



Cliente multicanale

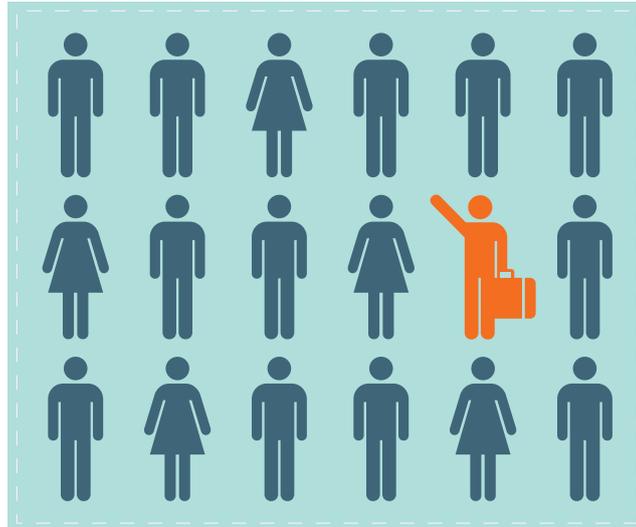
Ogni cliente si sente unico, e sempre di più si differenzia per le modalità di contatto preferite. Questo è uno dei motivi che spinge le aziende a offrire molteplici canali di contatto. Una complessità che può diventare difficile da gestire e può mettere a dura prova la coerenza di immagine.

LETIZIA OLIVARI

La novità di questo numero è la traduzione in italiano di un report speciale pubblicato dal nostro partner Usa. È dedicato al contatto multicanale con il cliente e mette in evidenza alcune criticità importanti da tenere ben presenti nell'attuare una strategia che allarghi la rosa degli strumenti da utilizzare. Direttamente collegato, l'articolo successivo illustra l'indagine commissionata da Google sulla percezione nel management

dei social media. L'Enterprise 2.0 sta diventando una realtà, i social media diventano sempre più strategici nella comunicazione con il cliente, ma aumentano le insidie dovute a un uso approssimativo degli strumenti social. In stretta connessione con gli articoli in inglese, ci occupiamo della necessità di equilibrare le metriche per misurare l'efficienza con altre misurazioni più qualitative che

permettano all'operatore di gestire meglio lo stress. Si conclude con una case history l'approfondimento di una soluzione che permette di analizzare il flusso delle telefonate dall'inizio alla fine. Riprenderemo a settembre, con due nuove rubriche una sulla sicurezza e benessere sul lavoro e l'altra sui contratti nel settore dei contact center.



SUPPORT FOR YOUR FRONTLINE LEADERS

You send your frontline leaders to all the requisite classes as dictated by the corporate office. You get them through the seven-part online series for developing supervisory skills. They get access to a number of different digital journals. You even assign a mentor. And while you can name a few superstars, the majority of your frontline leaders are sort of... underwhelming. Yes, they are good people, and they're trustworthy and dependable. They can keep a fire going, but there is little chance they will provide the spark needed to blaze a new path—or ignite a mediocre team. Any frontline leadership job is challenging, but those in the contact center are at the top of the difficulty chart (the sidebar on page 14 shows how this affects leadership choices). Helping these individuals reach rockstar status is not easy, but consider the payoff: Our agents each handle hundreds of contacts a month, and anywhere from eight to 16 of them are generally reporting to one frontline leader. With an impact that ultimately affects tens of thousands of callers each year, a respected, high-functioning frontline leader is an invaluable asset.

Building Out a Training Program Most of the contact center executives I speak with are not fully satisfied with their

28

CONTACT CENTER TECHNOLOGY TESTING

Imagine that you've finally secured budget to add new functionality and technology to your contact center. You've labored through vendor evaluations and inked a deal. You go full speed ahead on implementation to start living in the "promised land" of your newly enriched applications environment. But wait... as you cut over to production, the new stuff doesn't work quite right, and the old stuff is faltering. Before you know it, you're up to your eyeballs in trouble! This scenario is all too common. The perceived "need for speed" puts pressure on internal and external resources to forego rigorous testing. The result? Downtime. Delays. Unplanned expenses. Workarounds that never get fixed and plague future efforts. Frustration for customers and the front line. And ultimately, degraded customer service. By contrast, thorough project testing allows for smooth transitions to new technologies and applications and upgrades to existing systems and services. Moreover, an overarching testing strategy includes

30

10 Reasons Why Employee Engagement Fails

Studies have shown the impact that engagement has on profitability.

So why aren't companies doing a better job of driving it?

BY SUSAN HASH

There has been a lot of discussion about employee engagement in recent years. And for good reason: Numerous studies have shown a strong link between employee engagement and productivity, customer loyalty and profitability – things that tend to get the attention of senior-level executives.

Unfortunately, in many organizations, engagement has

not gotten past the talking stage. It's still a buzzword that is not backed up by any real actions. In fact, employee engagement nationwide is dismally low. Data from Avatar HR Solutions' most recent National Employee Engagement Study shows that a staggering 73% of American workers are not engaged. Of those, 60% are "ambivalent," meaning that they lack enthusiasm, feel unappreciated and are not likely to quickly volunteer to take on extra assignments or lead roles, or go "above and beyond" their

23

SEI PRONTO PER IL CUSTOMER 2.0?



Scopri come rispondere alle esigenze dei clienti di prossima generazione.

Aspect: Soluzioni per il Customer Contact 2.0

www.aspect.com/ita

 **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.

10 reasons why employee engagement fails, p. 1

Vengono presentati i driver di un impegno forte del personale e gli errori da evitare. Si distingue l'employee engagement dalla employee satisfaction perché solo l'engagement può assicurare risultati...

Support your frontline leaders, p. 1

Spunti per migliorare le prestazioni di supervisor e team leader, le risorse che nel call center assicurano risultati facendo crescere le risorse loro assegnate e potendo identificare criticità nei processi, attraverso una formazione professionale più ricca di contenuti.

Contact center technology testing, p. 1

Nell'articolo, rivolto alle persone responsabili dell'installazione e avviamento delle tecnologie di contact center, vengono presentati i vari tipi di collaudo che sono di solito svolti, dal fornitore e/o dall'azienda, prima di mandare in produzione l'applicazione sviluppata. Ciò consente passaggi in produzione di nuove tecnologie, upgrade e roll out senza stress tecnico-organizzativi.

Top four challenges faced by workforce managers, p. 36

Riflessioni sulle sfide che si hanno nella gestione delle operation così come emerge da un sondaggio presso call center manager sulla cosiddetta gestione della pianificazione infragiornaliera del contact center.

1-800-GOT-JUNK?, p. 38

Il caso di un contact center di 100 operatori di un'impresa specializzata nel business della rimozione di robe vecchie dalle case di privati e dagli uffici delle aziende, nel pieno rispetto delle normative.

NOVITÀ!

REPORT SPECIALE CONTACT CENTER PIPELINE TRADOTTO IN ITALIANO

Le imprese e il contatto multicanale con i clienti, p. 4

Il nostro partner Usa ha pubblicato un'indagine, condotta tra 350 professionisti del customer contact, sul tema del contatto multicanale. L'indagine ha evidenziato come ormai la maggior parte delle imprese e organizzazioni abbiano più modalità di contatto e che si stanno diffondendo gli strumenti di contact management. Ma se nel mondo ideale l'azienda nel contatto con il cliente ha una sola faccia, si rivela quanto sia difficile mantenere la coerenza utilizzando più canali di comunicazione. E l'ostacolo maggiore è di carattere organizzativo.

Abbonamenti a CMI Customer Management Insights

Abbonamento PDF on line:

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

Chi desidera sottoscrivere un abbonamento cumulativo chieda informazioni a commerciale@cmimagazine.it

Sommario

4 Le imprese e il contatto multicanale con i clienti

Lori Bocklund, Maren Symonds

8 Social Media: da passatempo a strumenti per il business

Roberto Grossi

10 Il conflitto dell'operatore di Call Center, ovvero la doppia l'ambiguità

Alessandra Zocca

12 Sound Analytics in un contact center del settore finanziario

Sergio Caserta

14 L'ABC dei contact center

Chiara Munzi

16 News

20 Guida alle aziende

23-39 *Articoli da Contact Center Pipeline pubblicati in esclusiva per l'Italia*



Anno 1 - Numero 4 - Luglio/Agosto 2012 - www.cmimagazine.it

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

Hanno collaborato: Sergio Caserta, Elena Giordano, Roberto Grossi, Chiara Munzi, Alessandra Zocca

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

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

Informazioni commerciali: Enrica Scuri
tel. +39 3477370379 - commerciale@cmimagazine.it

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

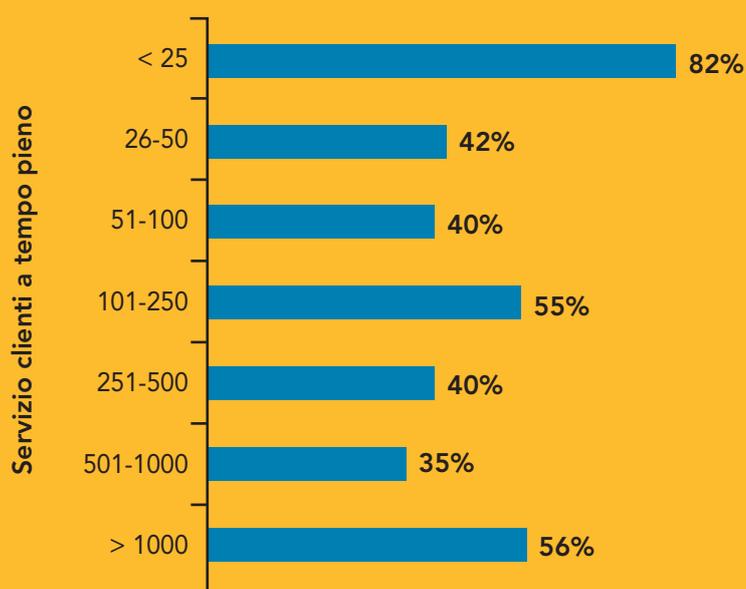
CMI Customer Management Insights è una testata specializzata realizzata da L'ippocastano sas di L. Olivari & C.
P. Iva 03328430966
via Valparaiso, 8 - 20144 Milano

Pubblichiamo la traduzione del report realizzato da Contact Center Pipeline tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012 contattando negli Usa i professionisti del customer contact. Dalle trecentocinquanta risposte sono emerse le tendenze nell'uso delle nuove modalità di contatto.

REPORT SPECIALE :: Sondaggi multicanale

Le imprese e il *contatto multicanale* con i clienti

PARTECIPANTI PER DIMENSIONE DEL CENTRO



CINQUE COSE CHE ABBIAMO IMPARATO DAL SONDAGGIO:

1. La maggior parte dei centri sono multicanale e comprendono almeno supporti per telefonate, fax, email e casella vocale.
2. Il self-service su internet sta soppiantando la casella vocale automatica (IVR), però entrambi i canali hanno uno spazio di crescita.
3. I progetti per l'integrazione dei nuovi canali nei contact center sono ottimistici. L'adozione reale procederà più lentamente.
4. L'azione sui social media e sulle applicazioni mobili continua a restare largamente al di fuori dei servizi offerti al cliente.
5. L'uso di strumenti di contact management è prevalente tra le modalità di contatto, anche se non dappertutto.

I risultati dei sondaggi rivelano nuovi progressi sui canali emergenti

LORI BOCKLUND e MAREN SYMONDS, Strategic Contact

CHI HA RISPOSTO AL SONDAGGIO?

Settori rappresentati:

- Prodotti di consumo
- Educazione / No profit / Associazioni
- Servizi finanziari
- Pubblica amministrazione
- Sanità
- Ospitalità / Viaggi
- Assicurazioni
- Costruzioni
- Servizi
- Telecomunicazioni/Internet
- Servizi pubblici

Canali tradizionali

L'inbound e l'outbound, il fax, la casella vocale, e le email sono canali ormai maturi supportati dalla stragrande maggior parte dei centri (Figura 1).

Il contatto telefonico normalmente è disponibile per la maggior parte delle interazioni, ma i clienti preferiscono avere una disponibilità completa di modalità di contatto, così da poter scegliere; per questo motivo i centri continuano ad utilizzare i mezzi già rodati mentre acquisiscono quelli nuovi. Internet continua a prevalere rispetto all'IVR dato che gli utenti possono navigare sull'interfaccia on line più velocemente rispetto a quanto riescono ad ottenere da un'interfaccia telefonica e possono avere interazioni più complesse e variegate. Il risparmio di tempo ottenuto dall'utilizzo di piattaforme on line attrae soprattutto per le operazioni più semplici. Sia i dati dei nostri sondaggi che la nostra esperienza consigliano però che l'IVR rimane un valido componente della squadra del customer contact.

Canali emergenti

Come si è notato in precedenza, il giudizio sui canali emergenti non è ancora completo. Una prospettiva ottimistica su web chat, social media, alert e applicazioni mobili suggerisce che arriveremo al punto di svolta in cui la maggior parte dei centri offriranno questi servizi alla fine del 2012. Il risultato del sondaggio del 2012 è meno perentorio e da una visione fresca del presente e del futuro di questi canali. (Figura 2.)

Uno sguardo rapido ai dati del sondaggio rivela una distanza tra quello che i partecipanti pensano si possa ottenere in una programmazione di dodici mesi e quello che saranno effettivamente in grado di realizzare. Il fatto che molti partecipanti collochino l'espansione dei canali all'interno degli obiettivi raggiungibili significa che hanno preso la cosa molto sul serio: hanno piani e ambizioni per migliorarsi. È probabile che la realtà rallenterà le migliori intenzioni a causa delle troppe cose da fare, del troppo poco tempo, dei troppi pochi soldi e dei troppi licenziamenti. Nonostante tutto però sono stati fatti dei progressi.

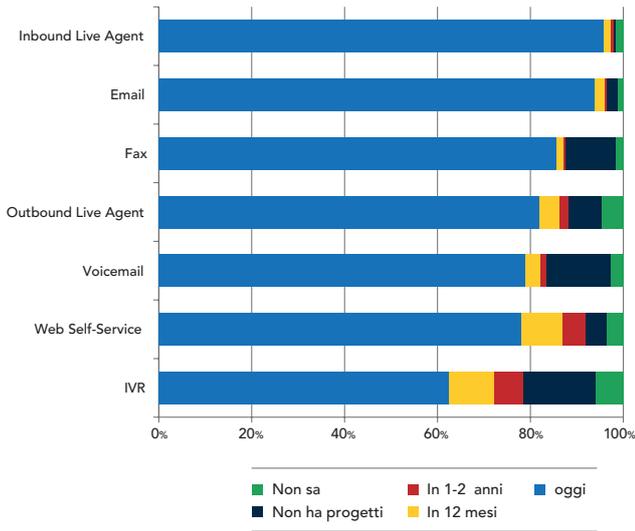


Figura 1: Mezzi tradizionali di contatto

I social media sono quelli che più si sono avvicinati al risultato atteso e sono emersi come i leader del settore quest'anno, con il 55% dei partecipanti che li utilizzano attivamente. A dire la verità, ci vuole molto poco sforzo per raggiungere una adeguata presenza aziendale. La maggior parte delle aziende hanno account facebook e twitter e circa un terzo usano forum, blog e video per sponsorizzarsi, la sfida è fornire contenuti appropriati e attraenti per gli utenti e che rispondano agli input. Non stupisce che il dipartimento marketing sia sempre più spesso associato ai social media (61%), infatti dedicano molto tempo all'uso di questi mezzi (Figura 3). Il contact center dovrebbe avere un ruolo nella gestione di questo canale dato che un alto numero di utenti pone questioni relative al servizio o usa questi forum per risolvere problemi. Il contact center conosce le operazioni e i processi per poter rispondere in modo adeguato. L'outbound proactive communication ha guadagnato terreno anche se non tanto quando ci si poteva aspettare. Queste soluzioni anticipano i bisogni dei clienti, forniscono informazioni adeguate ed eseguono transazioni che servono ai clienti e all'azienda, in questo modo possono di incrementare la fedeltà del cliente portando a un grande risparmio (vedi "The Outbound Proactive Communication" Pipeline, Luglio 2011).

Figura 3: Focus sulla strategia nei social media

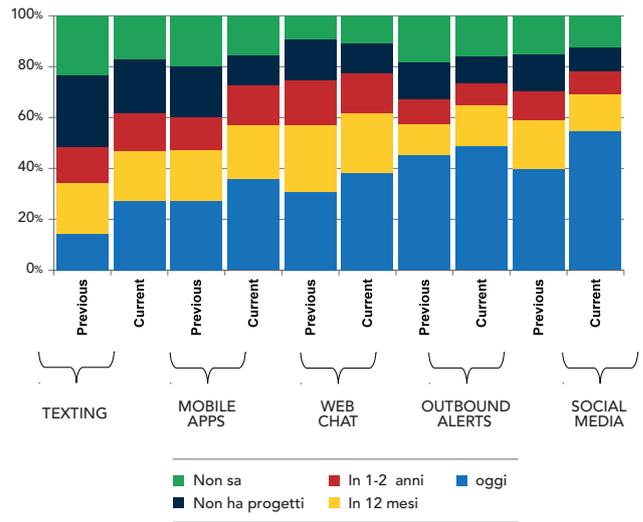
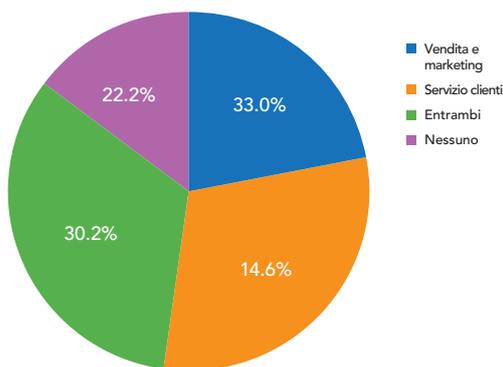
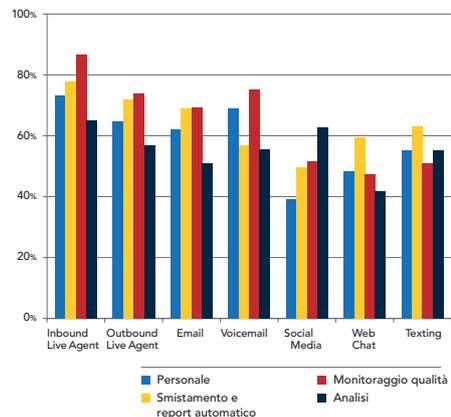


Figura 2: Mezzi emergenti di contatto

Le barriere in entrata dal punto di vista dei costi e dell'implementazione sono relativamente basse, quindi il prossimo passo per le aziende è collocare questo obiettivo in cima alla lista. Le web chat hanno mostrato progressi costanti nella loro adozione anche se non hanno avuto l'implementazione aggressiva suggerita nei precedenti sondaggi.

È "naturale" che le aziende vogliano ottenere il massimo risultato dai loro servizi on line visto che permettono di convertire gli utenti casuali in clienti paganti e forniscono una via conveniente per assistere coloro che scelgono il self service. A oggi, i pionieri sono stati i grandi centri; due terzi dei centri con più di 500 agenti usano questo canale. Crediamo che la soddisfazione dei clienti nel rapporto con questi grandi centri tramite web chat influenzerà le prospettive di utilizzo di questo strumento da parte del resto del settore. Il 35% degli adulti americani possiedono uno smartphone; un quarto di loro usa questo strumento per la maggior parte delle sue necessità su internet (fonte: "Smartphone Adoption and Usage", Pew Internet & American Life Project, 22 Luglio 2011, Pew Reserach Center). È realtà che il 38% del nostro campione supporta applicazioni mobili, partendo dal 31% precedente.

Figura 4: L'uso del contact management per mezzo



L'IT, il marketing e il customer service guidano questo settore con rispettivamente il 35%, il 22% e il 21%.

Il frequente uso delle applicazioni mobili include supporto tecnico, domande degli utenti, risposte agli alert e ordini. Dato che i fornitori di servizi mobili continuano ad avere successo nel creare dipendenze rispetto ai loro strumenti possiamo aspettarci un aumento nelle aspettative relative alle applicazioni per il servizio clienti.

L'uso di sms è quasi duplicato negli scorsi 14 mesi con il 27% dei centri che hanno aggiunto questo canale. Il 73% degli adulti americani usano questa modalità. Il 95% dei giovani (18-29) usa gli sms ricevendone o inviandone in media 50 al giorno (fonte: "Americans and Text Messaging", Pew Internet & American Life Project, 19 Settembre 2011, Pew Research Center).

I teenager dimostrano una chiara preferenza verso gli sms rispetto alle chiamate e considerano quest'ultime adeguate agli adulti (fonte: "Talking, Texting, Poking and Dating: How Teenagers Are Using Technology in Their Social Lives", Ericsson ConsumerLab Report, 2011). Dato che le nuove generazioni continuano ad aumentare il loro ruolo di consumatori di beni e servizi, le aziende dovranno considerare opportunamente questo canale. Come nota finale, abbiamo chiesto ai partecipanti il loro posizionamento nei social media e nelle applicazioni mobili. Hanno risposto in questo modo:

	Leader del settore	Utilizzatori medi	Carenti
Social Media	5%	38%	57%
Applicazioni mobili	5%	34%	61%

Questa risposta va di pari passo con il grado di sviluppo iniziale di questi canali: la maggior parte dei centri sta cercando di capire se e cosa questi canali significhino per il customer service. Ci vorrà del tempo perché il comportamento verso questi canali dei consumatori cambi e si modifichino di conseguenza le risposte ai nostri sondaggi. Per coloro che si sentono indietro: non siete soli!

Monitoraggio del rendimento del contatto multicanale

Grazie ad anni di esperienza nella gestione di un grande volume di chiamate in entrata, i contact center professionali utilizzano ormai gli strumenti a disposizione per ottenere un rapporto ottimale tra efficienza e qualità. Il nostro sondaggio del 2012 ha analizzato l'estensione dell'uso di questi strumenti a tutte le modalità di contatto (Figura 4).

Attraverso circa 350 questionari i partecipanti hanno evidenziato che per le chiamate in entrata vengono utilizzati workforce management (WFM) e smistamento e report

automatico, mentre l'analytics ha poca partecipazione. L'uso di outbound, email e casella vocale è leggermente superiore, mentre l'analytics deve ancora raggiungere la parità con gli altri strumenti. Questo suggerisce la necessità di trovare una migliore collocazione dell'analytics tra gli strumenti di monitoraggio e, soprattutto, di rendere il suo uso più efficiente.

È incoraggiante il grado in cui gli strumenti di controllo sono stati integrati con i canali emergenti. L'adozione relativamente alta degli analytics fra i social media non sorprende, vista la disponibilità di strumenti di monitoraggio, queste applicazioni permettono però anche di effettuare ricerche in milioni di siti pubblici – ad esempio giornali online, blog, forum, condivisioni di video o foto, social network – per rintracciare ed estrarre contenuti basati su citazioni di determinate parole chiavi. Il marketing ha un chiaro interesse nel tenere controllato il flusso di informazioni con lo scopo di proteggere l'immagine dell'azienda.

Le migliori pratiche richiedono coordinazione tra marketing e customer service per garantire che le domande specifiche del cliente siano trattate appropriatamente. Il nostro sondaggio non ha analizzato la natura degli strumenti utilizzati per il contact management. Sono ormai disponibili una vasta gamma di strumenti sofisticati, il loro grado di utilizzo non è però chiaro, speriamo di esplorare questa questione in un futuro sondaggio previsto per metà anno.

Far interagire i canali

I clienti multicanale sono una realtà. I centri di ogni tipo e dimensione gestiscono quotidianamente telefonate, fax, email e caselle vocali insieme al self service IVR e on line, nel frattempo la web chat, i social media, gli alert e le applicazioni mobili stanno raggiungendo il punto di svolta in cui la maggior parte dei centri offriranno contemporaneamente tutti i servizi. Gli sms, inoltre, diventeranno prominenti nel momento in cui le nuove generazioni saranno i principali consumatori di beni e servizi. Nel mondo ideale l'azienda presenta una sola faccia al mondo, non importa quale canale venga utilizzato per comunicare con essa, poche organizzazioni però hanno raggiunto questo livello di coerenza. La struttura organizzativa normalmente è il vero impedimento nel fornire al cliente un'esperienza ottimale: prima che i vostri meccanismi di comunicazione esterna diventino troppo frammentati prendetevi il tempo per creare una relazione con gli altri gestori dei vostri canali. Leggete il nostro articolo di Marzo 2011 "Cercare strategie e metodi di organizzazione per assicurare un'ottimizzazione della tecnologia multicanale". Tutte le parti avranno prospettive interessanti da condividere e molto da imparare nel processo. Alla fine, sia l'azienda che i clienti ne beneficeranno.

Lori Bocklund è Fondatrice e Presidente di Strategic Contact
Maren Symonds è direttore Marketing di Strategic Contact

Social Media: da passatempo a strumenti per il business

Una recente indagine commissionata da Google evidenzia come sta cambiando la percezione dei social media nel management. E non è da sottovalutare il loro impatto sulle opportunità di crescita professionale.

ROBERTO GROSSI

La crescente adozione dei social media all'interno delle aziende stimola nuovi approcci organizzativi basati sul coinvolgimento diffuso, la collaborazione, la condivisione della conoscenza e lo sviluppo e valorizzazione di reti sociali interne ed esterne all'organizzazione. In altre parole, i social network non sono più concepiti come un semplice passatempo ma iniziano a essere apprezzati come strumento di business. Questo è quanto emerge da una recente indagine commissionata da Google Emea (Europe Middle East and Africa) per fare il punto sull'adozione nelle aziende dei nuovi strumenti di marketing digitale.

Lo studio è stato condotto da Millward Brown, società americana di ricerche di mercato, che ha raccolto durante i primi mesi del 2012 le opinioni di oltre 2700 dipendenti (manager e non) in Europa (Francia, Germania, Italia, Olanda, Spagna, Svezia e Regno Unito). In generale, i numeri riportati nella ricerca sono pesati rispetto al prodotto interno lordo delle nazioni oggetto dello studio per tenere conto delle loro diverse realtà socio-economiche. Il principale dato che emerge dalla ricerca è che le organizzazioni utilizzano ormai diffusamente al loro interno le piattaforme social ed attribuiscono a questi strumenti dei benefici tangibili.

Ma cosa spinge le aziende verso i Social Tool?

Uno dei principali driver è certamente il desiderio di migliorare il flusso delle informazioni all'interno delle organizzazioni: molti "professional" considerano i social media come strumento importante per trovare in maniera rapida informazioni, persone o competenze (41% degli intervistati), per collaborare e condividere competenze (37%), per allargare la propria cerchia di influenza (34%) e per ridurre il numero e la lunghezza delle email (31%).

Un approccio più orientato al business guida alcune opinioni messe in evidenza da questa indagine:

- Il 70% dei professional crede che i Social Tool possano contribuire a modificare le strategie di business;
- il 69% li vede come strumento di vantaggio competitivo: *"Solo le aziende in grado di utilizzare e condividere rapidamente il proprio patrimonio informativo potranno crescere con tassi elevati ed essere maggiormente competitive – dice un Junior Manager del settore IT inglese – Chi*



Roberto Grossi

Titolare di Social Media Easy
Pluriennale esperienza nel marketing di prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico. Si occupa di consulenza e formazione alle aziende su web e social media marketing

non lo fa è destinato ad assumere un ruolo marginale o a uscire dal mercato";

- il 68% è convinto che le aziende che credono nei social media possano attrarre i migliori talenti, cioè li percepisce come leva dell'employer branding: *"Le nuove generazioni sono cresciute insieme ai social media: un business che non abbia una presenza social è virtualmente irrintracciabile dai candidati"*, conferma un Direttore del Personale di una società olandese;
- i professional si attendono in generale un incremento di produttività del 20% dall'adozione dei Social Tool.

Contrariamente a quanto si possa pensare, l'adozione dei social media in azienda non è più limitata agli operatori del mondo della comunicazione: il settore creative/media (77%) è in pole position ma consumer/FMGC (74%) e retail (72%) seguono a ruota. Interessante notare come il manifatturiero inizi ad avere una percentuale di adozione non trascurabile (59%) (Figura 1).

Utilizzatori dei Social Tool risultano essere più i manager che altri dipendenti: il 71% dei senior manager intervistati usa i social media almeno una volta alla settimana contro il 49% dei dipendenti aziendali in ruoli junior. Si sta quindi modificando la percezione secondo la quale i social network siano per le imprese una minaccia per la produttività ed uno strumento il cui utilizzo vada rigidamente controllato o addirittura proibito.

Secondo gli intervistati più entusiasti i Social Tool contribuiscono a un utilizzo più efficace del tempo, permettendo un risparmio negli spostamenti per visite a clienti o riunioni in altre sedi aziendali tra le 2,8 e le 3,5 ore a settimana.

In termini di incremento di produttività i senior manager stimano una maggiore velocità decisionale (26%), rapidità nell'erogazione dei servizi (24%), qualità del lavoro (22%), financial performance (22%), rapidità nello sviluppo di nuovi prodotti (21%). Anche se con percentuali leggermente di-

Adoption in industry

Which industries are the most enthusiastic users of social tools and business networking applications?



Figura 1: Utilizzo Social Media in azienda per settore merceologico (Fonte: Google EMEA, Millward Brown, 2012)

verse, queste opinioni sono confermate dal personale con minore anzianità aziendale, che attribuisce ai Social Tool anche un impatto tangibile sulle opportunità di crescita professionale: l'86% degli intervistati attivi sui social network ha ricevuto una promozione ed il 72% la prevede a breve (Figura 2).

I Social Tool sembrano essere un elemento di successo non solo per le prospettive di carriera individuali ma anche per le aziende in forte crescita, definendo come tali le imprese che hanno visto nel 2011 una crescita rispetto all'anno precedente di almeno il 10%, e che ammontano al 15% delle aziende oggetto dell'analisi.

La maggioranza degli intervistati in questa categoria attribuisce ai social media impatti significativi in termini di risultati: espansione e crescita della società (81%), collaborazione e "knowledge sharing" (80%), incrementi di efficienza e produttività (66%) e benefici nell'incremento delle vendite (59%).

Questi dati avvalorano la tesi che le aziende di successo siano quelle in grado di stimolare la creatività e l'innovazione, migliorando la qualità del lavoro e facilitando lo scambio di nuove idee. In questo scenario i social media svolgono il ruolo di piattaforme collaborative, un concetto certamente non nuovo ma che sta ora trovando una decisa diffusione ed una maggiore valorizzazione. Questo è particolarmente vero in Italia dove, secondo lo studio, il 70% delle aziende in crescita utilizza le tecnologie social per supportare il miglioramento della qualità e facilitare l'innovazione.

Nella classifica delle nazioni più entusiaste dei social media, l'Italia figura al primo posto insieme alla Spagna (74%) e addirittura prima del Regno Unito (65%), nazione a cui si attribuisce generalmente una cultura digitale superiore a quella del nostro paese. Seguono Svezia (62%), Francia (61%), Olanda (55%) e Germania (53%).

Qualche riflessione

I risultati di questa indagine suggeriscono qualche ulteriore riflessione. La prima è che i social media stanno decisamente accelerando il processo di adozione da parte delle aziende del cosiddetto paradigma dell'Enterprise 2.0, termine introdotto da Andrew McAfee nel 2006 per identificare quelle organizzazioni che utilizzano le piattaforme social sia all'in-

Social tools and career performance

Comparison between staff using social tools and those not using them:

● Frequent users
● Non-users



Figura 2: Utilizzo Social Media e prospettive di carriera (Fonte: Google EMEA, Millward Brown, 2012)

terno dell'azienda che nelle relazioni con altre imprese e nei rapporti con clienti, partner e fornitori. Molti degli intervistati hanno infatti enfatizzato il ruolo dei Social Tool come strumento per creare delle reti collaborative all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

Le aziende sposano effettivamente sempre di più le dinamiche e le modalità di interazione introdotte dai social networks, come testimonia l'offerta sempre più qualificata di soluzioni per l'Enterprise Social Networks (ESN). Anche i Big Player del software stanno scendendo in campo e Microsoft ha annunciato alla fine di giugno l'acquisto di Yammer, una delle aziende leader nel settore ESM.

Acquisire una certa familiarità con i social network diventa un "must" per i professional a qualsiasi livello, come dimostrano i dati indicati in Fig. 2 e relativi alle prospettive di carriera degli utenti maggiormente attivi nel mondo digitale. Diventa fondamentale tenersi aggiornati, eventualmente anche in maniera autonoma se non si ha la fortuna di lavorare in aziende che credono fortemente nell'utilizzo dei social, per mantenere una propria competitività nel mondo del lavoro. Come sottolinea Brian Solis, uno dei maggiori esperti di marketing digitale riconosciuti internazionalmente, dobbiamo avere la consapevolezza che viviamo in un mondo in cui la tecnologia cambia più velocemente di quanto faccia la nostra capacità di adattamento, il cosiddetto darwinismo digitale.

Rileviamo, comunque, che in Italia esiste ancora una certa contraddizione tra le potenzialità percepite e l'effettivo utilizzo in ambito business degli strumenti social. Accanto ai dati confortanti dell'indagine di Google abbiamo anche evidenze non altrettanto positive di una certa inerzia da parte delle PMI italiane e di una carenza di approccio strategico (cfr. l'indagine "Quanto è Social la tua Azienda?", di AIDiM, ANVED ed eCircle - febbraio 2012).

Concludiamo sottolineando che le opportunità offerte dai social media sono allettanti e possono offrire un vantaggio competitivo alle imprese di qualsiasi dimensione, a patto che venga dedicata la giusta attenzione allo sviluppo delle competenze e alla individuazione di partner qualificati per la formazione e la consulenza, evitando economiche ma inefficaci scorciatoie (es. profili social non movimentati, acquisto falsi fan/followers, crowdturfing, social spamming).

Il conflitto dell'operatore di Call Center, ovvero la doppia ambiguità

A ogni contatto con il cliente, l'operatore affronta un dilemma tra la qualità della relazione e il raggiungimento dei target interni di efficienza. Come superare questo conflitto e permettere di incarnare al meglio i valori del customer care? Una riflessione sulla misurazione delle prestazioni.

ALESSANDRA ZOCCA

Stress da Call Center

Pressione alta, raucedine/disfonia, ansia, insonnia... Mi hanno colpito i risultati di varie ricerche sulle malattie che più comunemente affliggono molti operatori dei call center, nonostante i call center siano luoghi di lavoro "sicuri" per quanto riguarda il rischio di infortuni. Alcune di queste malattie sono legate alla postura, all'uso dei tool e alle condizioni di lavoro, altre indotte dallo stress derivante dai carichi di lavoro e dalla pressione sulle performance, tanto da parlare di vero e proprio "stress da call center".

Allarmi esagerati? Forse, tuttavia, se si considera che gli operatori dei call center rappresentano per il cliente il contatto diretto e spesso primario con l'impresa, non è certo del personale "stressato" che potrà incarnare al meglio i valori del customer care, dall'orientamento al cliente, all'abilità di esecuzione dei servizi in modo efficace ed efficiente e, perchè no, alla cara customer intimacy, tanto "intimacy" da far trasparire al cliente quanto sia labile l'orgoglio di appartenenza alla propria azienda.

Certamente alcune delle malattie sopra menzionate potrebbero essere evitate o limitate grazie al miglioramento delle condizioni di lavoro (forse ponendo un limite massimo e ben tollerabile alla saturazione delle risorse, e con l'adozione delle norme OHSAS18000 per migliorare l'ergonomia delle postazioni) o con l'incremento di organico, però con considerevoli spese aggiuntive in conflitto con gli obiettivi pressanti di riduzione dei costi e di personale nei call center. Sicuramente soluzione poco fattibile in periodi di crisi economica, anzi il call center fa parte dei primi target di riduzione dei costi.

Tuttavia, secondo altri studi effettuati e, secondo la mia personale opinione, anche se si migliorassero le condizioni di lavoro e si incrementasse l'organico, non si eliminerebbe lo stress che deriva dal conflitto che l'operatore affronta a ogni contatto col cliente: il dilemma tra la qualità e il raggiungimento dei target interni di efficienza. Ossia il conflitto che pervade la funzione di customer service/care quando non c'è allineamento tra i tre seguenti fattori: la vision aziendale e gli strategic intents del CS/contact center, e i conseguenti indicatori di performance.

In altre parole il delicato equilibrio tra qualità ed efficienza pesa sulle spalle degli operatori, che non hanno spesso il controllo su molte variabili che determinano il soddisfacimento dei KPI. E per alcuni profili ci aspettiamo che siano efficaci anche nell'up-selling e nella customer retention.



Paradossi

Molti testi di economia mettono in risalto due fattori per il successo delle aziende: la soddisfazione del cliente e la qualità delle risorse umane, quest'ultime sono spesso il fattore che fa la differenza.

Data questa premessa, di primo acchito, potrebbe sembrare strano che le aziende affidino il contatto col cliente – attraverso i contact center – a dipendenti spesso alle prime esperienze di lavoro, con alto turn-over e con basse remunerazioni...

Non è l'unico paradosso in azienda: pensiamo al recruiting e alla selezione; se la scelta delle persone da assumere è così critica, come mai lo screening, almeno quello iniziale, viene affidato a dipendenti professionalmente giovani senza esperienza di business e di anni di gestione di team (alla faccia della guerra dei talenti ...)? Seguendo la logica dell'importanza della qualità delle persone, non potrebbe essere la responsabilità del recruitment e della selezione una delle posizioni di alto livello per senior? Se pensiamo che sia un problema di costi di remunerazione, allora dovremmo considerare anche i costi di assunzioni "unsuccessful".

Ma torniamo al nostro operatore del call center ...

Analogie

Le informazioni lette sullo stress da lavoro diffuso tra gli operatori dei call center mi ha fatto pensare agli infermieri, un'altra professione che procura alti livelli di stress, addirittura cronico, e che spesso spinge questi professionisti ad abbandonare questo lavoro dopo otto/dieci anni, sfortunatamente all'apice della professionalità in età ancora giovane. Mi sono chiesta se il conflitto tra qualità ed efficienza degli operatori fosse comune anche agli infermieri, e apparentemente, anche per loro è fonte di stress.

Operatori call center	Infermieri
Formazione all'orientamento al cliente, alla qualità del servizio -> customer retention	Formazione all'ascolto e all'empatia verso il paziente -> guarigioni più veloci dei pazienti
Elevata saturazione delle risorse	Turni pesanti (anche notturni)
Gli alti turnover degli operatori richiedono maggiori costi di formazione	La limitata durata della vita professionale spesso non permette di ammortizzare l'ingente investimento formativo
Pressione sulla durata delle chiamate	Pressione sull'efficienza nell'espletare i task di cura
I clienti che non ritengono di aver ricevuto tutte le info dall'operatore, richiamano	I pazienti che non hanno avuto l'attenzione necessaria al proprio bisogno o una parola di conforto, richiamano l'infermiere
Quando possibile, il cliente cerca di farsi passare l'operatore che considera migliore o più empatico	I pazienti cercano gli infermieri più bravi ed empatici, creando loro un ulteriore carico di lavoro e potenziale problema con i colleghi

Considerazioni finali

È opportuno sottolineare che le prestazioni degli operatori dei call center sono le più misurate/analizzate tra i dipendenti dell'azienda, grazie alle tecnologie odierne che consentono di implementare metriche di misurazione, primarie e secondarie, sempre più sofisticate. E sempre grazie ai sistemi di misurazione è più facile individuare le aree di efficienza su cui incidere. Potrebbe essere interessante vedere i risultati, se si potessero applicare sistemi di misurazione simili alle altre posizioni di lavoro, soprattutto quelle di staff.

Visto che le misurazioni delle prestazioni sono la prassi per la gestione del call center e ammesso che l'attenzione al contenimento dei costi è imprescindibile, cosa si potrebbe fare per allentare il conflitto dell'operatore tra qualità verso il cliente ed efficienza? Secondo alcuni esperti potrebbe essere utile misurare la prestazione del singolo operatore in base a metriche specifiche per la figura professionale che siano sotto il suo diretto controllo (per esempio l'aderenza al turno programmato e la qualità della gestione del contatto); magari non insistere sulla durata della chiamata, a meno che il servizio erogato non sia un task fortemente ripetitivo e di bassa complessità. Potrebbero essere premiati i comportamenti attesi, misurandoli con tecnologie di quality monitoring, incentivando l'aderenza ai processi previsti e all'applicazione attiva delle tecniche di gestione della conversazione col cliente, per le quali si investe molto nella formazione.



Alessandra Zocca è Segretario Generale di PWI Brussels (Professional Women International) e fondatrice/editrice della rivista di business e cultura "PWI Magazine". È esperta di change management e ha un background professionale internazionale maturato in Belgio, Germania, Svezia e Italia. Ha coperto diverse posizioni manageriali in grandi multinazionali, tra cui DHL e Accenture in Italia e all'estero.

References

La Repubblica http://torino.repubblica.it/cronaca/2012/05/18/news/ha_perso_la_voce_nei_call_center_e_una_malattia_professionale-35360432/

BPO industry should improve work conditions, says ILO study

<http://asiancorrespondent.com/37822/bpo-industry-should-improve-work-conditions-says-ilo-study/>

ILO: Many call center agents in RP suffer from insomnia, fatigue etc.

<http://www.gmanetwork.com/news/story/197534/economy/ilo-many-call-center-agents-in-rp-suffer-from-insomnia-fatigue>

The 12 Illnesses Commonly Encounter by Call Center Agent

http://health.wikinut.com/The-12-Illnesses-Commonly-Encounter-by-Call-Center-Agent/1ifl_05t/

Le norme OHSAS 18000 - I criteri di gestione SSL sono definiti dalle norme della famiglia OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series):

- OHSAS 18001:2007 Sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro - Requisiti (la norma di riferimento per la certificazione)
- OHSAS 18002:2008 Sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro - Linee Guida per l'attuazione della norma OHSAS 18001:2007

Keeping Call Center KPIs in Perspective

<http://www.icmi.com/Resources/Articles/2008/September/Keeping-Call-Center-KPIs-in-Perspective.aspx>

Survey results: The #1 cause of a nurse's stress

<http://scrubsmag.com/survey-results-the-1-cause-of-stress-for-nurses/>

Marie de Hennezel, «Le souci de l'autre»

Disclaimer - Any views and opinions presented in this article are solely those of the author and do not necessarily reflect those of PWI Brussels, nor do they constitute a legally binding agreement.

Sound Analytics in un contact center del settore finanziario

Il caso di un'importante azienda con un call center da 2000 operatori che ha migliorato l'efficacia dell'IVR.

SERGIO CASERTA

L'azienda USA, che opera nel settore dei servizi finanziari, ha un call center con 2.000 operatori, un sistema di risposta vocale interattiva con 2.500 porte e due NOC (Network Operations Center) è il luogo di monitoraggio e controllo della rete di telecomunicazioni; la parola NOC proviene dal mondo degli operatori di TLC che per ragioni evidenti hanno messo in piedi da decenni una struttura di NOC ben sperimentata; NOC è tuttavia ormai applicato per ogni sala controllo di una rete di telecomunicazioni).

Il budget del personale del contact center addetto a rispondere alle telefonate è di circa 100 milioni di dollari l'anno. Per questa ragione, anche un aumento appena dell'1% dell'efficacia di contenimento dell'IVR comporterebbe un risparmio di 1 milione di dollari /anno (risparmi = benefici tangibili). L'azienda era migrata 18 mesi prima a una nuova tecnologia di telefonia basata su IP, che includeva anche una nuova piattaforma IVR, ma così facendo aveva perso gran parte della visibilità delle interazioni in self-service vocale nonostante fosse disponibile un sistema di registrazione delle interazioni in IVR (dalle funzionalità piuttosto semplici). Sebbene dalle analisi dei log si evidenziasse problemi, molti di questi venivano identificati solo quando un cliente chiamante si fosse lamentato con un operatore, e quando questi avesse a sua volta preso nota dell'insoddisfazione del chiamante e inviato l'appunto al team preposto alla manutenzione dell'applicazione di risposta vocale interattiva.

Questa mancanza di visibilità e di conoscenza delle cause sottostanti alle criticità segnalate si era tradotta in costi elevati, dovuti al personale e ai tempi necessari per capire a fondo i problemi

e per poter arrivare alla risoluzione.

Gli elementi di criticità venuti con l'adozione del nuovo sistema vocale erano i seguenti:

- nessuna quantificazione della perdita di efficacia dell'IVR
- impossibilità di stimare e ordinare i problemi secondo la loro priorità (ciò comportava un'allocazione non ottimale delle risorse che venivano messe a risolvere problemi senza un adeguato ritorno certo)
- impatto del tutto sconosciuto sulla esperienza del chiamante che risultava in maggiori costi degli operatori, in perdita di opportunità di ricavi e in perdita di clienti (il reporting prodotto dalla funzionalità di logging dava soltanto una vista settimanale della caller experience).

I clienti si lamentavano con gli operatori in particolare di una specifica applicazione IVR, affermando che fosse piuttosto difficile da usare. Dopo un numero sufficiente di reclami, il call center informò il gruppo addetto all'ottimizzazione dell'IVR. Nei mesi successivi il gruppo dell'IVR chiamò tre diversi fornitori per comprendere le cause delle difficoltà e cosa si dovesse fare per porvi un rimedio.

I fornitori selezionati lavorarono secondo proprie metodologie di tuning di applicazioni IVR per identificare e analizzare le cause sottostanti al fine di sistemare i problemi emersi.

Tutto il ciclo prese 9 mesi per arrivare ad un punto in cui era opinione presso il gruppo interno di analisi e design delle applicazioni IVR che i problemi fossero stati correttamente indirizzati e risolti. Andando a fare i conti, il totale dei costi è stato di oltre un milione di US\$ (tra inefficacia dell'IVR; costi esterni per servizi professionali; costi interni di personale) (vedi tabella).

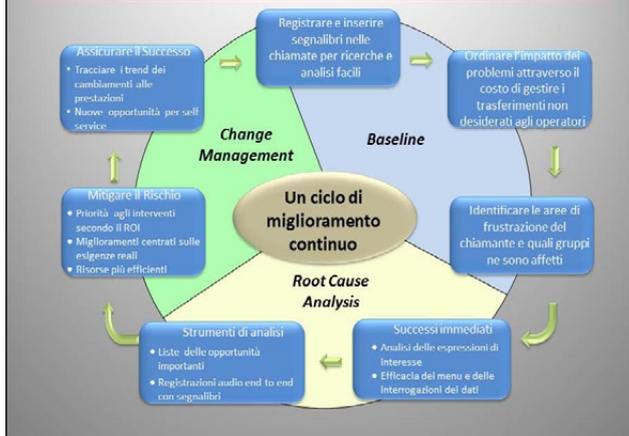
Purtroppo non c'era modo per il gruppo di lavoro di provare adeguatamente alla Direzione che si fosse giunti effettivamente alla soluzione ottimale perché non c'era evidenza delle nuove performance dopo gli aggiustamenti effettuati all'applicazione self-service, quindi rimaneva una certa incertezza sulla reale efficacia della soluzione implementata.

La soluzione migliore

L'azienda ancora alla ricerca della soluzione ottimale entrò in contatto con Greg Borton, presidente e fondatore di Listening Methods, start up USA alla

Voce di costo	Effort per risolvere il problema	Costo unitario (in \$)	Totale (in \$)
Inefficacia IVR	9 mesi per analisi e implementazioni	1% della mancanza di efficacia = 83.333 (1.000.000/12)	750.000
Consulenti presi all'esterno	120 ore/mese per 9 mesi	140/ora	151.000
Risorse interne	3 risorse a tempo pieno per 9 mesi	82.500/mese	247.500
		Totale generale	1.148.700

Mitigare il Rischio – Implementare una soluzione di analisi della customer experience del chiamante l'azienda



ricerca di aziende interessata a partecipare a progetti pilota che dimostrassero l'efficacia della propria soluzione Sound Analytics. È stato chiesto a Greg Borton quali particolari caratteristiche hanno catturato l'attenzione del management dell'azienda finanziaria americana di così ragguardevoli dimensioni. Esse sono state:

- identificazione dei problemi grazie alla misurazione automatica dello scostamento dall'obiettivo della progettazione
- controllo nel tempo degli andamenti delle prestazioni che in questo modo sarebbero stati rapidamente identificate come anomalia temporanea o come problema ricorrente
- stime precise dei costi di personale operativo del contact center derivanti dal volume delle uscite impreviste dal sistema IVR che quantificassero i termini economici del problema (quindi il calcolo della "bottom line" o "dernière ligne", cioè la misurazione in \$ dell'inefficienza dell'applicazione di risposta vocale implementata)
- pesatura di tutti i problemi evidenziati per consentire all'azienda di stabilire un ordine di priorità a seconda dell'importanza relativa di un problema rispetto agli altri
- funzionalità di analisi delle cause sottostanti tra cui notevole era la possibilità di accedere sempre a centinaia di registrazioni audio, i casi emblematici per avere ulteriori illuminazioni sui problemi.

Infine, la misurazione continua nel tempo delle prestazioni post upgrade avrebbe fatto capire se la soluzione

ipotizzata avesse posto un effettivo rimedio ai problemi nonché di provare alternative possibili per trovare la risposta migliore.

Di seguito anche l'approccio che è stato suggerito al management e da questi ritenuto praticabile:

- 1) iniziare con la determinazione della cosiddetta linea di partenza (o baseline)
- 2) procedere ad una sistemazione dei problemi

di maggiore rilevanza

- 3) decidere se far sviluppare un'ulteriore analisi (il che richiede anche un'estensione del numero di porte monitorate)
- 4) sistemare gli altri problemi emersi come rilevanti
- 5) avviare il ciclo di monitoraggio ricorrente delle prestazioni del sistema in modo da poter controllare ogni intervento di manutenzione sul sistema IVR.

Il punto 1 dura 30 giorni solari e prevede le seguenti attività:

- installazione di un sistema di 24 porte
- elaborazione di 50.000 call in un mese
- identificazione dei 100 prompt di maggior utilizzo
- analisi di ognuno dei suddetti prompt
- registrazione e inserimento di segnalibri nelle chiamate per ricerche e analisi facili tra i casi emblematici
- identificazione delle aree di frustrazione del chiamante e dei servizi che ne sono affetti
- caratterizzazione dell'impatto dei problemi attraverso la determinazione dettagliata e analitica del costo di gestione dei trasferimenti non pianificati (con conseguente impegno degli operatori).

Il perché di una partnership

Tutto quanto esposto finora spiega anche la partnership tra Vanguard e Listening Methods.

Vanguard è società di consulenza sui contact center indipendente, che offre

valutazioni obiettive basate su un'esperienza consolidata a livello internazionale, che aiuta i clienti a pianificare cambiamento e crescita, a valutare il contesto operativo, a sviluppare strategie, a valutare ed implementare nuove tecnologie, a migliorare e snellire i processi, a sviluppare le configurazioni di contact center virtuali, e ad analizzare business case.

Vanguard non ha mai comprato e venduto sistemi ai clienti, però questa partnership con la start up consente a Vanguard di fornire ai clienti attuali e potenziali una piattaforma tecnologica di analisi delle chiamate dall'inizio alla fine orientata alla consulenza specialistica che:

- potenzia in maniera veramente unica i servizi di consulenza offrendo ai clienti idee concrete e suggerimenti basati su dati
- distingue ancora di più Vanguard rispetto ad altri consulenti
- consente di stabilire relazioni di lungo termine con i clienti.

La partnership con Listening Methods ha senso anche perché la loro soluzione non è sostitutiva di tecnologie dell'IVR, ACD, PBX e CTI già disponibili in un'azienda, anzi le supporta e facilita la pianificazione di nuove tecnologie vocali, quali l'ASR e la speaker verification.

Nota

I precedenti articoli dedicati al tema sono stati pubblicati a maggio e giugno. Nel primo sono stati analizzati i requisiti utente di una soluzione di analisi delle telefonate in entrata e di tuning di applicazioni vocali, tra cui quelle con tecnologia ASR e nel secondo è stata presentata la soluzione Sound Analytics, sviluppata da Listening Methods, per effettuare un'analisi esaustiva e approfondita del flusso delle telefonate dall'inizio alla fine.



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.

Dalla pianificazione del processo di selezione alla pubblicazione dell'annuncio

Ogni passaggio va attentamente curato perché la scelta delle persone giuste è decisiva per il successo dell'azienda. Fondamentale la descrizione del ruolo, la definizione dei tempi della ricerca e naturalmente la diffusione dell'annuncio.

CHIARA MUNZI

La fase di selezione all'interno di tutte le aziende è una fase molto delicata e non solo perché scegliere risorse sbagliate significa mettere a rischio il progetto che gli viene affidato ma soprattutto perché risorse sbagliate possono anche mettere in pericolo l'intero equilibrio aziendale. Oltre a ciò è bene tenere presente che quando iniziamo un percorso di selezione, questo, in qualche modo, parla della nostra azienda e quindi della nostra identità. Ecco perché deve essere sempre molto curato, anche questa è pubblicità.

Nell'articolo del mese scorso ho accennato alle cinque fasi che compongono un processo di selezione, in questo numero cercheremo di approfondire meglio le prime due fasi, ovvero la pianificazione del percorso formativo e la pubblicazione degli annunci.

Ogni processo di selezione nasce da un bisogno, ovvero dalla necessità per l'azienda di coprire una posizione già esistente, oppure da un'esigenza sorta a seguito di una nuova attività che l'azienda ha deciso di intraprendere o, nel caso di call center, per una nuova commessa. Dalla nascita del bisogno deriva tutto il resto: la pubblicazione degli annunci, la predisposizione delle risorse che cureranno tutto il processo di selezione aziendale, la scelta delle location per effettuare le selezioni e naturalmente le caratteristiche da ricercare. E' chiaro che più grande è il numero delle risorse che devono essere inserite maggiore dovrà essere l'attenzione che la fase pianificazione dovrà avere. Spesso i grandi Contact Center hanno all'interno della Direzione delle risorse umane del personale specializzato che si occupa non solo di effettuare nuove ricerche di personale e quindi le selezioni, ma che ha anche la possibilità di individuare le risorse interne che per formazione ed esperienza potrebbero ricoprire quella posizione.

Come abbiamo visto nell'articolo di giugno l'indice di turnover è spesso molto alto all'interno dei Contact Center. La maggior parte delle volte ciò è dovuto alla mancanza di piani di crescita per il personale interno. Vista la situazione economica generale, all'interno delle grandi e delle piccole realtà, operatori, team leader supervisor hanno alle spalle esperienze lavorative e specializzazioni tra le più disparate.

Proprio per questo motivo potrebbero ricoprire dei ruoli diversi all'interno dell'azienda.

Verificare se all'interno della struttura ci sono delle figure che potrebbero crescere può avere due aspetti molto positivi:

1. Il personale sente che l'azienda ha attenzione verso il cliente interno e quindi potrebbe essere motivato a rimanere in azienda e a fare autoformazione per migliorarsi e magari partecipare anche a delle selezioni interne per crescere professionalmente
2. I costi legati alla ricerca e selezione del personale verso l'esterno potrebbero diminuire sensibilmente soprattutto perché più risorse specializzate cerchiamo più i tempi e quindi i costi del processo di selezione aumentano.

Qualora la posizione o le posizioni che stiamo cercando debbano essere reperite all'esterno allora sarà necessario completare la pianificazione.

Cosa significa esattamente pianificare il processo di selezione? Significa prima di tutto stilare la job description della posizione o delle posizioni che stiamo cercando. Dobbiamo selezionare del personale per una campagna outbound? Oppure inbound? Che caratteristiche cerchiamo? L'operatore deve parlare inglese? Deve essere laureato visto che l'attività magari è di recupero crediti? Deve avere maturato già un'esperienza nel settore oppure no? Quanto tempo la risorsa che andremo a selezionare potrà lavorare con noi?

Rispondere dettagliatamente a tutte queste domande significa fare in modo che le risorse deputate alla selezione conoscano esattamente che cosa l'azienda sta cercando, questo per fare in modo che l'annuncio possa rispondere e richiedere queste caratteristiche. Se le risorse che gestiscono il processo di selezione sono ben conscie della necessità aziendale potranno gestire lo screening dei curricula in modo adeguato e, soprattutto, saranno in grado di selezionare, attraverso l'assessment e i colloqui individuali, solo i candidati che corrispondono a questi criteri.

Ricordiamoci che se saranno inserite nella struttura persone che non rispondono, o per eccesso o per difetto, alle caratteristiche che stiamo cercando, possiamo incorrere nel rischio di avere all'interno del personale che avrà difficol-



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.

tà nella lavorazione delle attività oppure sarà insoddisfatta dell'attività che le è stata assegnata e per cui è stata selezionata.

Nella pianificazione rientra anche la tempistica, ovvero in quanto tempo devo inserire queste risorse, quando dovranno essere pronti per rispondere al telefono o per coordinare la sala? Quante giornate di assessment e colloqui individuali prevedo per selezionare le risorse necessaria? In quali strutture aziendali organizzerò le selezioni? Dovrò affittare sale esterne? A quale costo?

E' bene tener presente che ogni selezione deve avere un budget stabilito che non è costituito solo dal costo per la pubblicazione dell'annuncio e dall'affitto di alcune sale riunioni ma anche dal costo orario di ciascuna risorsa che verrà impiegata nel processo. Altro punto fondamentale è se il personale che abbiamo a disposizione è formato ed è sufficiente per seguire il processo di selezione che sta partendo.

All'interno dei Contact Center sicuramente è abbastanza facile svolgere colloqui per la selezione di agenti, più complicato potrebbe essere svolgere selezioni per supervisori o call center manager; selezionare queste figure non è un processo semplice, neanche nella primissima fase di screening dei curricula. E' importante stabilire questo perché gestire con estrema cura e attenzione il processo di selezione, l'accoglienza dei candidati, per esempio, e le location significa lasciare in tutti i candidati una buona impressione della nostra azienda e del nostro personale.

Terminata la fase di pianificazione, dobbiamo iniziare a passare ai fatti e quindi decidere dove pubblicare l'annuncio; partiamo dal presupposto che se vogliamo evitare di ricevere molti curricula non in linea con la posizione che ricerchiamo dobbiamo essere precisi nella descrizione dell'attività e delle risorse che stiamo cercando. Molte aziende scelgono di pubblicare degli annunci generici, e di approfondire durante il colloquio i dettagli della posizione e dell'attività, ma in base alla mia esperienza posso dire che questa linea ha due elementi negativi:

1. Fa arrivare in azienda molti curricula e molti candidati che tuttavia dopo il colloquio si dichiarano non interessati alla posizione e all'attività, comportando in questo modo, un grande spreco di energie da parte dei selezionatori.

2. I candidati non apprezzano molto questo tipo di atteggiamento da parte delle aziende, poiché lo ritengono poco chiaro.

Altro elemento fondamentale è il canale di pubblicazione; ricordiamo, infatti, che ogni canale ha delle caratteristiche specifiche e raggiunge dei target specifici di persone.

La prima distinzione da fare è se vogliamo utilizzare un canale on line o un canale off line, o magari entrambi. Durante una selezione possiamo, infatti, avere l'occasione non solo di ricercare curriculum e candidati, ma anche di far conoscere la nostra azienda a molte altre persone, per esempio, fornitori di servizi, società di consulenza, in sostanza quello che dobbiamo sempre tener presente e che anche un semplice annuncio di ricerca del personale non viene solo letto dai candidati ma da tante altre aziende e professionisti che potrebbero essere interessati a lavorare con noi.

Ci sono molti siti specializzati nella pubblicazione di annunci di lavoro, non è sempre facile scegliere; alcuni per esempio sono di settore e raggiungono poche ma selezionate persone (sicuramente non sono l'ideale se dobbiamo selezionare un gruppo di oltre venti operatori), altri sono estremamente generalisti quindi raccolgono molti curricula anche se poco "professionalizzati", altri, infine, sono specializzati nella ricerca di quadri e dirigenti. In sostanza dobbiamo cercare di scegliere il sito più adeguato alle nostre esigenze.

Il canale off line emergente da qualche anno, per la selezione del personale meno professionalizzato, è la free press; raggiunge molte persone, in genere è distribuita vicino alle metropolitane e alla fermate dei mezzi pubblici (frequentati da studenti e lavoratori), non è molto costoso pubblicare un annuncio di ricerca del personale, la resa e quindi la ricezione di curricula è sicuramente garantita. Forse non è il canale più indicato per ricercare un supervisore.

È bene tener presente che la maggior parte dei curricula arrivano entro i primi tre giorni dalla pubblicazione dell'annuncio, quindi probabilmente quando abbiamo bisogno di grandi numeri almeno due pubblicazioni sono necessarie.

Se il nostro Contact Center è di frequente alla ricerca di personale a causa di un elevato turn over è bene sostituire gli annunci che pubblichiamo, o meglio modificarli e non inserire il nome dell'azienda; un'azienda che è alla continua ricerca di personale può perdere di credibilità nei confronti del pubblico che legge gli annunci e che costantemente li controlla per inviare curricula.

Chiusa la fase di pianificazione e deciso il canale di pubblicazione dell'annuncio dobbiamo pensare al testo, su questo argomento ho già scritto qualcosa, ritengo che la semplicità e la chiarezza siano gli elementi fondamentali: chi siamo, chi stiamo cercando (quindi le caratteristiche del candidato) cosa offriamo (quindi tipologia di attività, part time full/time), eventualmente indicazioni generiche sulla tipologia contrattuale e i piani di crescita. Per esperienza, non pubblicherai mai nell'annuncio un contatto diretto del responsabile ma solo un indirizzo generico per l'invio dei cv.

Queste poche, ma chiare informazioni possono fare la differenza nella ricezione dei curricula e nel successivo screening e selezione.

Oracle e la nuova era della customer experience

Dimenticate per un momento la qualità del prodotto o servizio che dovete proporre, il supporto del marketing o della forza vendite, la qualità dei fornitori, l'impatto ambientale. Oggi ciò che conta, agli occhi del cliente, è l'esperienza che il vostro brand riesce a fargli vivere. C'è sensibilità da parte della vostra azienda, su questo tema? Il

cliente vi terrà in considerazione. Non c'è? Nel libero mercato il cliente troverà un altro marchio in grado di soddisfare questa sua esigenza di partecipazione (anche se questo comporterà l'accettare un prodotto/fornitura qualitativamente inferiore al vostro). Il tema è semplice, ma altrettanto delicato: la customer experience è diventata l'elemento discriminante tra successo e insuccesso di un'azienda.

Alcuni grandi fornitori di tecnologia stanno posizionando la propria offerta in modo da seguire il cliente in qualunque suo contatto con l'azienda, per trasformare questa relazione in soddisfazione perpetua e successiva approfondita conoscenza (che porta con sé nuove occasioni di business). Oracle ha recentemente presentato la sua nuova strategia legata al tema della customer experience. Tutto risulta nuovo ed avveniristico, a partire dall'evento di lancio, Experience Revolution, che è stato seguito non solo dai presenti a New York, ma anche on line attraverso i più seguiti social network, Twitter, Facebook e YouTube.

Il principio della nuova strategia è basato su dati molto chiari: oggi gli elementi di differenziazione competitiva tra le imprese sono praticamente annullati. Il valore di business è portato dalla customer experience, come indicato dallo studio Customer Experience Impact di dicembre 2011: l'89% dei consumatori ha riferito di essere disposto a cambiare brand in cambio di una customer experience migliore. Dato conseguente, il 73% dei consumatori resta fedele al brand quando la customer experience risulta soddisfacente. Addirittura – e il dato è interessante, se si considera il tempo di crisi globale - l'86% dei clienti si dice disposto a pagare di più pur di vivere una customer experience di qualità.

Sulla base di queste indicazioni, Oracle ha progettato una soluzione end-to-end che aiuta le aziende a far vivere esperienze soddisfacenti durante tutto il ciclo di vita della relazione con il cliente. Il tutto facendo in modo che le operazioni siano misurabili, coerenti sui vari canali e aggiornate in tempo reale. Ciò permette all'azienda di proporsi in ottica multicanale ma coerente con il proprio progetto di marketing e vendita. In un momento in cui proprio le vendite sono messe sotto scacco, Oracle propone tra l'altro un motore di raccomandazioni predittivo automatizzato che consiglia velocemente i prodotti migliori in maniera personalizzata e su più canali di contatto, per aumentare i tassi di conversione. Il customer service viene previsto e proposto sia per il web, che per il call center e i social media. Il contatto del cliente e la sua richiesta d'ordine sono tracciati, monitorati ed evasi in tempi strettissimi.

Immaginate una gestione della clientela e una relazione che passino in modo coerente e aggiornato via web. Da una parte il cliente, grazie a strumenti self service per Internet, trova risposte ai suoi quesiti in rapidità. Dall'altra l'azienda ottimizza i suoi processi, segue il cliente passo passo ma, grazie all'uso del web, vede diminuire i propri costi di supporto alla clientela. Un circolo virtuoso che si basa su una nuova filosofia e un prodotto tecnologico che cambia le "antiche" visioni del cliente e della sua importanza agli occhi dell'azienda. Ecco perché Oracle la definisce "nuova era".

E.G.



OVERSEAS INDUSTRIES E LUCA D'AMBROSIO ACQUISISCONO VISIANT CONTACT

Visiant Contact, società italiana leader nel settore del Customer Relationship Management, cambia proprietà a seguito dell'acquisizione da parte dei suoi otto manager e di Overseas Industries S.p.A. Luca D'Ambrosio, alla guida dell'azienda dal 2009 in un turnaround di successo, i manager e Overseas Industries S.p.A., investono nel piano industriale di Visiant Contact. Un'operazione che, da un lato racconta la solidità e le concrete prospettive di crescita che hanno spinto il nuovo azionista a credere in Visiant Contact, dall'altro coinvolge la compagine manageriale che della crescita degli ultimi anni è stata protagonista.

"Questa operazione è per noi il segno della fiducia del mercato in Visiant Contact e nella sua linea strategica - commenta Luca D'Ambrosio, Amministratore Delegato di Visiant Contact - Il percorso di sviluppo e di innovazione, che negli ultimi anni ci ha visto concretizzare una continua crescita a due cifre, conferma il vantaggio distintivo di Visiant Contact. La somma delle expertise legate al Customer Relationship Management, allo sviluppo di soluzioni Web e all'infrastruttura tecnologica, fa di Visiant Contact un'azienda con una offerta unica e con importanti potenzialità, oggi confermate anche dai nuovi investitori."

L'intuizione vincente di Visiant Contact è stata quella di unire alle competenze tradizionali del contact center, qualificate expertise tecnologiche con una proposizione fortemente innovativa, che ha ottenuto prestigiosi riconoscimenti come il Premio per l'Innovazione di Confindustria. Una logica multicanale (web, chat, video) che consente, grazie allo sviluppo di software proprietari, una comunicazione di elevata efficacia che oggi risponde in modo puntuale alle esigenze di un mercato in cui è in atto una progressiva digitalizzazione.

Una scelta che ha dato i suoi frutti: dal 2008 al 2011 il fatturato consolidato è passato da 25 a 64 milioni di euro, il numero delle sedi è raddoppiato da 4 a 8, le risorse aumentate da 1200 a 3000.

Aspect lancia la nuova piattaforma Aspect Applications Foundation

La nuova e versatile piattaforma integra i software di gestione delle interazioni multi-canale con le soluzioni di workforce optimization, grazie alle tecnologie di unified communication e collaboration di Microsoft SharePoint, Lync e Dynamics CRM, per offrire un solido supporto su cui basare le applicazioni di gestione dei contatti con i clienti di nuova generazione (NGCC).

“Molte organizzazioni che hanno standardizzato gli strumenti di collaboration e CRM vogliono ora ottimizzare gli investimenti effettuati, integrando queste soluzioni con i contact center e con la tecnologia presente in azienda”, ha affermato Drew Kraus, Research Vice President, Enterprise Communications Applications di Gartner, Inc. “Le organizzazioni che potranno avviare questa integrazione si troveranno in una buona posizione per applicare una strategia di collaboration a tutta l’azienda”.

La competenza maturata da Aspect nel mercato delle soluzioni di customer contact e il successo ottenuto, grazie alla capacità di aiutare le aziende a ottimizzare gli investimenti effettuati nelle tecnologie enterprise di Microsoft, offre alle organizzazioni un’occasione unica in un periodo molto critico. La competizione tra le aziende continua a crescere, anche perché i consumatori richiedono una sempre maggiore possibilità di scelta e di coinvolgimento, quando interagiscono con le aziende. Aspect Applications Foundation aiuta a offrire una customer experience diversificata, per permettere alle organizzazioni di affrontare queste sfide con flessibilità, non solo all’interno dei contact center, ma di tutta l’azienda. “Offrire un servizio al cliente di qualità diventa sempre più complesso, perché in questo processo vengono coinvolte le risorse di front e back office, i social media, le iniziative proattive e le funzionalità self-service”, ha commentato Jim Foy, CEO della divisione Aspect interaction management.

Aspect Applications Foundation è in grado di gestire le aree critiche che spesso ostacolano la fruizione di una customer experience di qualità, massimizzando al contempo l’efficienza dei processi di business del front e back office.

Le funzionalità di Aspect Applications Foundation includono:

- Enterprise Collaboration - offre collaboration e knowledge sharing all’interno del contact center, e tra il contact center e l’azienda, attraverso e-mail, knowledge base, visibilità dell’assegnazione dei task e dello stato, forum di discussione interni e annunci;
- Social Enablement - permette al contact center di utilizzare canali come i forum di discussione, l’instant messaging, le chat e i social network, e include la possibilità di offrire context, storico delle interazioni e una guida per diminuire l’insoddisfazione dei clienti e per accelerare la risoluzione dei problemi;
- Advanced Analytics - offre la possibilità di avviare attività di intelligence da tutte le aree di analisi verso i dirigenti, i manager, i supervisor, gli agenti e i knowledge worker, e mette a disposizione funzionalità di intelligence per i sistemi che supportano i processi di business;
- Workforce Accelerators - crea un’interfaccia intuitiva per gli agenti, in grado di ridurre i tempi di gestione, migliorare l’efficienza e offrire context per le richieste dei clienti. Include anche funzionalità per semplificare la comunicazione tra agenti, supervisor ed esperti presenti in azienda;
- Optimization & Automation - semplifica l’integrazione e l’automazione dei processi di interazione con i clienti, per il front e back office, e offre la possibilità di integrare un sistema di terze parti come HR, payroll e CRM.

REGOLAMENTI

Un codice per il telemarketing

Chiamare solo chi non ha espresso il suo diniego, a orari stabiliti, fornendo una serie di informazioni utili all’utente. Anche il telemarketing, grazie alla collaborazione delle aziende, si sta regolamentando per tutelare ancora di più gli utenti telefonici. Un nuovo protocollo di intesa tra la Fondazione Ugo Bordoni (Fub), gestore del Registro pubblico delle opposizioni, e il Comitato di Garanzia preposto all’osservanza del Codice di autoregolamentazione delle attività di telemarketing, è lo strumento per risolvere rapidamente le problematiche espresse dagli utenti e contribuire alla diffusione della conoscenza del Registro.

ESPERIENZE

Problemi per il caldo? Chiama il call center...

La funzione sociale del call center può essere estesa anche al caldo estivo: è il caso dell’Azienda Sanitaria Locale di Salerno che ha messo a disposizione dei cittadini, fino alla fine di agosto, il call center che risponde al numero 089 255400 ed è attivo notte e giorno. Al telefono, gli operatori consigliano come proteggersi dal caldo eccessivo e gestiscono eventuali emergenze, in contatto costante con il 118.

Anche il turista ha il suo numero dedicato

Il Ministero degli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport pensa ai turisti che nel periodo estivo affollano le località italiane, e appronta un call center multilingue di informazione e assistenza, che risponde ai numeri 039.039.039 e 800.000.039. A disposizione in otto lingue, il servizio Easy Italia – realizzato dal 2010 dal Foromez PA – aiuta i turisti stranieri che si trovano in difficoltà, e fa da ponte e sostegno tra le persone e, nel caso, le forze dell’ordine impegnate nei soccorsi o salvataggi; è accessibile anche attraverso il sito web, Facebook, Twitter e l’app dedicata.

Buon compleanno, contact center della Protezione Civile

Un anno fa veniva inaugurato il Contact Center del Dipartimento della Protezione Civile, realizzato in collaborazione con Linea Amica-Formez PA. In questi mesi, il servizio ha ricevuto 13.965 richieste, il 73% delle quali per eventi emergenziali (soprattutto le importanti nevicate dell'inverno e il terremoto emiliano). I contatti hanno riguardato richieste di aiuto, ma anche di informazioni o di offerta di collaborazione. Gli eventi non emergenziali che hanno avuto maggiori segnalazioni hanno riguardato frane, alluvioni, scosse di terremoto, situazioni esposte al rischio industriale o tecnologico. I cittadini hanno utilizzato per il contatto soprattutto il telefono e il numero verde (80,1%), mentre un 17% ha preferito il modulo da compilare on line e l'e-mail.

INDAGINI

Resistono i canali tradizionali

Una ricerca realizzata dal gruppo The Economist, per conto di Genesys, rivela che, per quanto attiene la relazione con il cliente, le aziende sono ancora ancorate ai metodi tradizionali. Il 43% degli intervistati nell'ultimo anno ha fatto capolino sui social network.

Chi è presente sui canali social già da qualche anno non usa gli strumenti in ottica di customer care, ma solo di marketing. Un'azienda su cinque ha attivato applicazioni mobile per tablet e smartphone per comunicare coi clienti, ma l'uso non è massiccio: il 99% del customer care passa ancora attraverso sito istituzionale ed e-mail (88%). In progressivo disuso anche i forum.

A chi spetta il compito di stabilire la strategia da adottare? O all'AD o al marketing manager, e operativamente le azioni sono demandate a giovani assunti, i cosiddetti "nativi digitali".

Il web vuole la risposta pronta

Siete un'azienda e possedete un account Twitter? Bene, sappiate che l'utente medio che vi scrive si attende da voi una risposta entro due ore (50% del campione).

Queste sono le nuove regole imposte dagli utenti del web 2.0, secondo la ricerca "Consumer Views of Live Help Online 2012" condotta per conto di Oracle.

Il Crm "sospinto" dalle applicazioni social

Il Crm classico funziona e va alla grande, con un incremento annuale dell'11,2% nella seconda metà del 2011, secondo i dati del Worldwide Semiannual Crm Applications Tracker di Idc.

A due cifre le performance di marketing automation, sales automation, customer service, con il call center che cresce in maniera minore.

A tenere effervescente il mercato però sono le applicazioni di Crm social, con le relative aziende e soluzioni che entrano nel mercato.

Social media, guardare per imparare

Se dalle esperienze di successo si possono trarre suggerimenti interessanti, è opportuno osservare la strategia di relazione con il cliente che segue Ikea, che si è posizionata in maniera "strong" sui mezzi social, soprattutto Facebook e YouTube, che usa in maniera massiccia e corretta dal punto di vista del marketing. Secondo il report "Brands & Social Media. Osservatorio su 100 aziende e la comunicazione sui social media in Italia" realizzato da OssCom, altre aziende ben posizionate dal punto di vista social sono Mediaworld e La Feltrinelli.

I blog aziendali, ancorché attivi per alcune realtà (come BricoCenter, United Colors of Benetton, Fnac e La Feltrinelli) non sono molto seguiti dagli utenti, che preferiscono concentrarsi sugli strumenti a maggiore interazione.

Come diventare aziende votate al social

Secondo la società SocialBakers, queste le strade da percorrere: aprirsi, ossia fare in modo che i profili web aziendali prevedano la possibilità di interazione con gli utenti (al momento il 25% dei brand globali mantiene sigillato questo spazio); rispondere almeno al 65% delle richieste degli utenti, evitando risposte cumulative o generiche; interagire rapidamente, perché

gli utenti non sono pazienti. Inutile, per esempio, essere presenti su Facebook se poi – come accade ancora oggi – il 70% dei quesiti posti dagli utenti sul principale social media viene ignorato. Attualmente le aziende più propense a questa apertura di tipo social sono le telco e le compagnie aeree, seguite dai settori finance, retail e fashion.

Customer service ancora lontano dai social media

Genesys, il principale provider di software e servizi per il customer care e i contact center a livello mondiale, nell'ottica di studiare le dinamiche che correlano le strategie aziendali in ambito social con l'approccio verso il cliente e le sue esigenze, ha commissionato un approfondito studio di settore all'Economist Intelligence Unit, la divisione di ricerca dell'autorevole settimanale The Economist, dal titolo "Getting Closer to the Customer".

La ricerca - che ha coinvolto 798 figure professionali senior nel mondo - ha subito evidenziato come spesso ci sia una difficoltà nel riconoscere la responsabilità della relazione con i clienti a una figura dirigenziale in azienda: più della metà degli executive manager (58%), infatti, considera il CEO responsabile della strategia da attuare sui nuovi canali di comunicazione con i clienti, quali i social media e il canale mobile. Tuttavia oltre due terzi dei middle manager intervistati si trova in disaccordo con la tesi precedente e circa il 38% di essi indica come responsabili di questo settore le direzioni marketing. Questa divergenza trova spiegazione nel fattore novità che ancora caratterizza i social media.

AZIENDE

eGain rafforza la presenza in Italia

Sistema ad hoc le pedine della sua strategia eGain, società che fornisce software per la gestione delle interazioni con i clienti in ambienti multicanale. L'azienda – inserita da Gartner nel Magic Quadrant per il settore dei Crm Web Customer Service – mira a consolidare la sua presenza nel nostro Paese attraverso tre iniziative: rafforzamento del team italiano, con la nomina

di Domenico Rossi quale sales director Italia ed Europa dell'Est; aumento dei partner della rete commerciale, oltre agli attuali Bizmatica e Ingenium Technology, apertura ad altri mercati, oltre a quello delle Telco già presidiato.

Chi risponde prima su FB? Poste italiane

Secondo uno studio di BlogMeter, Poste Italiane è realtà aziendale che, in Italia, può vantare la più veloce risposta agli utenti via Facebook: in media quasi due ore per la fan page.

Seguono, quanto a celerità del customer care su social media, Banca Intesa (3 ore e 2 minuti), la casa di cosmetica inglese Eyeslipsface (4 ore e 25 minuti) e il gruppo di moda online Privalia: 4 ore e 27 minuti.

Avaya, oltre il contact center

Se il cliente richiede una customer experience globale e allargata a ogni canale, compito dei fornitori di tecnologia è agevolare questo tipo di approccio. Ecco perché Avaya ha modernizzato la

soluzione di Customer Experience Interaction Management, strumento che è alla base del contact center evoluto e multicanale.

La soluzione comprende la possibilità di navigare, da parte dell'utente, all'interno di un menù pensato per lo smartphone, dotato di ricerche e task da gestire in autonomia; prevede l'integrazione con i più seguiti social media; consente la collaborazione voce e video tra agenti, esperti o altre figure aziendali e gli utenti esterni.

Avaya Aura Call Center Elite, infine, si occupa della distribuzione delle chiamate nei contact center, gestendo i picchi di chiamate.

Adsl e Pc, e il call center può partire

Un call center che non prevede investimento iniziale: è questa la promessa della società WatsOn, controllata da Ventuno Group, che lancia Easy Call, soluzione integrata per la gestione delle campagne telefoniche outbound subito attivabile (è solo richiesta una linea Internet), che non prevede lo

scaricamento di alcun software (il pagamento del canone è a postazione). La soluzione, tra le altre cose, facilita tutte le azioni di gestione, analisi e operatività delle campagne vendita. Garantisce il controllo del lavoro dell'operatore in tempo reale, la possibilità di fare campagne via Sms, fax ed e-mail, l'opportunità di gestire gli appuntamenti per gli agenti e di registrare i vocal order.

PREMI

Contacta va tenuta "sott'occhio"

Databank, società del Gruppo Cerved specializzata nella Business Information e Competitive Assessment ha nominato Contacta – società che opera nel settore dei contact center e dell'outsourcing – quale Company To Watch 2011 del settore call center.

Il riconoscimento è stato motivato con l'adozione, da parte della società, di soluzioni tecnologiche innovative, con l'attenzione verso le risorse umane e l'attitudine alla crescita.

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, supervisor 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



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

Labitech

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

Labitech

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>>), 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

Labitech

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

Colebrook Bosson Saunders
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
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
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.

Nuance Communications Italy Srl

<http://italy.nuance.com/>
via Bartolomeo Colleoni, 9
20041 Agrate Brianza
Tel. 039 6892924



Nuance Communications, Inc. (NASDAQ: NUAN) è l'azienda leader mondiale nella fornitura di soluzioni ad interazione vocale multilingua per i mercati business e consumer.

Le tecnologie, le soluzioni ed i servizi Nuance arricchiscono e rendono più avvincente l'esperienza dell'utente, trasformando la modalità stessa di interazione delle persone con i dispositivi ed i sistemi tecnologici.

Nuance vi aiuta ad offrire le migliori esperienze di assistenza clienti possibili, sostenute da un'automazione intelligente, grazie all'esperienza ed al know-how specifici nel settore.

Ogni giorno milioni di utenti e migliaia di aziende in tutto il mondo utilizzano le soluzioni Nuance.

Per seguire Nuance su Twitter <https://twitter.com/nuanceit>

10 Reasons Why Employee Engagement Fails

normal job expectations. The other 13% are “actively disengaged,” spreading negative energy and focusing on problems. Imagine the damage that they’re doing to your brand.

With so much to gain—or so much to lose, depending on how you look at it—why aren’t companies doing more to engage their employees? We asked employee engagement experts for their insights into the top challenges that are hampering corporate engagement efforts. The following are 10 common issues that they identified (in no particular order).

Companies Don’t Distinguish Between Satisfaction and Engagement

It’s hard to be effective at driving employee engagement if you’re not exactly sure what it is. Many managers use the terms engagement and satisfaction interchangeably, but they’re not the same. You may have agents in your center who are satisfied with their jobs, but who are not necessarily engaged.

“For years, employee satisfaction was the measure that we thought was important,” says Timothy Clark, author of *The Employee Engagement Mindset*, and CEO of TRClark, an international consulting and training organization that focuses on leadership and engagement. He points to Harvard Business School Professor Elton Mayo’s ground-breaking 1930s research (the Hawthorne Experiments) into the impact that different work conditions had on employee productivity.

“The initial assumption was that, if we had happy employees, productivity would go up,” Clark says. “But we discovered that there were satisfied employees who were not productive.” He refers to those workers as “happy dead weight.”

Job satisfaction is just one component of employee engagement, which is a multidimensional measure. Clark defines it as “the comprehensive expression of an employee’s connection, commitment and participation.”

A Bureaucratic Culture Bars Development

Despite the growing popularity of the flatter, collaborative corporate culture, the more traditional directive model is still common today. In a directive organization, leaders give their subordinates specific orders on what to do and how to do it. Admittedly, there are cases where it is critical for

staff to follow certain regulations, procedures and rules, but a culture that is too directive suppresses the growth and development of its employees.

“We have to ask ourselves, where can we loosen up so that people can participate more?” says Clark. He recalls one client that supported a “figure it out” culture. Whenever possible, management tried to give employees every opportunity to figure out solutions to problems and process improvements on their own.

“We want to be as least directive as possible and allow employees to figure it out because that accelerates their professional development,” he says. “If there is any opportunity in the work environment where employees can participate and collaborate on skills or knowledge development, then they need to be given that opportunity.”

Practical Pointer: Give agents a voice in contact center process improvement by getting them involved in feedback forums, quality reviews, agent councils and Six Sigma initiatives. Empowering agents to contribute to contact center policies not only gives them more control over their jobs, it helps to streamline processes and creates a more positive work atmosphere.

Engagement Is Viewed as an HR Initiative

One of the biggest misconceptions that senior leaders have about employee engagement is that it is HR’s responsibility.

“The key ingredient for success for an employee engagement effort is management accountability, and it starts at the top. Senior leadership needs to own it,” says Kevin Sheridan, author of *Building a Magnetic Culture*, and senior vice president of HR Optimization at Avatar HR Solutions.

In addition to C-suite buy-in and ownership, don’t overlook the direct supervisors’ contribution to engagement through their day-to-day contact with agents, the feedback they provide and the behaviors that they model.

“The importance of the supervisor’s relationship with his or her employees cannot be overstated,” Sheridan stresses. In fact, Avatar HR Solutions’ research shows that the relationship that an employee has with his or her supervisor is among the top three drivers for building engagement (see the box on page 4). And the other two, recognition and career development, are drivers that frontline supervisors can provide and influence.

Lack of Follow-up on Employee Feedback

Many employees view internal surveys as a waste of their time and an empty gesture on the organization’s part. Why? The results are

Gli articoli pubblicati da pagina 23 a pagina 39 sono estratti dal numero di luglio 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.

generally not shared and action is rarely taken.

"Only 33% of the employees who take employee engagement surveys believe that they result in change, which is pretty pathetic. If that is the perceived effectiveness of employee surveys, why bother even asking?" says Sheridan. To change employees' views—and to encourage candid feedback—"the employee survey process has to be part of the lifeblood of the organization. There has to be accountability and you have to be willing to do it on a regular basis."

The leadership team at LifeLock's Member Services & Operations contact center demonstrates that type of accountability to employee feedback by making it a priority. Senior VP Tammy Valdez believes that the most important thing a manager can do to improve the employee experience is to listen to them, acknowledge their feedback and find a way to make their feedback actionable.

In addition to surveys, the company's Voice of the Employee program includes monthly meetings between management and various groups of employees to listen to their feedback on what the company is doing well, what they're not doing well, customers' desires, and what could be improved or done differently. Importantly, the management team follows through on the feedback and communicates their progress to the staff on a weekly basis. (Read more about LifeLock's Voice of the Employee program in "Inside View: LifeLock," *Pipeline*, May 2012.)

Employees Are Not Taking Responsibility for Engagement

Who has primary responsibility for engagement—the organization or the employee? That is a key question that impacts the types of motivation companies use to drive engagement.

In a study that Clark's firm conducted of employees in 50 organizations across industries, they found that 99% of the employees who were identified as being highly engaged believed that they were responsible for their own engagement. These employees "achieve engagement based on *intrinsic* rewards that are found in the work itself," Clark explains.

If employees have primary responsibility for their own engagement, the organization then plays a support role by helping employees to understand that the highest forms of compensation, fulfillment and engagement are based on the work itself, and by teaching them how to engage themselves at a high level and sustain it, Clark says.

Disengaged employees, on the other **26**



Christine Frishholz MANAGING DIRECTOR, The Cicerone Group

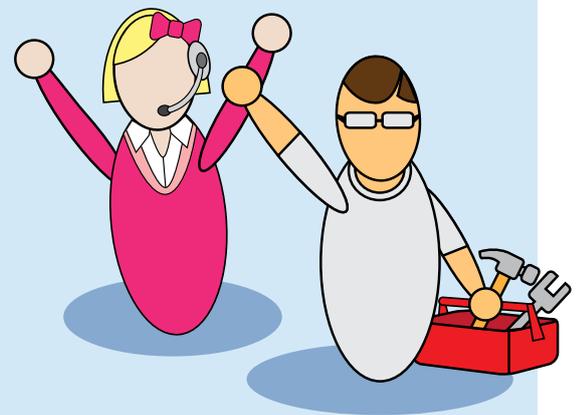


Timothy Clark CEO, TRClark, and AUTHOR, The Employee Engagement Mindset

Key Drivers of EMPLOYEE ENGAGEMENT

Avatar HR Solutions' recent analysis reveals the following top 10 key drivers of employee engagement:

1. Recognition
2. Career development
3. Direct supervisor/manager leadership abilities
4. Strategy and mission—especially the freedom and autonomy to succeed and contribute to the organization's success
5. Job content—the ability to "do what I do best"
6. Senior management's relationship with employees
7. Open and effective communication
8. Coworker satisfaction/cooperation—the unsung hero of retention
9. Availability of resources to perform the job effectively
10. Organizational culture and core/shared values—diversity awareness and inclusion, corporate social responsibility, work-life balance, workplace flexibility, etc.



SOURCE: AVATAR HR SOLUTIONS,
www.hrsolutionsinc.com

Un'iniziativa editoriale di CMI Customer Management Insights in partnership con Contact Center Pipeline

I classici errori nei sondaggi di ricerca

- Sbagliare a identificare gli obiettivi della ricerca
- Vincolare i sondaggi alle scarse risorse
- Mentire nell'introduzione
- Dimenticarsi l'ultimo passo
- Non curare l'aspetto

Questi i principali contenuti dell'opuscolo in italiano di 32 pagine e disponibile a partire dal 26 settembre in due versioni:

PDF inviato via email euro 16,00

Opuscolo stampato euro 50,00 + spese di spedizione

Si prenoti subito per essere tra i primi a ricevere una copia!
Compili il form on line <http://www.cmimagazine.it/iniziative-editoriali/>



Chi è Fred Van Bennekom

Fondatore e Presidente di Great Book, azienda di consulenza e formazione specializzata in creazione di sondaggi e feedback dei clienti. Il suo volume Customer Surveying: A Guidebook for Service Managers è stato adottato come testo da Harvard University per il corso in Management marketing e da Indiana University per il corso Evaluation of Information Systems

and, feel that it's the organization's job to keep them engaged. Many leaders also have additionally assumed that to be the company's responsibility, which puts it in what Clark calls the role of the benevolent organization."

In a benevolent model, "people become dependent on *extrinsic* rewards and recognition, and they develop patterns of learned helplessness," he explains. For example, "employees can develop dependencies on the next contest, and they go from one extrinsic reward to the next. While providing a lot of extrinsic rewards can be helpful, it doesn't teach an employee how to sustain high engagement." So when you take the contests away, engagement levels drop.

Frontline Supervisors Don't Know How to Drive Engagement

Despite the critical role that they play in employee satisfaction and retention, frontline supervisors are not provided with the skills to drive engagement, for instance, through coaching and developing their teams.

Supervisors tend to approach agent coaching with the notion that the agents who are underperforming can be "fixed," says Christine Frishholz, managing director of The Cicerone Group, a firm that provides custom research, consulting and training programs for improving customer and employee engagement. "Their view is generally, 'How am I going to fix them,' as opposed to 'How can I go to fix me?'" she says. Instead, they could consider: What is it that I'm going to do differently to have a more productive and fulfilling relationship with my team? How do I infuse my agents with passion and a sense of fulfillment that they made a difference in their customers' lives and for the company?

One challenge is that prevailing coaching models are based on "telling"—giving direction and instruction, says Clark.

"The traditional coaching model begins with 'Here's what you need to do...'" says Clark. Instead, the coach should begin with, 'Tell me what you see...'. They need to guide the discovery and accelerate that agent's development by having them participate and figure out by themselves as much as possible. It requires an additional time investment by the supervisor at the front end, but it will accelerate the employee's time to competency, and the contact center will make greater gains."

Practical Pointer: Identify the teams within your center that have high retention, engagement and collaboration among team members. Make those leaders the models for your supervi-



Kevin Sheridan SENIOR VICE PRESIDENT, HR Optimization, Avatar HR Solutions, and AUTHOR, *Building a Magnetic Culture*.

or training. "Those individuals have tapped into something. Did they hire the right people? Are they bending the rules in a way that serves both ends?" Frishholz says. "Analyze what works well and what doesn't, and when you find success, think about how you can replicate it."

Workforce Diversity Is Ignored

People are very different—and if you're using a one-size-fits-all solution for building engagement, you're going to overlook key drivers for your work environment.

Take generational motivators, for example. Millennials (those born from 1981-2000) want to be recognized by their supervisor, on average, seven times a day, says Sheridan. Gen X (1965-1980) employees, on the other hand, are often depicted as independent and self-sufficient. They value the opportunity to collaborate with others and want to be heard. Both generations value corporate social responsibility, and expect work-life balance as a company benefit.

These types of preferences, motivators, recognition, rewards and benefits should be identified and measured in your employee engagement surveys, and then acted upon, Sheridan says.

Practical Pointer: Gather insights into key engagement drivers for individual agents by making it a part of the performance review discussion. Ask agents what excites them about working at your center, and what obstacles



Michael Housman MANAGING DIRECTOR OF ANALYTICS, Evolv

or challenges they experience that may be detracting from their commitment and sense of fulfillment in their work.

Hiring Process Doesn't Screen for Engagement

Organizations are not effectively evaluating candidates for signs of disengagement, says Sheridan. "They're not asking behavioral questions that can screen out the ambivalent people—those who approach their jobs with lack of vigor and lack of passion, which are the lion's share of employees in North America."

For instance, one question that can signal those who are ambivalent or disengaged is: "What is the biggest mistake you've made in your job in the last three years?"

"Most candidates will promptly make up a mistake and blame it on someone else, or they'll be evasive and cannot think of anything that they've done wrong," says Sheridan. "Those are danger signs, and you shouldn't be hiring those individuals."

Research by Evolv, a provider of data-driven workforce selection, found that some of the most common screening tactics that companies use actually may have little value in predicting future employment success, says Michael Housman, Evolv's managing director of analytics.

Work history, for example, is a traditional checkpoint in pre-employment screening. Most

companies take care to weed out the job-hoppers and perpetually unemployed applicants, says Housman. But that isn't a strong predictor of whether a candidate going to perform well and stay with the company. More predictive content includes the applicant's personality, aptitudes, work style, work culture, and fit for the position, he says, adding that "by using more predictive data to make hiring decisions, employers can expect to see more new employees performing like their best employees."

Companies Underestimate Trainers' Impact on New-Hires

The training department has a significant impact on new-hire engagement and retention that reaches well beyond the initial training and onboarding process.

Evolv's analytics group recently conducted a study to find out how the skills and methods of different trainers affected employee performance and longevity. The study, which analyzed data from two different call centers covering 22,642 agents, 162 trainers, 17 sites and 14 clients, revealed that the most effective trainers produce employees who stay 1.8 to 2.8 times longer—both through the training process, as well as once they hit the floor, Housman says.

The research also delved into the individual characteristics of the trainers. For instance, what separates the best and the worst trainers? What

are the characteristics of the best trainers? How do companies adapt those characteristics to everyone else?

The study tracked new-hire attrition levels associated with individual trainers, both in-training and post-training. In addition, trainers were observed in the classroom to identify and measure specific traits, such as demeanor, energy level, classroom control, engagement with students, and organization, as well as characteristics like vocal delivery, gestures, facial expressions and word selection.

The results showed that the most effective trainers, which Evolv classified as the "Rock Stars," created open and active discussions in class, asked questions, and checked trainees for knowledge. These trainers performed significantly better than those trainers who focused on strong time management, class control and organization skills (aka, the "Drill Sergeants").

Engagement Is Viewed as a Project

Senior-level executives often approach employee engagement as a project—one that they can deal with and then check off a list. They see it in terms of a timeline with deadlines and tasks to complete (e.g., create an employee engagement survey, launch it, collect results, analyze data, implement action plans, etc.).

Instead, employee engagement should

EMPLOYEE ENGAGEMENT SHOULD BE VIEWED AS PART OF THE DAILY DISCIPLINE, RATHER THAN A MAGIC BULLET.

be viewed as "a holistic process, similar to a customer strategy," says Frishholz. "Think about it as part of the daily discipline rather than as the magic bullet. It's a process to improve the environment in which the employees are working. As such, it has to be woven into the tapestry of the culture. It has to be talked about and nurtured in those little decisions that happen from day to day—otherwise it comes across as disingenuous to employees.

"And that is what creates an engaging culture—when it's a value that company leaders truly believe and embrace, and that they model on a day-to-day basis." 



Susan Hash
is the Editor of Contact Center Pipeline.

 Follow @SusanHash on Twitter
twitter.com/SusanHash

 susan@contactcenterpipeline.com

 (206) 552-8831

Employee Engagement Resources Featured in this Article

Avatar HR solutions | www.hrsolutionsinc.com | @EngageEmployees

Empowers organizations to maximize employee engagement and customer loyalty by providing results-oriented surveys and actionable management consulting.

The Cicerone Group | www.theciceronegroup.com

Provides custom research, consulting and training programs to help clients deliver superior service to customers and employees.

Evolv | www.evolvondemand.com | @EvolvOnDemand

Provides SaaS-based analytics platform that delivers actionable decision support throughout the employee lifecycle, which helps companies to reduce the cost and improve the quality of their hourly workforce.

TRClark | www.trclark.net | @timothyrc Clark

Management consulting and training organization with special emphasis in change management, leadership development, strategy and employee engagement.

Building a Magnetic Culture: How to Attract and Retain Top Talent to Create an Engaged, Productive Workforce
by Kevin Sheridan | www.buildingamagneticculture.com

The Employee Engagement Mindset: The Six Drivers for Tapping into the Hidden Potential of Everyone in Your Company
by Timothy Clark | www.trclark.net



Support for Your Frontline Leaders

Help frontline supervisors to build a deeper understanding of the center, the organization and agent performance.

By Jay Minnucci, Service Agility

1 frontline leadership training programs, and they're often in the process of tweaking them. Generally, the approach is to revise (and, hopefully, improve) what is currently in place: change courseware providers, improve internal

classes, etc. Often, though, a better approach is to expand what is available. A greater diversity of tools helps to build a stronger foundation and provides the option to customize an approach based on individual strengths and opportunities.

Certainly, you can expand via external training options. A basic Internet search turns up many online and video-based programs for supervisory coaching and leadership skills. Many of these are well done, and any frontline leadership curriculum should include these topics. Yet, while this can be an effective way to impart tips and techniques regarding communication and coaching, an external program cannot possibly deliver foundational knowledge specific to your organization. That can only be done through internal programs that build a deeper understanding of the contact center and the organization it serves. Without this knowledge, your frontline leaders enter into their responsibilities with a toolbox that is only half full. Before long, they'll encounter a situation that requires a screwdriver, and they'll have only a hammer to get the job done.

Internal Opportunities

Intradepartmental rotations are not common in our industry, but where they exist, the feedback is nearly always positive. Within most of our centers, there are specialists focused on training,

Addressing the Numbers: Train Supervisors on the Concepts Rather Than Formulae

Term	Concept and Application
Weighted Average	Some things are more important than others, and that's where attention belongs. Understanding the concept of a weighted average helps supervisors prioritize their time to focus on the more important issues.
Sample Size Confidence	Any measure of performance is based on a certain number of transactions. When only a few transactions are measured, the value of the data is limited. Supervisors should always understand how many transactions performance data is based on before using it in coaching sessions.
Standard Deviation	Averages are easy to understand, but can be misleading. Standard deviation helps to provide more clarity on performance data. Focusing on this helps to improve consistency, which is exceptionally important in contact centers that rely on forecasts and schedules to meet customer time expectations.
Queuing Dynamics	Queuing is part of life in a contact center, and understanding some of the basics will help supervisors recognize the difference between an expected queue that will quickly dissipate and one that will linger for hours.

The Challenge of a Contact Center

Nothing makes a training program better and more effective than making the right hire in the first place. Good communication and leadership skills are a must for any frontline leader, but there are a few other qualities that are a good fit for contact center supervisors:

- **Tech Friendly.** Contact centers employ some of the most advanced technology available today. To thrive in this environment, it helps to be comfortable with new and ever-changing applications.
- **Punctual.** It may sound boring, but contact centers are highly structured, with every activity scheduled. Frontline leaders who are never on time have no credibility when coaching agents on adherence.
- **Phone Ready.** Agents always give the highest marks to frontline leaders who are ready to jump on and handle calls, whether by taking over a difficult one or signing on for a few calls when the queue gets heavy.

quality assurance, workforce management, content development and potentially a few other specialties. They all contribute to the success of the organization, but often our frontline leaders know very little about what these teams do. When supervisors have an opportunity to work these assignments, they have a greater understanding of the entire organization and how frontline teams need to balance the objectives of these different disciplines to succeed. Where these rotations are not practical, allowing them to at least spend a few days in each area may be enough to expand their view of the operation.

The same is true of interdepartmental knowledge. Frontline leaders who better understand the areas that work with the contact center—IT, marketing, finance, etc.—can communicate more effectively with agents regarding the “why” behind many policies and practices. More thoughtful and useful communication helps to build trust, understanding and respect with the agents. Building departmental visitations into a training program is one other way to expand the supervisor’s foundational knowledge base and give them the opportunity to be more effective.

Math for People People

Supervisors normally rise through the ranks from an agent position, and it is their soft skills that get them there. Before long, though, they are faced with the barrage of data that accompanies the position. A lack of understanding of the metrics causes more poor coaching sessions than any other problem, so the best supervisory development programs must address the numbers.

Fortunately, your frontline leaders normally do not have to perform any complex calculations. They have to understand them and explain them, though, so the training should be focused more on the concepts than the formulae. Certainly, this type of training should include your specific key performance indicators. Beyond that, though, it helps when leaders understand a few foundational mathematical concepts that are often in play in a contact center (see the table on page 14).

It is unnecessary, and counterproductive, to spend time training supervisors on how to perform calculations, such as sample size and weighted averages. What they need to fully understand, though, is the concept and how it affects the performance of their agents. The

right kind of training for frontline leaders may provide the calculations, but it will focus on the application of the concept.

A Worthwhile Payback for the Training Investment

Frontline leaders occupy a critical spot in our organizations. They handle more two-way feedback than any other position, and we rely on them to lead their teams in a way that optimizes performance results. External training programs can help with skill-building, but the best-run organizations supplement this with a healthy dose of internal programs that improve the content of supervisor-to-agent communication. The training investment should be a substantial one and, when done right, the payback will more than justify it. 

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

✉ jaym@serviceagility.com

☎ (215) 679-5250

Vuoi rinnovare la tua immagine? ContactMe!



Fotografia e Grafica Pubblicitaria per l’Azienda
(primo contatto di consulenza gratuito)

robertobellini

phone **+39 333 5241454** mail info@fotorobertobellini.it



Contact Center Technology Testing

Testing is essential when launching projects that introduce change into the contact center environment. How to ensure smooth transitions, upgrades and rollouts.

By **Lori Bocklund and Matt Morey**, Strategic Contact

1 testing processes to proactively prevent problems and speed problem resolution (see Figure 1, on the facing page).

Project Testing

Testing is essential for contact centers of any size when launching projects (big or small) that introduce change to your environment. Project success depends on testing telephony and data infrastructure and applications, as well as applications integrated with the contact center, such as customer information systems or CRM. There are two primary testing tracks: functional testing and performance testing.

FUNCTIONAL TESTING

Functional testing occurs at various stages of the project cycle to ensure that the system delivers the features and functionality defined, and that, ultimately, users will succeed. Functionality testing includes:

- **Component testing** to ensure that specific elements or systems are working. Component testing is typically a vendor responsibility and is fairly narrow in its scope, but it is a key prerequisite for

other testing.

- **System integration testing or SIT** to ensure that all systems and applications work, and work together correctly. SIT should occur after the systems are installed and configuration or development is complete, and the vendor confirms that basic operation is successful through component testing. This form of testing addresses interoperability and call flows or workflows across systems. SIT also inherently includes “regression testing,” verifying that any change to an established environment does not disrupt the proper functioning of existing elements. Vendors and IT have primary responsibility for SIT.
- **User acceptance testing or UAT** to ensure that the application functions according to business needs and requirements. UAT is typically conducted after the system configuration and development and core systems testing are complete. UAT is based on the requirements agreed to (and typically signed off on) by the users

in the design stage and is primarily an end-user responsibility.

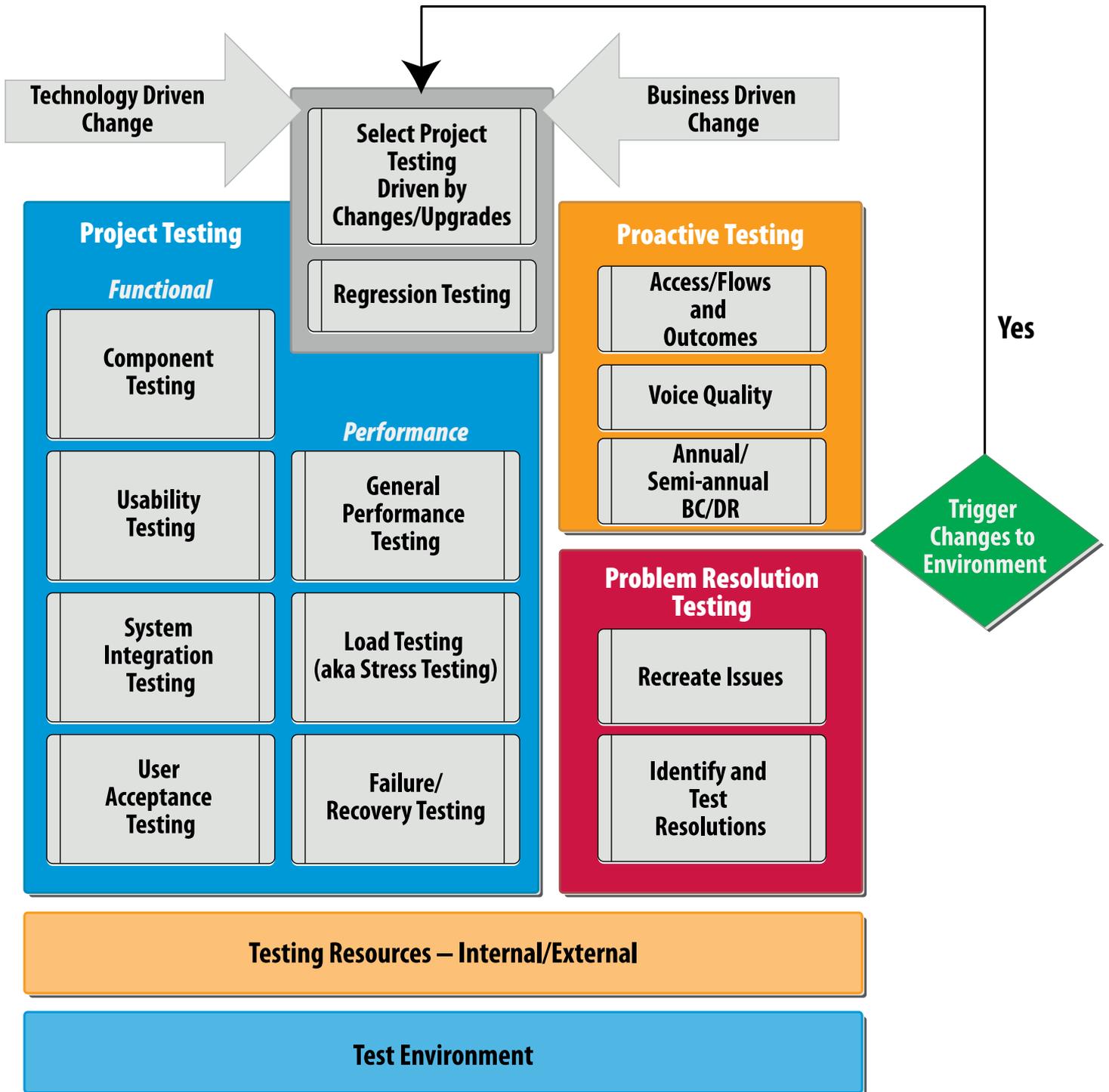
- **Usability testing** to assess the ease with which end users navigate the application. Usability testing goes a step further than UAT, confirming not just that the solution meets specifications, but that the users will succeed with what has been defined (and will be delivered). Usability testing can occur after design but before full development and integration testing is complete, using mock-ups and focus groups or other forms of feedback, such as video observation of the users as they interact with the system interfaces.

These tests are highly detailed and should cover as many test cases as possible (e.g., IVR and routing paths, workflows, screens). Testing leaders need to work with IT/telecom, vendors and end users to create scenarios that emulate a broad range of actual transaction types. The most successful testing closely approximates the realities that will occur once the system is in production.

PERFORMANCE TESTING

Performance testing can take place at the beginning of a project to set a baseline, and near the end of the project (close to rollout) to prepare for production. It includes:

- **General performance** testing to assess application response times under “typical” load conditions. These tests may look at things such as screen pop or refresh times, IVR retrieval and message response delays, or report generation timing.
- **Load testing (aka stress testing)** to



The Building Blocks of Successful Contact Center Technology Testing

Figure 1, above

see if the application and infrastructure tolerate high volumes and capacity expectations can be met. Such tests cover network performance, as well as system(s) and interfaces under peak load conditions. They also reveal what happens when capacities are reached.

- **Fail-over for business continuity/disaster recovery (BC/DR)** to verify continuity in service despite removal of various components (e.g., servers, databases, gateways, network connections) and appropriate notification to IT or vendor support. These tests can also verify processes and timing for putting backup scenarios in place, and restoring normal configurations and operations.

As with functional testing, performance testing plans need to identify a full range of elements that should be put through their paces. You clearly don't want to unearth flaws in your system architecture, application design or processes when your technology gets slammed with traffic spikes or when facing your first outage.

Proactive Testing

Best-in-class organizations conduct performance tests on a routine basis to ensure that their technology continues to function at peak efficiency. Typical test plans exercise the IVR and routing algorithms while simultaneously assessing performance on inbound and outbound trunks. Here are some examples of proactive testing:

- Test calls to each dial-in number (or emails to each email address) ensure that all key contact paths are working effectively. These tests may occur as

often as daily, and can ensure that the company knows of issues before a customer does.

- Testing tools assess the voice quality through the network to the agent desktops. In a voice over IP environment with a highly dynamic network, configuration or load, or with a history of performance issues, this type of proactive testing can be critical to optimizing the customer experience.
- Simulations can navigate a variety of paths through prompts and/or self-service applications and conclude with either disconnects or requests for transfer to agents. Call transfers into the IVR can also be simulated.

Perform tests at various times of the day and night to see what occurs under various load conditions, as well. Proactive BC/DR testing should only be conducted after-hours or during low-traffic periods to minimize the risk of a customer service-affecting incident. BC/DR tests are typically done once or twice a year for the core voice and data platforms to validate that fail-over is working correctly. Routers and gateways should also be included in such tests.

Problem-Resolution Testing

When an issue occurs, everyone is motivated to restore service as quickly as possible. A quick fix or workaround may be the short-term answer. But it's prudent to chase down the root cause of a problem and seek a resolution which ensures that the problem won't reoccur. That's when problem-resolution testing comes into full swing.

If you or your vendor has a robust testing environment, you'll have the means to attempt

to recreate the problem without affecting customer service. You can leverage test plans and use cases from the implementation process to help develop a plan of attack. You'll modify the plans based on input from the help desk and/or examination of system logs. Your vendor can help to determine if the problems traces back to their code or your specific use of the application, or rule out that it isn't in those systems so you have to look at the network or other elements. Once you find the resolution, document the root cause and prepare a corrective action plan.

The "fix" from problem-resolution testing or the learnings from proactive testing may turn out to require a material upgrade or change to your system or application. If that is the case, you'll need to treat it as a project—even if it's a small one—and go through the appropriate protocols outlined earlier in the project testing section, along with regression testing. Similarly, business changes (e.g., new product, number, routing path, menus) or technology changes (e.g., upgrade software or hardware) trigger the need for some subset of these types of tests.

The Test Environment

Now let's look at the ideal environment for testing. Here's our short list of key requirements:

- Define the infrastructure elements and contact center applications that are essential to testing and therefore belong in a test environment. Any application that is customer-facing or impacting and/or you can't serve a customer without needs to be included. Beyond that, see what your budget can bear. IVR and routing, for example, are essential. You probably don't have to have workforce management or quality monitoring, but if you can find the funds, target the optional items that

34

Seguiteci su  **LinkedIn**

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

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

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

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



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

www.tmcadvisors.com

are most critical and/or most likely to present challenges in your environment.

- Build an environment that matches production as closely as possible. While it won't have the same capacity, it can have comparable elements, configuration and functionality. That means similar desktops (PCs, phones, headsets), integration and flows. You'll need to secure a small number of licenses from your vendors. You'll also need a test database, which may also double as a training database, to enable you to run realistic scenarios for inquiries and transactions.
- Procure hardware that mirrors your redundant and high-availability architectures. Include switches, gateways and routers. Similarly, build out a voice and data network that emulates the production environment.
- Consider a traffic generator for load testing and running scripts to test the IVR and routing to the agent desktop. You can purchase this capability or

subscribe to a service. (See the Testing Resources section that follows.)

Of course, the challenge with many organizations is finding the funding to build out a robust test environment and staff to tend to it. The good news is most vendors sell test environments at a much reduced cost from a production environment. If your leadership recognizes the importance, plan to build multiple environments: one for application development, one to run test cases, one for quality assurance. The more changes you make (infrastructure or applications) or the more upgrades your architecture requires, the more important these environments become. If you lack a production training environment, one of these other environments can double as a training environment, adding to the importance and value.

For new implementations, establish a "live" test environment to complete thorough testing prior to cutover. For ongoing testing, if you cannot fund a testing environment, consider the following testing options:

- Work with your vendor(s) to facilitate lab tests for system integration testing (SIT) and user acceptance testing (UAT) on

top-priority or high-risk changes.

- Run tests on a production system, but with "dummy" numbers and data to verify general fitness level (e.g., feature/function, general performance) without straining production capabilities, preferably during off-hours.
- Conduct any capacity and/or peak-load testing off-hours to ensure that the technology meets performance criteria and handles the worst-case scenarios.
- Use a controlled environment (aka "pilot") of 10 to 20 agents across two to four weeks to confirm readiness of features/functions, user interfaces or other customer- or user-impacting changes prior to full rollout.
- Always ensure that changes or upgrades have a rollback option in the event of failure. You should be able to quickly "undo" something that isn't working in production.

If you run a 24/7 operation, the case for

The Level of Effort Required of Project Resources Varies with Test Type, Table 1, below

Type of Test	Typical Level of Effort for Testing		
	End-Users	IT/Telecom	Vendor
Component—Test specific elements	-	LOW-MEDIUM	HIGH
SIT—Test applications work together	LOW	HIGH	MEDIUM
UAT—Test the features/functionality	HIGH	MEDIUM	LOW
Usability—Test the ability to navigate applications	HIGH	MEDIUM	SOW Dependent
General Performance—Test performance under "typical" conditions	LOW	HIGH	SOW Dependent
Load—Test performance and capacities under peak load conditions	LOW	HIGH	SOW Dependent
Failover or BC/DR—Test ability for systems to fail over and recover	LOW	HIGH	SOW Dependent

a test environment grows stronger. With no off-hours testing window, you either risk production impact, forego testing, or shut down at various times to conduct testing. None of those scenarios are ideal, so make the case for mitigating risks with a test environment.

Testing Resources

Resource planning for testing can prove challenging. As shown in Table 1 on page 26, you'll need to engage end users, IT/telecom and your vendors at varying levels of effort depending on the type of testing you'll perform.

As you create project plans, allocate sufficient resources and time to perform testing. You need detail-oriented people involved in testing, and test leaders who can build test plans and cases, processes and tools for capturing testing outcomes and ensuring follow up where needed. Plan to run multiple testing cycles, as you'll discover items that require fixes and then retesting.

If your vendor has responsibility for implementing new technology in a project, address the testing requirements when defining their Statement of Work (SOW)—and ideally when selecting a vendor. Keep in mind it may be a vendor partner (aka distributor) that has this responsibility. Make sure that they identify their roles and yours for each type of testing to avoid surprises. You may find that they do not do as much testing as you might expect.

Vendors/distributors can also bring in tools or partners to conduct specific types of testing, or you can secure such testing resources directly. For example, Empirix and IQ Services are two companies that are very active in delivering testing to contact centers. They typically address load or stress testing, as well as potentially SIT, general performance and UAT in projects, as well as ongoing proactive testing. Empirix provides the Hammer tool, purchased to run

tests with simulated contacts. This type of tool is a fit if you are going to routinely conduct tests and dedicate the resources to use the tool and analyze and act on the results. This scenario typically occurs in larger companies or ones with a very dynamic environment and a commitment to minimizing risk. If you don't have or can't secure that sort of testing staff internally, it's better to rely on external services to conduct tests for you. IQ Services or Empirix will conduct tests and provide online access to results. These services can be essential for large project implementations, but can also support ongoing testing to make sure that your center is operating well and your customers will experience a successful contact flow. For example, IQ Services has "heartbeat testing" and "virtual customers" that can conduct routine checks on your infrastructure and applications by sending or receiving contacts (calls, emails, web, etc.) and ensuring that the results match expectations for messages, performance and outcomes.

The Payoff

Testing is not the most glamorous of disciplines. In fact, it can be downright tedious. And, admittedly, it is sometimes difficult to muster the resources and the organizational will to make it a priority. But as contact center technology gets increasingly complex with a growing number of things that can—and do—go wrong, you can't afford to ignore the imperative to do it. Systematic testing can get you to the "promised land" with less pain, expense and delay on projects and changes to your world. An environment, processes and resources for ongoing proactive and reactive testing can help you to maintain effective operations, preventing needless problems and resolving issues more quickly. 📞

The Importance of Usability Testing

Usability testing is particularly important for applications such as interactive voice response (IVR) or other interfaces that impact customers, or major changes to agent desktops or other tools. In today's world, the customer interface considerations could include mobile and web applications integration into the center through interfaces such as webchat and collaboration. Unfortunately, usability testing often shows up at the 11th hour, if at all, when there is little room (or patience) for making changes. More often than not, staff learns to live with things they don't like, customers suffer, and/or the resulting project outcomes don't meet expectations.

Do yourself, your company, your front line and your customers a favor: Conduct usability tests early (and often, if appropriate) so that you can make the necessary modifications prior to production rollout.



Lori Bocklund is Founder and President of Strategic Contact.

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



Matt Morey is Lead Consultant at Strategic Contact.

✉ matt@strategiccontact.com
☎ (913) 681-5133

Top Four Challenges Faced by Workforce Managers

New survey results reveal how WFM professionals in the contact center respond to dynamic workforce needs.

By Matt McConnell, Knowlagent

Workforce management professionals in today's contact centers don't have it easy. Though their job may seem relatively straightforward on paper—balance the number of agents required to handle projected call volume throughout the day—it requires much more than simple math.

For starters, forecasts are static while call volume is a moving target. It changes from minute to minute. Workforce management (WFM) teams are responsible for scheduling against shifting demand, all the while maintaining various service levels.

If that level of complexity were not enough, agents are busy with far more than just answering phones. They have a whole host of activities and requests from multiple departments that must be completed, requiring them to be off the phones and away from handling customer inquiries.

Managing the discrepancy between the forecasted call volume and the actual call volume to keep agents productive and service levels met is called intraday management, and it is no small task. In Greek mythology, Sisyphus spends eternity rolling an immense boulder up a hill, only to have it roll back down and start all over again. Managing all of the moving parts of an agent's day can sometimes seem like a Sisyphean task.

The Four Biggest WFM challenges

In a recent survey conducted by intraday management solution provider Knowlagent, nearly 400 workforce managers and their team members were asked to share their biggest challenges in the contact center around productivity, agent scheduling and overall workforce satisfaction.

Respondents included workforce management team managers, schedulers and real-time desk managers from a wide variety of centers. Of those surveyed, 26% reported having more than 3,000 agents within their center, while 22% reported having 200 agents or fewer, and 21% reported having between 1,501 and 3,000 agents.

The survey findings echoed some of the frustrations often shared by WFM managers about the challenges of keeping intraday management efficient through manual processes. The following were the top challenges cited by respondents:

#1: BALANCING SERVICE LEVELS WITH OTHER OFF-PHONE ACTIVITIES

Almost 66% of those surveyed identified the balancing act of maintaining service levels while ensuring that agents have the necessary time to complete off-phone work as a major challenge.

While WFM professionals must match agents

with call volume, agents must also complete the off-phone work—such as training, coaching and communications—which, ultimately, makes them better at their jobs. They don't have the luxury of choosing one over the other, but the impact of when these tasks are assigned is felt throughout the contact center. Schedule it during an unexpected influx of calls and the choices aren't great: either service levels plummet or delivering critical information is put off to the detriment of other key performance metrics.

WFM software uses advanced analytics to help predict demand, abandon rates and queue times, enabling WFM teams to more effectively identify how many agents are needed to cover call volume at any given time. But when reality goes off plan, workforce management teams can be caught flat-footed, and are left with mostly manual options to adjust accordingly.

Automatic call distributors (ACD) route incoming calls to quickly get customers to the agents who are most capable of helping them. When call volumes spike, many ACD systems automatically route urgent calls to outbound agents who are available to quickly handle inquiries. Or, if wait times are long, there is a "call-back" feature that allows customers to hang up and wait for an available agent without having to spend time on the phone waiting on hold.

But between these advanced technologies that manage a careful plan (WFM software) and real-time reality (ACD), a gap exists. The average call center agent spends 11% of the day in unproductive idle time, off the phone and waiting for the next call. This is mainly because these "downtimes" often occur in two- to three-minute intervals, which don't allow agents enough time to complete any meaningful activity.

Intraday management technology can work in tandem with a call center's ACD and WFM solution to bridge the gap between the plan and the actual to redistribute idle time as a resource for off-phone work.

#2: ENHANCING FORECASTING AND STAFFING PROCESSES

Of those surveyed, 59% cited the need for better forecasting and staffing processes. The unpredictable nature of call volume presents continuous challenges for workforce manage-

ment teams, and they also need to account for the off-phone work agents do, such as training or coaching. When call volume differs from the forecast, it is often difficult for managers to quickly change agent schedules to accommodate the need. Eighty-five percent of respondents said that they want the ability to better schedule and forecast. In fact, 35% reported that they revise forecasted schedules daily or multiple times throughout the day, while 44% revise schedules weekly or multiple times each week.

Eighty-two percent said that the *smallest* time segment used to create daily schedules ranged from 15 minutes to one hour.

Furthermore, WFM solutions are somewhat limited in their ability to measure forecast accuracy because they generally only get as granular as 15 minutes. (Measuring forecast accuracy for an extended period of time can hide instances of over- or understaffing each day, making it difficult for schedulers to get a wholly accurate picture of how the forecast held up to call volume.)

respondents agreed that delivering off-phone activities during idle times was an opportunity to improve agent productivity.)

#4: IMPROVING AGENT MORALE/ SATISFACTION

Survey respondents cited the need to improve agent morale and satisfaction (45%) even ahead of processes for driving profitability improvements.

When it comes to motivating agents, executives have implemented everything from quarterly roundtable discussions between frontline employees and senior officers to tokens that agents can earn for outstanding performance which can be traded for prizes and company merchandise. Others use tools like agent scorecards and peer mentoring programs, and some even allow agents to train on the clock in order to promote. For some, the reward for agents can be as simple as time spent off the phones during the workday to keep them motivated and delivering outstanding customer service.

As the nature of the agent's job continues to

#3: IMPROVING FORECASTING ACCURACY

As every WFM professional knows, contact centers bounce between being overstaffed or understaffed at any given time during the day.

In an effort to maintain service levels, most managers tend to staff for occupancy levels that compromise between what the business and customers will bear. The result is often that neither side is completely happy. Customers don't like waiting, and they often need to call back to get their issues resolved. The call center swings between being understaffed and overstaffed, and frequently sacrifices sending agents pertinent information or learning materials in order to maintain service levels. And the cycle continues.

It's no wonder more than half (55%) of those surveyed cited the need to improve forecasting accuracy as a major daily challenge.

While they do not replace a center's current WFM system, some intraday management tools improve center operations by responding

evolve, agents are expected to handle all kinds of customer inquiries through many different channels. As transactions have become more complex, the learning curve for agents has become much steeper.

The bottom line is that more satisfied and knowledgeable agents are better at their jobs and are more likely to deliver better overall service to customers. By better managing an agent's time, WFM professionals are able to meet customer expectations and "find" time for agents to get the training, coaching and communication they need to become even more efficient and proficient.

The result is a higher performing agent workforce, higher morale and overall increased agent satisfaction.

Agent morale improvements can have an added impact on a number of key call center metrics from customer satisfaction to handle time to increased sales and beyond.

An Increasingly Complex Role

The agent's role in the call center has evolved,



Matt McConnell is President and CEO of Knowlagent, the leader in intraday management solutions for contact centers. Matt is author of the book, *Customer*

Service at a Crossroads, and holds 11 software patents.

www.knowlagent.com

(888) 566-9457

automatically to call volume to allow agents to work on the most appropriate work at the most appropriate time. Off-phone work happens only during idle time, with a prioritized queue of activities. When call volume spikes, agents are returned to answering calls.

This allows WFM teams to use "found" time for agents to complete more training, coaching and other activities that drive overall productivity and performance. (Seventy-seven percent of

and so has that of the WFM professional.

The dynamic nature of the call center has made the WFM professional's job increasingly more complex. And as executives continue to find ways to leverage technology and innovation to improve agent performance and customer satisfaction, their role will continue to include even more moving parts.

Every minute of every day, WFM teams must carefully balance the demand for agents with projected call volume, forecasting, staffing and finding time for critical off-phone work—all while maintaining service levels and keeping agent morale in check.

This tightrope walk is made smoother with advancing technologies, enabling WFM professionals to become more efficient. This saves call centers both time and money by helping them meet often conflicting demands. They can create a dynamic workforce that gives customers what they want, when they want it—and perhaps most importantly, help them to be more productive with the most precious of all call center commodities: time. 

1-800-GOT-JUNK?

One person's trash is an opportunity for a treasured experience.

Most people think of junk as the useless clutter lying around their homes. For customers of 1-800-GOT-JUNK?, though, the word also calls to mind a first-rate customer experience. The full-service junk removal firm, founded in 1989, has catapulted its passionate focus on customers—both internal and external—into a thriving multimillion-dollar business that is widely recognized for its culture and ability to deliver the WOW factor in customer interactions.

1-800-GOT-JUNK? has more than 180 sites in North America and Australia. Its sales and service contact centers, located in Vancouver, B.C., and Toronto, seat close to 100 agents who handle calls, email and live chat from customers and franchise partners. Call types range from appointment booking to customer education (what the company does, what they take and where it goes) to route and schedule logistics (for truck team members).

The company's contact center agents are multi-skilled to handle all call types and channels. The centers moved away from single-skilled agents to the universal agent approach in 2009 to increase staffing efficiency, ensure short wait times and provide first-contact resolution, and importantly, to equip staff with the necessary skill sets to suc-

ceed in their careers, says Customer Experience Coordinator Michel Falcon.

Being able to handle contacts across all channels also provides call center staff with a little variety in their work week. Depending on the volume, one or more agents will be dedicated to live chat or email, and will handle phone calls during downtime. Channel assignments change on a day-to-day basis, so an agent may be handling live chat one day, phone the next day and email interactions on another day.

Committed to Developing Well-Rounded Staff

1-800-GOT-JUNK?'s attention to employee development is based on the understanding that, to be well-rounded and successful, people need the opportunity to continuously enhance their business and personal skills and abilities. The firm offers ongoing development through its GS&R (Goal Setting & Review) process. On a weekly basis, every contact center agent has a scheduled meeting with their team lead or supervisor to set goals and review their progress on goals set in previous GS&R meetings. Those goals can be professional, such as improving a sales conversion rate, or personal, such as committing to going to the gym three times a week for a month.

"It's not just about business," Falcon says. "We care about our agents as individuals; we want to help them grow in their personal lives, as well."

In addition to GS&R, agents have access to continuous training opportunities with the company's in-house call center trainers. If an agent wants to learn how to build rapport with customers better, for example, he or she simply has to make the request, and the WFM team will schedule time with a trainer who will work with the agent to reach his or her individual educational needs and goals.

AT-A-GLANCE

LOCATIONS:

Vancouver, B.C., and Toronto

OPERATING HOURS:

Monday-Sunday, 5 a.m. to 2 a.m., PST; 365 days/year

CUSTOMERS:

Residences and businesses

CONTACT CENTER SIZE:

Close to 100 FTEs across two sites

SERVICES PROVIDED:

Inquiries, appointment bookings, customer education, franchise partner schedule/route logistics.

CHANNELS:

Phone, email, live chat

TOP CHALLENGE:

Ensuring customer experience strategic initiative adoption across multiple functions, locations, franchise partners.

KEY STRENGTHS:

A highly engaged, loyal, customer-focused workforce.



A trainer coaches an agent in the 1-800-GOT-JUNK? contact center.



Michel Falcon
Customer Experience Coordinator

A Vibrant, Employee-Centric Culture

The commitment to employee development is just one reason why 1-800-GOT-JUNK? is consistently listed as a one of the Best Places to Work in British Columbia. Its passionate, people-focused culture is another.

The company's employee-centric culture is evident to visitors to its Vancouver headquarters, known as the "Junktion." The company openly shares its practices and culture with the general public through semimonthly tours in which visitors can participate in the daily all-staff meeting ("huddle") and a Q&A with Founder and CEO Brian Scudamore. But the very first thing a visitor to the Junktion will see is a large sign in the reception area stating Scudamore's firm belief—and a core value of the organization—that: "It's all about the people."

In fact, cultural fit is a key consideration in 1-800-GOT-JUNK?'s hiring process—and a strong indication of whether a candidate will be successful at the company, says Falcon. "We have a vibrant culture," he points out. "People need to be able to immerse themselves in it. It's fun, it's loud, it's fast-paced—if someone is not able to adapt to that type of environment, then it's probably not the best fit for them or for us." Once employees are onboard, though, they tend to stay. The turnover rate in the call centers is only 20%.

So what makes the workplace fun and loud?

Customer experience successes are celebrated energetically and publicly—through individual recognition by senior executives and in company-wide huddles (a daily seven-minute meeting to salute positive customer experiences), as well as throughout the day with a bell that goes off whenever a department or individual has a success.

Celebrations also often take place in team outings, both onsite and offsite. Staff members genuinely enjoy spending time with their colleagues and it's not unusual for contact center agents to plan a team get-together on a weekend or on their days off.

Strong Focus on Customer Experience

1-800-GOT-JUNK? is strongly focused on customer experience management, and closely tracks its Net Promoter Score (NPS) to ensure continuous improvement in its service delivery and processes. Staff at all levels are educated on customer lifetime value, and the impact that customer experience has on the company's financial success. In addition, all new employees, no matter what their role or function, are required to spend some time in the contact center listening to and handling customer calls—an approach which helps those who are not in customer-facing roles to better understand and connect with the call center staff, as well as the customers.

To ensure crossfunctional collaboration on

customer issues, each department head is part of an executive leadership team that meets on a monthly basis to review NPS scores and drill down into customer feedback. Falcon also will work with the executives to identify any opportunities to address in their departments based on the customer data. Importantly, customer comments are also reviewed for positive comments—and are another reason to celebrate and recognize individual employees who contributed to the experience.

Falcon and his team are currently working on an approach to develop individual NPS scores for agents, which will be used to identify skills and characteristics of top performers that can be modeled, as well as training and development opportunities.

"We believe that people don't fail; systems do. If we find that one of our agents isn't performing as well as his or her peers, we can take a look at our training system and consider where we need to improve so that we can provide better training to that individual," Falcon says. "We want to provide our employees with the skill sets to be successful beyond the business needs. Their education is a great reflection on our brand." 

Susan Hash is the Editor of Contact Center Pipeline.

✉ susan@contactcenterpipeline.com
☎ (206) 552-8831

CMI Customer Management Insights è l'edizione italiana della rivista

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

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

Perché leggere e abbonarsi a *CMI Customer Management Insights*?

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

Come ottenere visibilità su *CMI Customer Management Insights*?

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

www.cmimagazine.it



Per informazioni e contatti:

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