistent with other text contacts (e.g., email, chat).
<b>Voice of the Customer</b>	Incorporate potentially high volume of unsolicited customer experience input using social media assessment tools.
<b>Analytics</b>	Leverage social media search and analysis tools to drive insights and actions based on trends, competition, etc.
<b>Customer Relationship Management (CRM)</b>	Capture social contacts for trending, interaction history, customer profiles and cross-channel insights.
<b>Knowledge Management (KM)</b>	Use KM for social media responses and add content based on social media activity.
<b>Instant Messaging/Presence</b>	Tap marketing in real-time as subject-matter experts (SMEs) and collaborators on trends, updates and proactive communication

agent-assisted contacts. It also allows you to communicate in the channel of choice for customers who treat social networks as their “go to” information resource. However, you need to make sure that you have the technology and processes in place to address individual contact requirements (see the sidebar on page 25).

Social media is a *proactive* mass communication tool that drives sales and loyalty. For example, you can share links and information about your self-service channels to encourage followers to leverage those tools for an insurance quote, a healthy living program or an energy efficiency plan. Inform them about all the great stuff they can do without contacting you!

Social media can also serve as a *reactive* mass communication tool for unanticipated events—e.g., utility outage, air traffic delay, shortages/back orders on “hot” consumer goods. These channels can serve as one of many broadcast

venues to provide updates and relieve pressure on the contact center.


### Get Your Technology Plan Together

As you prepare to engage in your corporate social media program, you’ll need to develop a plan with a technology strategy to enable it. Consider:

- Which elements of social media activity your center will engage in and how it fits with what marketing or others are or will be doing.
- How social media impacts and works with your current channels and technology.
- The tools you already own and what your existing vendors offer.
- The gaps you need to fill to meet all

requirements.

- The role(s) that each tool will play.

Of course, the best tools in the world won’t get the job done if you haven’t got the people and processes in place to leverage them. With a strong technology blueprint, you’ll have a foundation for serving your social customers in excellence. 

---

**Lori Bocklund** is Founder and President of Strategic Contact.

✉ lori@strategiccontact.com  
☎ (503) 579-8560

---

**Steve Suhn** is a Consultant at Strategic Contact.

✉ steve@strategiccontact.com  
☎ (206) 933-7521

---

**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). È facile che ci sia spazio per un miglioramento: rendere le applicazioni più facili da usare o arricchirle di informazioni. Anche cambiamenti minimi al web o alle applicazioni vocali spesso portano un utilizzo più alto e al successo del self-service.

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

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

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

### Vanguard Communications Europe

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



# The Overtime Lie

## How traditional labor strategies damage the call center bottom line.

By John Frehse, Core Practice, and Penny Reynolds, The Call Center School

**I**n a recent contact center strategy meeting, the vice president of operations talked about carrying over a strategy from the previous year of keeping overtime below 5%. Overtime was listed as a key performance indicator and minimizing it was critical to the management team's bonuses. While in many environments where demand is flat, this overtime avoidance would be a worthwhile goal, in a contact center, minimizing overtime can actually be financially irresponsible.

The seasonal variations in workload, coupled with the peaks and valleys of call volume from day to day and hour to hour, make contact center staffing a unique challenge. Staff must be available to respond to customer contacts on a timely basis and getting the "just right" fit of workforce to workload is nearly impossible with traditional eight-hour, five-day-a-week staffing models. This article will explore the cost, service and productivity tradeoffs associated with contact center labor strategy and how overtime should fit into the plan.

### Three Labor Tradeoffs

There are many different approaches to staffing for a seasonal or variable work demand in a contact center. One approach that should be considered is to staff to "normal" call volumes and then utilize overtime to cover the peaks. Other approaches minimize overtime, but have their own inherent problems. Here are just a few of the approaches often used by call centers to minimize overtime and their associated risks.

### PEAK DEMAND STAFFING

In an effort to minimize overtime costs and to staff for peak demand to always have enough

labor to get the job done on short notice, many organizations hire more full-time staff. However, additional full-time employees are expensive due, in part, to all the fixed costs associated with health benefits, vacations and holidays, and taxes. These fixed costs are in place even when demand drops, resulting in idle, unproductive time.

### SACRIFICING SERVICE

A second option would be simply not to hire, avoiding overtime as well as fixed costs. While this might result in cost savings, a staff shortage would result in long delays, poor service and likely loss of revenues. This understaffing strategy hurts bottomline profitability, has a huge negative impact on customer service and loyalty, and stresses the existing staff.

### SCHEDULING WITH TRADITIONAL SHIFTS

Using traditional eight-hour work shifts is limiting when trying to closely match the workforce to a volatile workload. Many different shift possibilities are needed to gain the flexibility typically to meet service levels without dramatically overstaffing, but this variety does not exist in many centers.

Clearly none of these three strategies are optimal for the organization. Let's explore how some different staffing strategies can save money, improve service and keep staff happier.

The following scenario comes from a contact center with 455 employees. The center has seasonal and variable demand and accurate forecasting is difficult. They know they cannot afford to miss critical calls, and staffing to the

peak has traditionally been their insurance policy that almost all calls will be answered. Figure 1, on page 21, shows the extreme choices this center can make to avoid either overtime or idle time. The current staffing strategy is to staff to the peak (455 employees or 18,200 hours).

To fully understand cost and service implications, it is important to look at the true labor costs associated with being either understaffed or overstaffed.

Let's begin with the use and cost of overtime, within reasonable limits as a way to flex up to meet variable and seasonal demand. Companies carry only the headcount they need during low-volume periods and flex with overtime hours to meet customer needs. Because employees are already trained and benefits are already paid in the first 40 hours (assuming 100% absorption of those hours), the incremental or adverse costs associated with this strategy are relatively low.

### Labor Cost Breakdown

Labor costs must be broken down into three key components to fully understand how they work during different modes of customer contact volume. An accurate understanding of these costs is crucial to make sound financial decisions.

**Average Wage:** This is the base wage, not including benefits, typically paid to a particular group of employees within a contact center group. The average wage should be considered based on each queue or skill group. Temporary, part-time and seasonal employees should also be considered.

**Fringe Benefits (Burden):** These benefits are typically fixed costs, including medical insurance, 401(k) plans and dental plans, to name a few. Other items such as FICA, FUTA and SUTA should also be included. They should be expressed as a percentage of the average wage.

**Pay Ratio:** This ratio represents the total hours an employer pays an employee over the course of a year divided by the hours the person actually works. This calculation incorporates costs including vacations, holidays and other paid time off.

Once you have identified the average wage,

fringe burden and pay ratio, the three numbers can be used to get the fully loaded cost of one labor hour on straight time.

For example, if the wage rate is \$15, the benefit burden is 35% and the pay ratio is 15%, the cost of regular "straight" time is:  $\$15 \times 1.35 \times 1.15 = \$23.29$ .

For overtime, the numbers change. We assume full absorption of labor during the first 40 hours. Every minute of the work period will not be 100% utilized and, therefore, one may want to use an occupancy goal as a baseline to determine full utilization. Assuming agents achieve the occupancy goal, starting with the 41st hour many of the costs go away because they are fixed and already covered in the first 40 hours. These costs include the entire pay ratio (vacations, holidays and other paid time off are not typically increased based on overtime) and some of the burden associated with fringe benefits. Although health benefits are a fixed cost, taxes must always be paid on overtime and some retirement benefits are often included, as well.

In our sample calculation, the cost of overtime would include an assumption of the same base wage rate of \$15, an overtime penalty or multiplier of 1.5, and a benefit burden of 10%. Using these numbers, the cost of overtime would be  $\$15 \times 1.5 \times 1.1 = \$24.75$ .

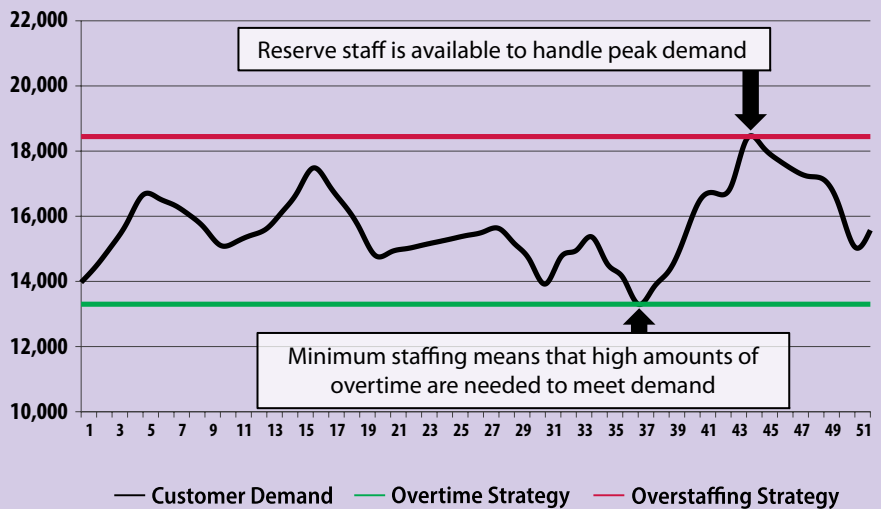
Finally, we take a look at the adverse cost of each type of labor. Adverse costs are the additional costs to the company of the mismatch from either being overstaffed or understaffed. If the workforce exactly matches the workload, then only straight time is needed and there is no adverse cost.

If there is an hour of time where an employee has been scheduled, but now the call volume has dropped and the agent is not needed, the agent's paid time is simply idle time. Therefore, the adverse cost of this hour is the entire \$23.29.

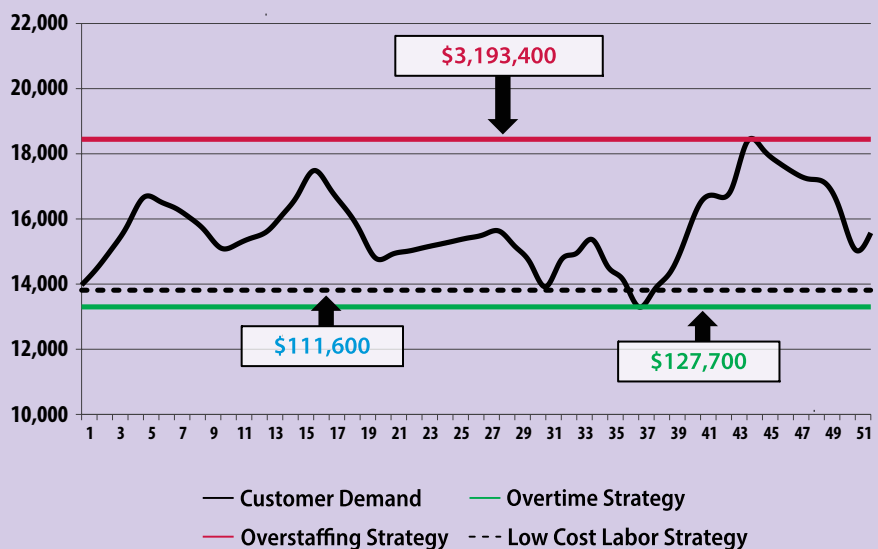
Finally, the adverse cost for an hour of overtime is just the incremental cost of what the overtime charge is compared to the needed straight hour of time. The adverse cost **32**

## Making the Right Staffing Decision

**FIGURE 1**  
Staffing choices for a contact center with seasonal and variable demand



**FIGURE 2**  
In this example, idle time is 16 times more expensive than overtime when measured on an adverse cost basis



of overtime in this example is \$24.75 minus \$23.29, or only \$1.46.

Considering the vast difference between the non-value-added cost impact of idle time (\$23.29) vs. overtime (\$1.46), making the wrong decision to overstaff, or to underutilize employees during the workday, can be very expensive. In this example, idle time is approximately 16 times more expensive than overtime when measured on an adverse cost basis. If we apply these numbers to the initial chart (Figure 1) showing the workforce and the workload, we can see which decision has the lowest cost (see Figure 2, on page 21). The lowest-cost solution represents the line where the center is understaffed approximately 16 times more often than it is overstaffed, reflecting the difference in adverse costs. In this case, avoiding overtime by overstaffing generates \$3.1 million in additional labor costs.

This analysis alone should be a compelling argument to take a fresh look at strategic overtime usage. It should also convince management teams that idle time should be the main target when looking at labor cost reduction opportunities. This facility was able to capture the cost savings, and the management team was able to educate its own executive team on the truth about overtime.

### Dispelling the Overtime Myth

Old truths like “overtime is more expensive” and “keep overtime below 5%” need to be reexamined and new decisions made on facts. The fear of overtime has forced management teams to overstaff and drive occupancy too low.

The effective use of overtime can create large amounts of flexibility in a contact center when done correctly. Staffing levels can be kept lean while not affecting customer service by creating a more on-demand environment. Overtime-savvy management teams can implement labor strategies that allow additional calls to be handled on short notice. The workforce can flex up to handle these spikes, and calls can be answered almost on demand and delivered just in time. Scheduling with overtime optimization in mind can allow for better customer service and lower labor costs, giving your company the ability to compete more aggressively. Overtime can translate into a lower cost per call. Instead of overtime being a bad thing, overtime can

become an effective business tool that will help you achieve your goals.

### Some Overtime Cautions

While overtime viewed this way may look attractive, you want to make sure it is employed properly. The argument against excessive overtime is most logical when it relates to unnecessary overtime due to idle base hours or low occupancy—when your first 40 hours of work are not absorbed by productive activity.

Activities like excessive handle times and a lack of first-call resolution can trigger overtime. In these cases where demand is not the driving factor, the lack of operational effectiveness is driving additional costs. This argument makes sense and should not be confused with overstaffing to manage seasonal or variable call volume fluctuation. Overtime is an effective tool, assuming employees are effective during the first 40 hours paid.

Health and safety factors limit the amount of overtime an agent can work. Once management teams grasp the reality of the cost, it is easy for them to become too aggressive with the use of overtime. Experts agree that over an extended period of time, employees should limit the time they work each week to no more than 53 hours. Employee appetite for additional work hours may exist, but it is critical to balance employee preferences with healthy boundaries.

Companies with seasonal or variable demand often are not sure how high the “highs” will be or how low the “lows” will be. The caution is that management teams can run too lean and end up not being able to satisfy their peak call requirements. Although they are in the low-cost position, if too aggressive, it can hurt customer service if calls cannot be answered due to the magnitude of swings in demand. Conversely, if management teams believe that high demand


spikes are going to occur and those spikes do not materialize, they can end up with a staffing level that is too high. Accurate forecasting is always extremely difficult, and management teams should proceed cautiously—and with the right tools.

### Making Overtime Work for You

Companies that have been trying to minimize overtime, but which are challenged with high levels of seasonal and/or variable demand, can look forward to massive cost savings by leveraging an effective overtime strategy. Typical cost savings can range between 10% and 17% when coupled with proper change management strategies and the implementation of other operational best practices. Changing schedules is emotional and potentially disruptive. Call centers may only have one chance to get it right—so it is important to do the calculations properly and plan for a forthright conversation with frontline staff as early in the process as possible.

### Consider A Variety of Options

This article has discussed how overstaffing and resulting idle time can be more expensive than the cost of overtime. However, this does not mean that overtime is the perfect and preferred solution. While a better solution than idle time, overtime is still more expensive than a solution where staffing better matches the workload and only straight time is needed.

There are many schedule optimization strategies to get a better match of workforce to workload and call centers should look to deploy as many of these strategies as possible. However, where mismatches between workload and personnel exist based on volatile demand, the smart manager will employ a carefully designed overtime strategy to maximize service to callers and minimize cost to the organization. 



**John Frehse** is Chief Strategy Officer for Core Practice, a strategic labor consulting company.

✉ jfhese@corepractice.com  
☎ (212) 534-0539



**Penny Reynolds** is Co-Founder and Senior Partner with The Call Center School, a leading call center training and consulting company.

✉ penny.reynolds@thecallcenterschool.com  
☎ (615) 812-8410



# Monitor Your Customers to Improve the Caller Experience

Refocus your QM practices to monitor calls from the customer's point of view.



**Clifford Hurst, Ph.D.**  
Career Impact

**A**fter more than 24 years of consulting to the call center industry, I have reached two fundamental conclusions. The first is that the most important contributions made by consultants come, not from the answers that we have, but from the questions that we ask. Second, the most penetrating questions are the most basic ones. Here's a basic one that I ask a lot: "Why do you monitor calls?"

Why *do* you monitor calls?

Let me guess... I'll bet that your answer takes one of two forms.

The first answer is the one I hear most frequently: "We monitor to improve agents' performance." If that was your answer, I will challenge you in this article to expand your thinking to include the bigger picture. Doing so will yield greater results from your monitoring practices.

The second most frequent answer I hear is: "We monitor to improve customer satisfaction." OK. That's the bigger picture I'm looking for, but here's the rub: When I ask call center professionals—even those whose stated purpose is to use quality monitoring to improve customer

satisfaction—to describe how they go about monitoring calls, their answers reveal, invariably, that their monitoring practices aim at improving agents' performance and not at improving customer service. In our industry, our theories in practice do not always align with our espoused theories. I find this time and again when it comes to quality monitoring.

## Changing Monitoring Practices Requires Mindshifts

In the paragraphs that follow, I will argue that we ought to conduct quality monitoring in a way that actually does serve to improve customer satisfaction. To pull this off will require three mindshifts within our industry. They're pretty radical, so stay with me as I explain.

Ask yourself the following three questions as they relate to the way you practice quality monitoring today:

- a. Whom do we monitor?
- b. Whose performance is being evaluated by monitoring?
- c. Who stands to benefit the most from monitoring?

Most call center professionals will answer: a) the agent, b) the agent, and c) the agent. I say our answers should be: a) the customer, b) the company, and c) senior management.

Let's explore the ramifications of the shifts of mind and the changes in monitoring practices that must be adopted in light of these new answers to each of the above three questions.

## Reinvent Your Monitoring Criteria

For starters, look closely at your monitoring form. What does it tell you about who is being monitored? If yours are like the monitoring forms I have studied, they focus on your agents and the things they say and do.

Let's stop monitoring our agents and monitor our customers, instead. After all, they are the ones whose experience we aim to improve. So let's begin our QM practices with an effort to understand what the calling experience is like for our customers. Just think of what a difference this could make. For instance, instead of congratulating ourselves on how well our IVR has driven people to self-service, put a line-item on your customer monitoring form that reads, "Did this customer express frustration or dissatisfaction about dealing with our IVR prompts?" Follow that with: "Did the customer reach someone who can help him on the first try?"

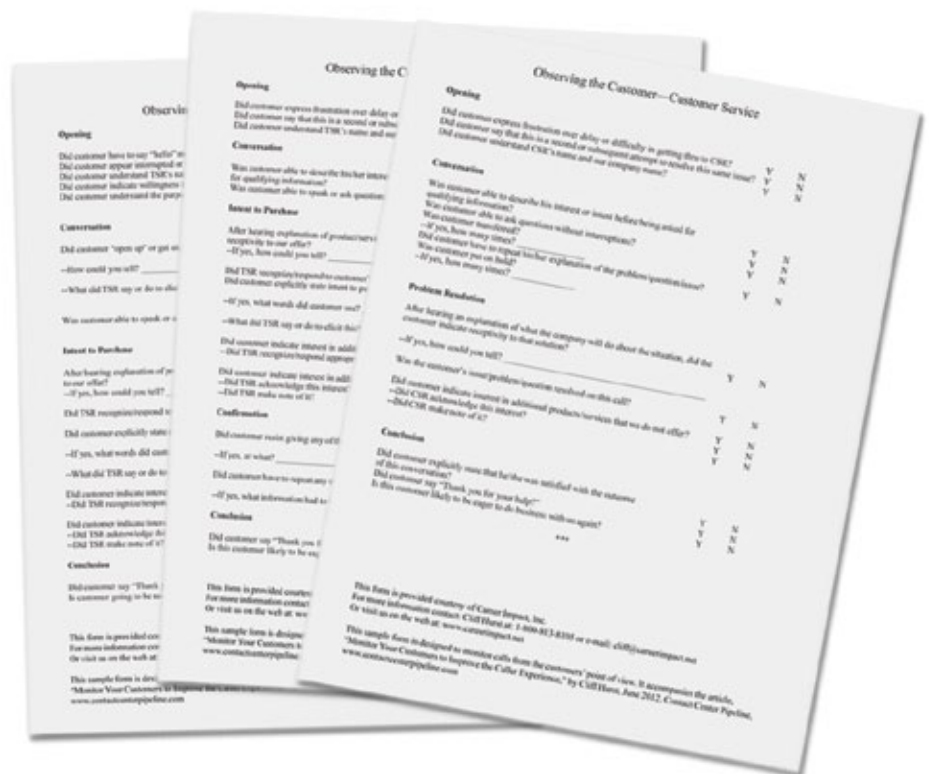
Here's another one. Instead of having a category on your monitoring form such as: "The CSR greeted the caller by stating his/her name, department, and name of the company," have a line that reads: "Did the customer ask the CSR to repeat his/her name, department, or company name?" Whether your rep did it is less important, in this context than whether or not the customer heard it clearly. And this is true whether the customer "should" have heard it clearly or not. After all, now it's the customer's experience that we are monitoring.

Here's another place to turn the tables in your monitoring form. Instead of a line that evaluates whether the rep confirmed the caller's correct address and telephone number, etc., set up a criterion that states: "Was the caller able to explain the reason for calling before being asked for demographic information?" That is what is important to the customer—being heard. Remember, it's the people in your marketing, regulatory compliance or finance department who want your reps to verify the callers' phone number and address on every call. It's not the caller. The caller wants to tell you what prompted her to call. The caller wants to be heard. Once she feels heard (which happens when the purpose of the call has been acknowledged), then your rep can verify any really necessary demographic information. Too often we put the cart before the horse. We do that when we lose sight of the larger purpose of monitoring. It happens **34**

when we focus our monitoring attention on our reps and not on our customers.

I could continue with other examples, but I think you get the point. If you'd like to see some samples of monitoring forms that monitor calls from the customers' point of view, you can access the three pictured on the right using the links below the images. The forms are excerpted from my book, *Your Pivotal Role: Frontline Leadership in the Call Center*. Feel free to experiment with them, use them, modify them and make them your own. Treat them as idea-starters, not as final answers. Let me know what sorts of new customer-focused monitoring criteria work best for you. We will all get better at this once we really take customer satisfaction seriously—in practice as well as in theory.

So, that's the first step to take once you resolve to start monitoring calls from the customer's point of view. Reinvent your monitoring criteria.



## Monitor a Random Selection of Calls Vs. X Calls Per Agent

The second step is to monitor a representative sample of calls. This isn't hard to do, but it will constitute a major change in practice.

If the aim of your call monitoring practice is to add value to your company through improving customer satisfaction, then you must monitor a representative sample of calls. If you select calls to be monitored in the way that they are typically selected within our industry today, you're not getting a representative sample.

By definition, a representative sample of calls is one that is *randomly selected* and that provides a *statistically valid* sample of calls according to a predetermined level of accuracy and a pre-set margin of error. Statisticians refer to these two elements related to accuracy and error as *confidence level* and *confidence interval*. They are standards that you set for yourself.

Let's get clear, first, about what is meant by a randomly selected sample. A random selection cannot be attained by monitoring X number of calls per agent per month. Let go of that practice. An indication of overall customer satisfaction with your organization cannot be derived from any agent-by-agent sample. It can only be derived by a random sample.

As long as you are already recording all calls, a random sample is easy enough to generate. Most databases allow you to do this; it can be

## NEXT STEPS

## CONTACT CENTER RESOURCES

Download the *Observing the Customer* forms:

- **Customer Service** @ <http://tinyurl.com/CCP-OtC1>
- **Inbound Sales** @ <http://tinyurl.com/CCP-OtC2>
- **Outbound Sales** @ <http://tinyurl.com/CCP-OtC3>

done easily in Excel. Here's how: Take a list of calls recorded for a given period, usually a month. Create a field that assigns a random number to each call. Sort the list according to random number, then select the first xxx number of calls and evaluate those. How many randomly selected calls do you need to monitor? That is calculable once you establish the standards for confidence level and confidence intervals that you set for your operations.

Now you are probably saying, "OK, Cliff, how many are enough?" And I will respond, "It depends." It depends on the standards of accuracy and precision you are willing to live with. Just like when you set your service level standard, there are no right answers here, only answers that work for you. Let me illustrate, therefore, with an example.

For starters, let's put a somewhat arbitrary stake in the ground. We will use a standard that is pretty well-established in the fields of survey research and opinion polling. Let's say that you

decide to set a standard that can be expressed as follows: We'll start with a 95% confidence level. This means that any random sample you select has a 95% likelihood of being representative of all the calls your center handled that time period (presumably a month). Let's set a margin of error of  $\pm 5\%$ . That's a 5% confidence interval. That's the amount of "wobble room" inherent in your findings. All this is sometimes written in shorthand as 95/5.

Now, let's suppose that you have a 100-seat call center, working one shift, five days a week. To keep our math simple, we'll say that you operate 20 days per month. Let's further suppose that each agent handles an average of 80 calls per day. That's 160,000 calls per month. So the question now becomes, how many randomly selected calls do you need to monitor to observe a representative sample with a 95% confidence level and 5% confidence interval?

Any basic statistics book will give you the formula you need to get your answer. We have a

basic sample size calculator on our website that you can use for free. Go to: [www.careerimpact.net](http://www.careerimpact.net) and scroll down the menu bar until you see the Sample Size Calculator. Select (for now) 95% as your Confidence Level and enter "5" as the confidence interval. The population refers to the number of calls in the period you are sampling—in our illustration it is 160,000. Press "calculate" and voilà, you get 385. That's how many randomly selected calls you need to monitor this month to be 95% confident with a 5% confidence interval that your sample is, indeed, representative of the whole.

That was easy, wasn't it? By the way, experiment with confidence levels of, say, 90% or 99%. These are the default choices on our calculator. Then, change the confidence interval, say, to 3% or even 1%. If your senior executives tell you that 95/5 is neither accurate nor precise enough, reply that you can give them whatever levels of accuracy and precision they are willing to pay for. A sample size calculator will reveal how many calls you will need to monitor at any given level of accuracy and precision.


By the way, you will find that our hypothetical 100-seat center handling 160,000 calls per month at a sampling standard of 95/5 requires about the same amount of monitoring that your old method of four calls per agent per month required ( $100 \times 4 = 400$ ). But, no longer are you

sampling calls per agent. You are selecting calls randomly after using mathematical means of assigning random numbers to calls. What you will find is that some agents in a given month may be monitored 15 times; others none. That's OK. Remember... you are no longer, for monitoring purposes, interested in evaluating agent performance. What you are after is improving your organization's performance through the insight that can be gained from monitoring calls from the customer's point of view.

### **The Result: Accurate Insights to Drive Customer Satisfaction**

Do this for three months and amazing things will happen. You'll no longer lose sleep over how to get Sally to speak in a friendlier tone of voice, or how to get Joe to say "please" and "thank you." I'll discuss how to handle those issues in another article. Right now, we have bigger fish to fry. For now, we are putting the attention of your quality monitoring process where it belongs—on things that truly drive customer satisfaction. What you will find is that most of the things that really matter to customers result from business processes, practices and policies that senior management have created and that only managers can do anything about. W. Edwards Deming pointed this out 40 years ago, and it's still true today.

Do your customers have a hard time finding the right number or department to call? Do your products work the way they were designed to work? Are your services worth what customers pay for them? Do they do for your customers what they bought them to do? Does the actual product look as good "in the flesh" as it did in your catalog or online? Are your return policies straightforward and fair? Is your pricing competitive? How easy is it to cancel or change an order? Are your estimated arrival dates accurate? Do you tack on hidden charges that surprise your customers?

These are the sorts of insights that you can now provide to senior executives in your organization when you monitor calls for the right reasons and in the right way. Done well, the insight you provide through call monitoring will be more accurate than focus groups or surveys alone can ever achieve. Try it. There's a revolution waiting to happen. 

---

**Clifford Hurst, Ph.D.**, is Founder and Owner of Career Impact, and Assistant Professor of Management at the Bill and Vieve Gore School of Business at Westminster College in Salt Lake City.

✉ [cliff@careerimpact.net](mailto:cliff@careerimpact.net)  
☎ (800) 813-8105

---

## Campagna abbonamenti a CMI Customer Management Insights

### Promozione 2012 lancio rivista

Scade il 30 giugno 2012 l'offerta promozionale on line

### Non perda l'occasione si abboni ora

Abbonamento PDF on line 2012:

- 5 numeri: 30,25 euro (25,00 euro + Iva)

Abbonamento PDF on line 2012-2013:

- 15 numeri: 60,50 euro (50,00 euro + Iva)

### dal 1° luglio

Abbonamento annuale PDF on line:

- 10 numeri: 70,00 euro (57,50 + Iva)
- La singola copia: 10,00 euro (9,50 + Iva)

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 + Iva
- 50 Abbonamenti PDF on line 15 numeri + 3 numeri gratuiti 2.000,00 euro + Iva
- 100 Abbonamenti PDF on line 10 numeri + 3 numeri gratuiti 2.800,00 euro + Iva
- 100 Abbonamenti PDF on line 15 numeri + 3 numeri gratuiti 3.800,00 euro + Iva

**Chieda informazioni a [commerciale@cmimagazine.it](mailto:commerciale@cmimagazine.it)**

# Top Contact Center KPIs

Are you measuring what matters to your most important stakeholders?

A new look at the top 20 KPIs for today's contact centers.



**Penny Reynolds**  
The Call Center School

**S**imple call centers have evolved into multichannel contact centers. Customers have heightened expectations of service. Frontline staff have new demands and requirements. As your contact center has evolved, you must ask yourself if the measures of performance that have served you well in the last decade are the same ones that will determine how well your contact center is operating today. This article will examine the top performance measures commonly associated with personnel and the processes in today's multichannel center.

We'll take the approach of looking at metrics that supply you with critical information related to each contact center stakeholder group. In other words, as you think about the three main groups of people you need to keep happy every single day, you'll want to make sure that you have measures in place to track how well you're satisfying each group.

The three main stakeholder groups are pretty obvious. The most important group is, of course, is your customer base. The second group is the senior management team. And the third group is your contact center workforce. This article will discuss the most important metrics to consider

for each of these stakeholder groups. We'll explore measures of *service* and *quality* related to customers, *efficiency* and *profitability* for senior management, and *workplace* and *satisfaction* concerns for the frontline staff.

## Service Measures

Customer concerns come first, so let's begin with some of the metrics associated with how we define service to the caller.

### 1. BLOCKAGE

Blockage is an accessibility measure that indicates what percentage of customers will not be able to access the center at a given time due to insufficient network facilities in place. Measures indicating blockage (busy signals) by time of day or occurrences of "all trunks busy" situations are utilized by most centers. Failure to include a blockage goal allows a center to always meet its speed-of-answer goal by simply blocking the excess calls. This can have a negative effect on customer accessibility and satisfaction, while the call center looks like it is doing a great job in terms of managing the queue.

The contact center must also carefully determine the number of facilities needed in terms of both bandwidth and email server capacity to ensure that large quantities of emails do not overload the system. While this provisioning is typically monitored by the IT or telecom department and not by the contact center, it still should be a measure that is reviewed regularly to make sure that callers are not being turned away at the front door.

### 2. ABANDON RATE

Call centers measure the number of abandons as well as the abandon rate since both correlate with retention and revenues. It should be noted, however, that abandon rate is not entirely under the call center's control. While abandons are affected by the average wait time in queue (which can be controlled by the call center), there are a multitude of other factors that influence this number, such as individual caller tolerance, time of day, availability of service alternatives, and so on.

Abandon rate is not typically a measure associated with email communications, since the email does not abandon the "queue" once it has been sent, but it does apply to web-chat interactions.

### 3. SELF-SERVICE AVAILABILITY

More and more contacts are being off-loaded today from call center agents to self-service alternatives. In the call center, self-service utilization is an important gauge of accessibility and is typically measured as an overall number, by self-service methodology and menu points, and by time of day or by demographic group.

In the contact center, self-service utilization should also be tracked. In cases of web chat, automated alternatives, such as FAQs or use of help functions, can reduce the requirement for the live interaction with a web-chat agent.

### 4. SERVICE LEVEL/ASA

Service level, the percentage of calls that are answered in a defined wait threshold, is the most common speed-of-answer measure in the call center. It is most commonly stated as X percent of calls handled in Y seconds or less, while average speed of answer (ASA) represents the average wait time of all calls in the period.

In the contact center, speed of answer for web

chat should also be measured and reported with a service level or ASA number. Many centers measure for both initial response as well as the back-and-forth times, since having too many open web-chat sessions can slow the expected response time once an interaction has begun. The speed of answer for email transactions, on the other hand, is defined as a “response time” and may be depicted in terms of hours or even days, rather than in seconds or minutes of elapsed time.

### SUMMARY OF SERVICE MEASURES

The most critical of these availability and speed-of-service measures is the service level number and it’s worthwhile to note here that this metric has evolved in recent years to provide a more practical, realistic view of the service being delivered to callers.

Traditionally, service level (or ASA) was measured and reported as an average number—typically an average number for the day. However, there are many problems with this measurement approach. Since most contact centers have peaks and valleys of calls throughout the day, the service level from one period to the next can vary greatly. The overstaffed periods of the day generate a very high service level, while understaffed periods have very low numbers. The end result is an average for the day that may come close to the goal, but it is a number that does not reflect the actual picture of service for the day. Overstaffing results in needless expense for staff and low productivity, while understaffing means long delays, overworked staff and higher costs, and the measure of service for the day needs to be one that reflects this service better than just the average for day (or worse, average for the week or month).

A better approach for measuring service level is to have a measure that notes the number of periods of the day where service level was acceptable. If the goal is 80% in 30 seconds, then a reasonable measure may be to look at the number of half-hour periods of the day that were between 75% and 85%. This measure provides a better view of the consistency of service being delivered, which in turn affects customer perceptions, employee workload, and bottom-line efficiency and cost.

### Quality Measures

In addition to the “how fast” measures previously outlined, perhaps a more significant indicator of customer satisfaction is “how well” the con-

tact was handled, indicated by the following measures.

### 5. FIRST-CALL RESOLUTION RATE

The percentage of transactions that are completed within a single contact, often called the “one-and-done” ratio or first-call resolution (FCR) rate, is a crucial measure of quality. It gauges the ability of the center, as well as of an individual, to accomplish an interaction in a single step without requiring a transfer to another person or area, or needing another transaction at a future time to resolve the customer issue. The FCR rate is a crucial factor in customer perception of quality. The satisfactory resolution of a call is tracked overall in the center, as well as by type of call, and perhaps by time of day, by team or by individual.

The one-contact resolution rate should likewise be tracked in the contact center for email transactions and web interactions. The resolution rate will likely be lower for emails, as it generally takes multiple messages between two parties to resolve a matter to completion.

Recent studies have shown that the FCR rate is the single number that is most closely correlated with customer satisfaction. Nothing impacts customers’ perceptions more than simply getting their question answered or problem resolved on the first try. Therefore, this FCR rate should rank very high on your list of contact center KPIs. It’s not always easy to figure out and may take some piecing together of information from your ACD and contact management system, but it’s worth the extra effort to track it and do whatever it takes to increase the rate. Remember, the higher your rate, the happier your customers!

### 6. TRANSFER RATE

The transfer percentage is an indication of how many contacts have to be transferred to another person or place to be handled. Tracking transfers can help fine-tune the routing strategies, as well as identify performance gaps of the staff. Likewise, tracking emails that must be transferred to others or text-chat interactions that require outside assistance is useful to identify personnel training issues or holes in online support tools. This transfer rate is an important number to track as it plays an important part in the FCR rate that impacts customer satisfaction so highly.

### 7. COMMUNICATIONS SKILLS

One of the critical factors that impact the caller’s perception of how well the call was handled is

**AS YOUR CENTER EVOLVES, MAKE SURE THAT YOU HAVE MEASURES IN PLACE TO TRACK HOW WELL YOU’RE SATISFYING YOUR THREE MAIN CONTACT CENTER STAKEHOLDER GROUPS.**

simple etiquette and customer service skills. The degree to which general communications skills and etiquette are displayed is generally measured via observation or some form of quality monitoring as an individual gauge of performance.

Email and web-chat etiquette should also be observed. There are standard wordings that should be followed in both types of communications that should be carefully observed, reviewed and reported as a quality measure of performance. This is particularly true since a written record of the interaction will exist.

One of the keys to measuring the effectiveness of communications skills is to make sure that you have specific guidelines and definitions of what content and behaviors look like when done right. Define wording you want to hear (or see) and what processes should be followed and then watch and listen for compliance with the expectation. Be careful about not clearly defining what a quality transaction contains, such as quality forms that specify “demonstrated professional attitude.” You will want to define the specific content that should be used and what should be avoided in customer conversations so that call reviews and coaching can continually fine-tune skills in the right direction.

### 8. ADHERENCE TO PROCEDURES

Adherence to procedures such as workflow processes or call scripts is another essential element of quality. This is particularly

important to perceived quality in terms of the customer receiving a consistent interaction regardless of the contact channel or the individual agent involved in the contact. In the call center, adherence to processes and procedures is typically measured for individuals through simple observation and through the quality monitoring process.

Adherence to processes and procedures is also important for other channels of contact. Written scripts and preapproved responses are generally created, and adherence to these is monitored and recorded via observation or screen-capture capabilities in a quality monitoring system.

### 9. CUSTOMER SATISFACTION SURVEYS

Many of the numbers and metrics discussed so far focus on internal metrics—measuring inside the contact center and judging how well you're doing based on your own standards of performance. But it's also important to look outside the center and go straight to the source for measures of customer satisfaction. Ask your customers regularly how they think your call center is performing. While your company may have regular customer satisfaction surveys to gather feedback on a wide range of questions about products, pricing, etc., it's important to fine-tune and gather specific feedback related to the service they received in their interaction with the call center.

Most organizations can benefit greatly from some professional help in writing and fine-tuning their survey instrument, administering it in a way that ensures data validity and reliability, and analyzing survey results. A good starting place to help you understand the important elements and design surveys that maximize customer feedback is Fred Van Bennekomp's book, *Customer Surveying: A Guidebook for Service Managers* (available in the Pipeline online store, [www.contactcenterpipeline.com](http://www.contactcenterpipeline.com)).

### Efficiency Measures

Executives in every type of organization are concerned with how well the company's resources are being put to use. That is especially true in a call center environment where the overwhelming majority of operating expenses are related to personnel costs.

### 10. AGENT OCCUPANCY

Agent occupancy is the measure of actual time busy on customer contacts compared to avail-

able or idle time, which is calculated by dividing workload hours by staff hours. Occupancy is an important measure of how well the call center has scheduled its staff and how efficiently resources are being used. If occupancy is too low, agents are sitting around idle with not enough to do. If occupancy is too high, the personnel may be overworked.

Agent occupancy is the end result of how staffing is matched to randomly arriving workload in a call center. However, the desired level of occupancy may actually drive staffing decisions in a sequential work environment like processing emails. Since web-chat interactions are essentially random events like incoming calls, the same measures of occupancy apply here as in an incoming call scenario.

### 11. STAFF SHRINKAGE

Staff shrinkage is defined as the percentage of time that employees are not available to handle calls. It is classified as non-productive time, and is made up of meeting and training time, breaks, paid time off, off-phone work and general unexplained time where agents are not available to handle customer interactions. Staff shrinkage is an important number to track, since it plays an important role in how many people will need to be scheduled each half-hour. The same measures of shrinkage that are used for call center calculations apply to the multichannel contact center, as well.

It is important to track shrinkage by individual category. While some time categories are unavoidable, such as paid time off and training time, other categories should be tracked with an objective of controlling the loss of available hours over time.

### 12. SCHEDULE EFFICIENCY

Workforce management is all about getting the "just right" number of people in place each period of the day to handle customer contacts—not too many and not too few. Schedule efficiency measures the degree of overstaffing and understaffing that exist as a result of scheduling design. Net staffing may be measured by half-hour as an indication of how well the resources in the center are being utilized.

Schedule efficiency for responding to the randomly arriving web chats should be measured just like that for incoming call centers. Since emails typically represent sequential rather than random workload, the work fits the schedule and therefore overstaffing and understaffing

measures are less relevant.

Just like for measures of service, it is likely that schedule efficiency varies over the day and week as peaks and valleys of incoming contacts make it difficult to get the exact right number of staff each half-hour. Rather than looking at the plus and minus status averaged out over the day, it is important to look at the variation that occurs by half-hour so that schedule plans can be adjusted to best match workforce to workload.

### 13. SCHEDULE ADHERENCE

Schedule adherence measures the degree to which the specific hours scheduled are actually worked by the agents. It is an overall call center measure and is also one of the most important team and individual measures of performance since it has such a great impact on productivity and service.

Schedule adherence is one of the most important measures for the multichannel contact center, as well. Specific hours worked is less of an issue in a group responding to emails rather than real-time demand of calls and web chats, but is still relevant in processing the work in a timely manner, especially if response-time guarantees exist.

### 14. AHT/ACW

A common measure of contact handling is average handle time (AHT), made up of talk time plus after-call work (ACW). To accommodate differences in calling patterns, it should be measured and identified by time of day as well as by day of week.

Average handle time is also a measure that is important in determining the other types of multichannel contact workload. It is much harder to calculate, however, given the difficulties of truly measuring how long it takes to handle an email or a web-chat transaction. An email may be opened and put aside for varying amounts of time before completing. Likewise, a web-chat session may appear to take longer than it actually does since a web agent typically has several sessions open at once. Therefore, each one takes longer based on start and end time. Automated tracking of these actual handle times is difficult with numbers coming from email management systems often overstated in terms of actual handle time.

While AHT is almost always one of the top metrics on any contact center's list, it's critical not to focus coaching efforts too directly on the AHT number itself. While it is often desirable

to correct procedures that lengthen AHT, you don't want to coach to AHT numbers. When this is done, AHT goals may be reached, but at the expense of proper call-handling techniques. It's best to identify the specific steps, words and behaviors needed on a call and coach to those, not to an AHT number.

### 15. SYSTEM AVAILABILITY AND ACCESSIBILITY

When response time from the computer system is slow, or if it is cumbersome to move from application to application, it can add seconds or minutes to the handle time of a transaction. In the call center, system speed, uptime and overall availability should be measured on an ongoing basis to ensure maximum response time and efficiency, as well as service to callers. For example, if the IVR typically handles 50% of calls to completion, but the IVR is out of service, many more calls will require agent assistance than normal, causing overtime costs, long delays and generally poor service. Or, if multiple applications are needed and it's difficult to move from one to another, it can mean much additional handle time. Often this will be a measure of performance that resides in the IT department, but is also a crucial measure of contact center performance.

### Profitability Measures

Another category of performance measures near and dear to your executives' hearts includes those that indicate the inbound and outbound flow of money in the center, as indicated by the measures that follow.

### 16. CONVERSION RATE

The conversion rate refers to the percentage of transactions in which a sales opportunity is translated into an actual sale. It can be measured as an absolute number of sales or as a percentage of calls that result in a sale. Conversion rate should be tracked and measured for incoming calls, as well as outgoing calls, email transactions and other web interactions.

### 17. UP-SELL/CROSS-SELL RATE

The upsell rate or cross-sell rate is measured by many organizations as an indicator for success at generating revenue over and above the original order or intention of the call. It is becoming an increasingly common practice, not just for pure revenue-generating call centers but for customer

service centers, as well. Although more prevalent in the telephone center, it is also an appropriate measure of performance for other communications channels.

### 18. COST PER CALL

The flip side of revenue involves the cost of running the organization. A common measure of operational efficiency is cost per call or cost per minute to handle the call workload, both in a simple call center as well as in a multichannel contact environment. This cost per call can be simply a labor cost per call, or it can be a fully loaded rate that includes wage rates in addition to telecommunications, facilities and other services costs. In setting cost per call, it is critical to define the components being used, and to use them consistently in evaluating how well the center is making use of financial resources over time. While commonly used to compare one company or site to another in benchmarking, this is not a good practice as the components included and the types of contacts will often vary.

### Employee Measures

Unfortunately, many lists of call center KPIs end with the above measures. However, it's vitally important to include measures of success with one more stakeholder group—the frontline staff. Following are two final measures in our Top 20 list that address how happy the workforce is. These are critical measures since a happy staff works more efficiently, provides better service and stays around longer.

### 19. STAFF TURNOVER/RETENTION

One way to measure the satisfaction of your workforce is to look at the percentage of staff that are leaving. There can be some telling information in these numbers, and you will want to track and analyze the turnover rates in many ways. Look at the rate associated with different call types, as it may be more stressful or less satisfying to handle certain types of calls. Look at turnover by team to see if there are any supervisory influences in keeping people or driving them away. And you'll definitely want to look at the level of performance of the people leaving. If it's primarily the worst performers who are leaving, turnover is not such a bad thing, but if it's your better performers leaving the center, it may be time to re-examine your compensation, recognition programs and career path opportunities to


see what's preventing the retention of these staff.

### 20. EMPLOYEE SATISFACTION SCORES

The final metric on our list is one of the most important ones. We stated earlier that the one metric most closely associated with customer satisfaction was first-call resolution rate. However, running a very close second in terms of correlation with customer satisfaction is employee satisfaction. The happier your employees are, the better they're treating your customers.

Once again, it's important here to do your own employee satisfaction survey, as the general companywide one from HR (assuming they do one at all) may not address all the important areas that impact the satisfaction of your call center staff. An employee satisfaction survey directed at call center staff should ask questions in the following areas: demographics, nature of the work, training and development, performance metrics, work schedules, physical work environment, health and wellness, supervisory support, compensation and general attitudes toward the center and company. You will want to perform these surveys regularly and share overall results with the staff so they can see how areas of concern are being addressed.

### Link Performance Measures to Rewards and Opportunities

There are many performance measures that apply to an inbound telephone call center and most of these apply to a multichannel contact center, as well. In some cases, the measure will be slightly different, but most of these qualitative and quantitative measures apply to both types of centers. Some are considered measures of performance for the entire operation, while others are considered to be individual agent measures. In every case, the measure should be used to identify performance excellence to be rewarded, and gaps that need to be closed with coaching, process change or other adjustments. 

---

**Penny Reynolds** is a Co-Founder of The Call Center School, a consulting and education firm, and is author of numerous call center books, including *Call Center Staffing: The Complete, Practical Guide to Workforce Management*.

✉ penny.reynolds@thecallcenterschool.com  
☎ (615) 812-8410

---

**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](http://www.cmimagazine.it).
- Scrivendo articoli personalizzati per presentare la propria esperienza.
- Acquistando pacchetti abbonamenti per i propri clienti.

[www.cmimagazine.it](http://www.cmimagazine.it)



**Per informazioni e contatti:**

Letizia Olivari - tel. 348 4108411 - [commerciale@cmimagazine.it](mailto:commerciale@cmimagazine.it)