



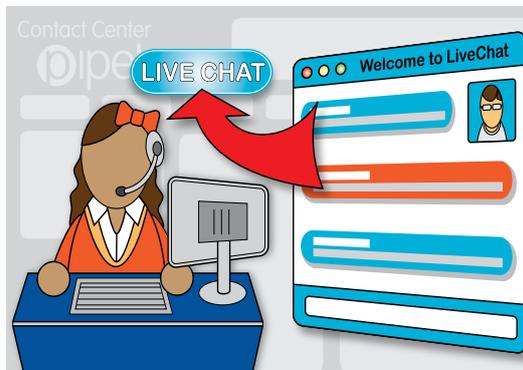
Imagine you just watched your team win its seventh game in a row. As you are celebrating, you hear the manager being interviewed. "Nice game, Coach," the interviewer says. "That's seven in a row!" "Yes", the Manager responds. "We are really clicking on all cylinders." "So," continues the interviewer, "what are you working on now? What are you doing to improve performance?" "What do you mean?" replies the manager. "We're winning. We're just so impressed with how good we're doing and how we're beating the competition. Our focus right now is getting the word out to make sure that everyone around understands that we are the best. We really don't have any desire to delve any deeper than that, since things can't get any better than this." That puts a bit of a damper on the celebration, doesn't it? Good managers strive to continually improve, whether they are in charge of a sports team or a contact center. Of course, we don't engage in head-to-head competitions in contact centers (though that sounds like a great idea for a conference event, doesn't it?), but we do get scores in the form of voice of the customer (VOC) data. We love seeing great results, but the worst thing that we can do is put the blinders on. VOC

## La voce del cliente

Il tema è ampio e riguarda sia le tecnologie di ascolto sia le modalità di relazione che un'azienda decide di avere con i propri clienti. In questo numero viene affrontato sotto diverse sfaccettature.

LETIZIA OLIVARI

Dare ai propri clienti le più ampie possibilità di contatto con l'azienda è un imperativo. Oggi sembra emergere tra le preferenze degli utenti, la chat. Immediata, di più facile accesso e meno impegnativa della telefonata, la chat richiede però un'attenzione specifica per il suo utilizzo ottimale. Chi ha la responsabilità di un contact center ha a disposizione numerose tecnologie per analizzare e misurare la soddisfazione del cliente e la qualità erogata. Gli articoli di questo numero aiutano a orientarsi su questi argomenti. Come annunciato da questo numero inizia



una serie di interventi dedicati al benessere degli operatori dei call center, che ampliano il raggio di attenzione della nostra rivista.

## Adding Value with Live Chat

Chat providers share tips forenhancing efficiency, quality and the customer experience.

BY SUSAN HASH

As consumer preference for using live chat continues to grow, so, too, are the number of contact centers that are adding it to their channel mix. Industry research has predicted substantial growth in the number of contact centers adopting chat over the next 12 to 24 months (ContactBabel's 2012 U.S. Contact Center Decision-Makers' Guide, and Dimension Data's Global Contact Centre Benchmarking Report). And our recent Multichannel Customer Contact Survey, cosponsored by Strategic Contact, found that centers are making steady progress toward chat adoption.

Thus far, large call centers have been the trail blazers—two-thirds of survey participants with 500-plus agents said that they are using this channel. Chat offers an efficient, low-cost customer support option, which is appealing to organizations.

As Strategic Contact's Lori Bocklund and Maren Symonds point out, "[Chat] is a 'natural' for companies that are serious about realizing the maximum value from their web-based services. It affords the opportunity to convert casual browsers into paying customers and provides a convenient avenue

### TODAY'S TOOLS TAKE QA TO THE NEXT LEVEL

Everybody wants to provide quality customer interactions. The good news: The technology to enable basic quality assessment is affordable with viable options for centers of all sizes. As a result, most centers do some form of quality monitoring on their primary mode of contact, phone calls. The bad news: Scoring individual calls is not nearly enough. It's time to establish a more robust and (dare we say) holistic view of the customer experience. Fortunately, there's more good news: The tools, vendors and overall marketplace have evolved to address all media and perspectives (i.e., internal and external) and surface valuable insights that can transform the customer experience. It's time to put the people, processes and technology in place to gather these pearls of wisdom... and then do something with them!

#### The Quality Continuum

Unless you've got really deep pockets and unlimited resources from which to draw, you won't be able to achieve performance management nirvana in the blink of an eye. But if you have a road map and

# 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

## 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.

### ADDING VALUE WITH LIVE CHAT

Dopo molti anni di presenza come canale potenziale e molti anni di incertezza sull'effettiva adozione, la chat si è ormai definitivamente affermata come un canale fortemente preferito da chi usa Internet. E' ormai in piena crescita tanto da spingere le aziende verso un suo utilizzo ottimale, che comprende facilità d'accesso alla chat, coerenza col brand ricorso ad stile di comunicazione molto accurato, operatori sempre meglio preparati, sicurezza delle informazioni scambiate, metriche di performance e promozione su altri canali e media per un uso ancora più ampio.

### TAKE QA TO THE NEXT LEVEL

Ci sono fortunatamente oggi tecnologie per il quality assurance, per l'ascolto della voce del cliente e per l'analisi automatica delle esigenze del cliente che consentono incredibili ritorni sul piano della qualità e dell'efficienza dei processi. Tutti i canali possono essere oggi oggetto di controllo qualità e numerose sono le opzioni a disposizione.

### ACTING ON THE VOICE OF THE CUSTOMER

Ascoltare e dare seguito, se si resta nell'ambito delle responsabilità del contact center, ai feedback dei clienti è molto importante anche se si è già su posizioni di elevata qualità. E' importante inoltre riuscire a dare sempre un riscontro alle osservazioni dei clienti, soprattutto quando manifestano forte insoddisfazione e scontentezza.

### IMPROVING FORECASTING ACCURACY WITH CYCLE PLANNING

Migliorare l'accuratezza delle previsioni del carico di lavoro di un call center è la premessa per assicurare i target di accessibilità.

Normalmente sono noti i trend e i fenomeni di stagionalità.

Per essere ancora più efficaci bisogna saper prevedere il carico di lavoro aggiuntivo generato dalle campagne di mailing: volumi dei contatti e loro distribuzione nei diversi, tra una data di inizio e di fine.

### HOW EMOTIONS DRIVE A CUSTOMER EXPERIENCE

Un call center che non trasmette emozioni ai clienti che chiamano non è di qualità indipendente dalla correttezza delle risposte.

Le emozioni determinano la qualità della customer experience ed è possibile aggregare le emozioni in modo da collegarle agli effettivi risultati.

L'autore ha identificato venti tipi di emozioni diverse e quattro cluster di ritorno per l'azienda..

## 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](mailto:commerciale@cmimagazine.it)

# Sommario

- 4 **Customer Survey. Un'intervista a Fred Van Bennekom**  
*Susan Hash, Contact Center Pipeline*
- 6 **Customer effort, il tema emergente della customer experience**  
*Sergio Caserta*
- 8 **Da lead a cliente, e il gioco è fatto**  
*Elisa Fontana*
- 10 **Crisi sui Social Media: prevenire è meglio che curare**  
*Roberto Grossi*
- 12 **Caro candidato, presentiamoci**  
*Chiara Munzi*
- 14 **Salute e sicurezza: come tutelarle nei call center?**  
*Antonio Paoletti*
- 16 **A cosa serve fare audit?**  
*Donatella Rampado*
- 18 **News**
- 20 **Guida alle aziende**
- 23-39 **Articoli da Contact Center Pipeline pubblicati in esclusiva per l'Italia**



Anno 1 - Numero 5 - Settembre 2012 - [www.cmimagazine.it](http://www.cmimagazine.it)

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

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

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

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

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

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

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

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

# Customer Survey

UN'INTERVISTA A FRED VAN BENNEKOM

---

SUSAN HASH, Contact Center Pipeline

---

Fred Van Bennekom ha una lunga carriera nella gestione dei feedback iniziata con una ricerca nel campo delle pratiche di customer feedback nel settore dei servizi e sviluppata nel supporto alle imprese nell'implementare i risultati ottenuti dalle loro ricerche e dalle loro esperienze passate creando pratiche commerciali.

Van Bennekom è spesso ospite alle conferenze rivolte alle imprese negli Stati Uniti e all'estero e i suoi articoli sono pubblicati sia nei giornali di settore che nelle riviste accademiche.

Scriva regolarmente un editoriale sulle tecniche di sondaggio per Omnitouch Journal e Pipeline.

Abbiamo parlato con lui dell'approccio delle organizzazioni all'ascolto dei clienti.

*Come per i processi per l'offerta di servizi, l'aggiunta di nuovi canali ha complicato il processo di ascolto del cliente*

## Che impatto ha avuto la crescita dei canali di contatto sulle tecniche di ascolto dei clienti?

Come per i processi per l'offerta di servizi, l'aggiunta di nuovi canali di contatto ha complicato il processo di ascolto del cliente. Agli approcci formali dell'ascolto dei clienti - quali i sondaggi - si sono aggiunti i commenti non strutturati e non sollecitati. Anche se le compagnie hanno sempre ricevuto commenti non richiesti via posta o via telefono, il volume è sempre stato limitato e la comunicazione era ristretta al dialogo uno a uno. I social media richiedono di cercare costantemente questi commenti e di darvi celermente una risposta per evitare impatti negativi.

## Qual è il classico errore commesso dalle organizzazioni nel fare sondaggi?

L'errore più comune che riscontro è creare un sondaggio partendo dalle domande. Può sembrare stupido, ma prima dovete pensare ai vostri obiettivi di ricerca e al tipo di dati che possono rispondere ad essi. Solo a questo punto siete pronti a scrivere le domande che raccoglieranno i dati. Ho visto molti questionari che pongono domande senza un filo logico perché chi ha pensato il sondaggio non aveva chiaro cosa voleva sapere.

## Cosa ti sorprende di più nei sondaggi che vedi?

Potreste pensare che solo le piccole imprese fanno errori nei loro programmi di sondaggio, invece ho avuto a che fare con molti sondaggi progettati e portati avanti da grandi aziende e con grandi budget che non sono stati pensati a fondo. Per esempio, potete trovare un sondaggio che promette una vincita a estrazione per chi risponde. Il questionario è lungo e difficile, ma l'azienda riceve centinaia di risposte; è un risultato positivo, giusto? Se avessero fatto un test preliminare avrebbero scoperto che molti - la maggior parte forse - dei rispondenti cliccano semplicemente sul primo pulsante che trovano per arrivare alla schermata finale della lotteria. Quanto sono validi questi dati? Sono peggio che inutili perché portano a risultati sbagliati. (Ma il venditore del sondaggio ha guadagnato un bel po') Le grandi aziende fanno grandi errori.

# SMAU

INNOVAZIONE DI CASA  
NELLE IMPRESE ★



## E ANCORA...

PERCORSI FORMATIVI, WORKSHOP, CONVEGNI E UN'AREA ESPOSITIVA CON LE MIGLIORI SOLUZIONI DI MOBILITY, UNIFIED COMMUNICATION&COLLABORATION, INFORMATION SECURITY, CRM, FATTURAZIONE ELETTRONICA E DEMATERIALIZZAZIONE, BUSINESS INTELLIGENCE, SISTEMI GESTIONALI INTEGRATI E MOLTO ALTRO.

**BARI**  
6-7 FEBBRAIO 2013

**TORINO**  
27-28 FEBBRAIO 2013

**ROMA**  
20-21 MARZO 2013

**PADOVA**  
17-18 APRILE 2013

**BOLOGNA**  
5-6 GIUGNO 2013

**MILANO**  
16-18 OTTOBRE 2013



Ogni anno oltre 80.000 imprenditori e manager sfruttano Smau per innovare la propria impresa.

SMAU: I PROTAGONISTI MONDIALI DELL'INNOVAZIONE; IL TALENTO UNICO DEGLI OPERATORI ITALIANI; LE MIGLIORI SCHOOL OF MANAGEMENT. INSIEME. A DISPOSIZIONE DELLA TUA IMPRESA.

IN COLLABORAZIONE CON

Gartner

POLITECNICO DI MILANO  
School of Management  
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE  
MIP

SDA Bocconi

smau

www.smau.it



contact@smau.it



+39.02.283131



CONTATTI

# Customer effort, il tema emergente della customer experience

Dagli Usa rimbalza sul mercato italiano il tema delle tecnologie del parlato. Il customer effort, con il suo sistema di misurazione, è la frontiera su cui si confronta una moderna valutazione della soddisfazione del cliente

SERGIO CASERTA

Nelle passate settimane è stato interessante analizzare quanto è stato discusso all'evento SpeechTEK 2012 (tenutosi a New York dal 13 al 15 agosto) e in particolare approfondire quanto detto sulla misurazione del customer effort e sul miglioramento dell'esperienza del cliente lungo il canale vocale. SpeechTEK è una fiera con novità e approfondimenti per tutta l'industria delle tecnologie del parlato e quindi per i call center, in cui si fa un uso pervasivo delle tecnologie vocali.

Già al convegno Vanguard del 7 giugno, tenutosi a Milano, le persone intervenute alla tavola rotonda avevano accennato a temi quali l'importanza della semplicità d'uso, richiamando l'attenzione sulla cura maniacale del dettaglio e sull'importanza di avere sempre presente il punto di vista del cliente, in tutte le interazioni che ha con l'azienda. Il manager della Vodafone, Manlio Costantini, aveva anche accennato al customer effort score.

Le applicazioni realizzate attraverso i sistemi vocali sono immediatamente toccate da tutte queste considerazioni.

## Cosa propone di nuovo il mercato?

Durante SpeechTEK è stata annunciata la nascita di un blog in cui si stanno inserendo linee guida per progettare l'interfaccia utente di applicazioni IVR ([videsign.wikinet.org](http://videsign.wikinet.org)): l'informazione potrebbe essere utile per tutti coloro che si occupano di questi argomenti.

Il tema dei personal assistance è stato toccato da diverse aziende, e aveva per riferimento il Siri della Apple: Nuance con Nina, Tronton con Cluzee e Angel con Lexee. Idealmente si vorrebbe poter comunicare con un IVR come si fa con Siri...

Il mondo del mobile è stato al centro dell'attenzione di Genesys, Nuance e Voxeo; l'impressione comune è che i tablet sono un dispositivo a metà tra il mobile e il web, che dunque creano un altro livello applicativo.

Nuance ha presentato la propria applicazione di riconoscimento del parlato naturale realizzata per US Airways (l'assistente vocale è stato chiamato Wally). La stessa Nuance prevede che nel 2014 le nuove applicazioni IVR con riconoscimento del parlato saranno in grande maggioranza su piattaforme hosted.

Si è parlato anche di biometria, dando enfasi a una particolare identificazione di tipo multifactor (metodologia ormai da anni in auge); ad esempio, alcuni hanno usato Skype per l'identificazione del volto e della voce di persone che si collegano all'azienda da postazioni remote.

## Le potenzialità del customer effort e della sua misurazione

Il customer effort è stato il nuovo paradigma di cui si è discusso: da uno studio di un'organizzazione (Customer Contact Council) emergerebbe una forte correlazione tra la propensione al riacquisto e un alto customer effort score (questa metrica si pone quindi

in alternativa al net promoter score e al customer satisfaction index). Sono stati presentati anche metodi oggettivi di misurazione del customer effort. Vediamo più in dettaglio di cosa si tratta. Il valore del CES (customer effort score) risiede nella sua caratteristica di fornire facilmente e rapidamente una metrica di confronto con altre aziende, identificando le aree critiche ove dover migliorare; infine è tracciabile nel tempo, e consente di misurare i progressi conseguiti.

Questa metrica si pone in alternativa al net promoter score e alla soddisfazione del cliente, perché più focalizzata sul sistema self-service IVR; laddove viene utilizzato, è un miglior indice di propensione al riacquisto.

Negli Stati Uniti i sistemi IVR sono molto diffusi nel settore finanziario e nelle telco, mediamente diffusi nel sanitario e nelle utilities. In Italia i trend sono analoghi, con la differenza che lo speech recognition nel nostro Paese è agli inizi (causa alcuni lanci infelici di alcuni anni fa che hanno fatto crescere perplessità nel management aziendale).

Va poi ricordato che un maggior uso del self service significa minori costi di personale; e che un miglior utilizzo del self service (tempi minori in IVR) significa anche un costo minore per l'uso di tecnologie IVR hosted.

Il riferimento al customer effort score di cui si è parlato a SpeechTEK è chiaramente riferito all'articolo apparso su Harvard Business Review "Stop Trying to delight your customers" (Dixon, Freeman e Toman, luglio-agosto 2010).



### 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.

## Gli elementi chiave del customer effort score

### Durante l'accesso

- squilli senza una risposta
- vari tentativi in IVR di far la stessa cosa
- uscite dal sistema IVR
- tempi in IVR
- tempo in coda

### Nella conversazione con l'operatore

- chiedere più volte la stessa cosa
- esser messo in attesa
- richiamare per lo stesso motivo
- trasferimento ad un collega
- riferimento a concorrenti
- mostrare frustrazione
- incapacità di comunicare

Naturalmente questo presuppone anche una tecnologia dello speech analytics, se interessa fortemente l'interazione con l'operatore e se si vogliono trattare tutte le call. È anche possibile collegare alcune delle metriche sopra indicate ad aree e responsabilità precise (telecomunicazioni, processi e operatori, IVR, pianificazione e gestione delle operation).

Si può calcolare una percentuale di eventi negativi su 100 chiamate e dare un punteggio.

Il processo può essere automatizzato e occorre gestire tutta una serie di tematiche attinenti alla sicurezza e alla privacy. Le difficoltà di implementazione di metodi automatici in Italia sono ancora più alte, perché i controlli automatici sul personale non rientrano nella nostra cultura.

È comunque qualcosa su cui l'industria dei CC si confronterà nel prossimo quinquennio.



# Seguiteci su LinkedIn

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

# Da lead a cliente, e il gioco è fatto

C'era una volta il contatto-prospect interessato a interagire con l'azienda. Oggi il potenziale cliente - che ha confermato di voler essere contattato - è una preziosa opportunità di business, se gestito come lead. A patto che Marketing e Vendite siano in accordo sulla strategia da seguire.

---

ELISA FONTANA

---

Il patrimonio di ogni azienda è rappresentato innanzitutto dai suoi clienti. Fidelizzare e mantenere il cliente è fondamentale per assicurare la sopravvivenza dell'impresa. Conquistare nuovi clienti è invece necessario per la sua redditività.

Le attività di acquisizione, però, hanno un costo molto elevato: acquisire un nuovo cliente costa infatti tra le 5 e le 10 volte in più che mantenere un cliente esistente. L'attuale contesto economico sta inoltre contribuendo ad accrescere ancora di più gli sforzi commerciali delle imprese: secondo i risultati di una recente inchiesta pubblicata a maggio 2012 dall'Osservatorio Giornalistico Mediawatch, infatti, il costo medio di acquisizione di un nuovo cliente per un'azienda rispetto al 2009 è aumentato del 120%. Diventa quindi fondamentale sfruttare tutti i canali con i quali l'azienda entra in contatto con i suoi prospect: dal call center al sito web, dalle iniziative di marketing al personale di vendita.

Sembrerebbe banale a dirsi: i processi di gestione del potenziale cliente dovrebbero essere ottimizzati per assicurare la massimizzazione della conversione in vendita dei lead. In realtà, le aziende presentano grandi inefficienze sia nell'ottimizzazione delle iniziative di Lead Generation, sia nella gestione di tali contatti.

## Lead, chi è costui?

Facciamo un passo indietro. Che cos'è un lead? Il lead è un'opportunità di vendita. È un contatto di un potenziale cliente che ha rilasciato il suo consenso e i suoi dati e può essere ricontattato dall'azienda. Un lead può essere più o meno "caldo", a seconda del livello di interesse che ha manifestato nei confronti del prodotto o servizio che gli è stato

proposto. Si parla di "hot lead" quando il potenziale cliente manifesta un'elevata propensione all'acquisto. Questa propensione sarà misurata secondo criteri propri a ogni azienda e consentirà di concentrare gli sforzi commerciali sui contatti di maggiore interesse.

## Come si generano i lead

Le attività che contribuiscono a trasformare contatti e liste di prospect in potenziali opportunità di vendita sono identificate come iniziative di Lead Generation. Il Marketing ha un ruolo fondamentale nella generazione di leads: le campagne marketing che spingono i potenziali clienti a cui si rivolgono a profilarsi rilasciando informazioni su chi sono e cosa desiderano, forniscono all'area vendite ulteriori contatti su cui concentrare i loro sforzi e quindi un valido supporto commerciale.

Tuttavia, per generare lead qualitativi occorre considerare due aspetti fondamentali:

1. La definizione di lead dovrà essere concordata dalle varie funzioni aziendali coinvolte nei processi di Lead Generation. È infatti necessario che l'azienda stabilisca una definizione di lead condivisa, coinvolgendo sia l'area Marketing che le Vendite, affinché entrambe le funzioni siano responsabilizzate nella fase a monte (Lead Generation e Lead Nurturing) e a valle (Lead Management).

Se, per esempio, i contatti che si sono iscritti a un concorso vengono considerati lead dal Marketing, con molta probabilità il personale di vendita lamenterà lo scarso rendimento del follow up su tali contatti, verosimilmente più interessati alla vincita del premio del concorso che all'acquisto del prodotto promosso tramite l'iniziativa. È invece fondamentale che l'area Vendite riconosca il supporto dell'area Marketing e il valore dei contatti che questa le trasmette.

2. La meccanica della campagna dovrà contribuire a massimizzare la Lead Generation, consentendo però di misurare la propensione all'acquisto dei lead. L'obiettivo dell'iniziativa sarà di spingere un elevato numero di prospect a qualificarsi, rispondendo a una call to action. Tuttavia occorrerà studiare una modalità di profilazione che permetta sia di acquisire i dati di quei prospect con maggior propensione all'acquisto, sia di distinguere il grado di interesse per i prodotti o servizi proposti, in modo da trasmettere al personale di vendita solo quelli maggiormente "caldi" (hot leads).

Anche il contact center ha un ruolo importante nella generazione dei lead, ma spesso le aziende non riescono a sfruttarne le potenzialità. La chiamata del potenziale cliente che richiede informazioni su un determinato prodotto o servizio a cui

è interessato, dovrebbe generare un lead da trasmettere con tempestività al personale di vendita. Spesso, però, il ruolo del call center è limitato alla corretta gestione della chiamata: l'operatore fornisce le informazioni richieste, ma non stimola un'eventuale disponibilità del prospect a essere contattato da un venditore, o non è in grado di gestirla. I processi o i sistemi tecnologici a disposizione dei contact center presentano frequentemente dei limiti alla Lead Generation.

### La conversione in vendita dei lead

Quanti dei lead generati si trasformano in vendite effettive per l'azienda? In genere, il tasso di conversione varia tra il 3 e il 10%: fatto 100 il numero di potenziali clienti che si sono qualificati (lead), tra i 3 e i 10 diventeranno nuovi clienti.

La performance di una campagna di Lead Generation, però, dipende da numerose variabili. Tra queste, il target selezionato, il messaggio e l'offerta, il canale utilizzato, la meccanica della campagna, il follow up da parte della forza vendite. La conversione in vendita sarà più o meno elevata in funzione di come questi elementi sono combinati tra loro.

### Il Lead Nurturing, coltivare il prezioso orto dei contatti

I lead generati che non hanno acquistato nell'immediato, costituiscono comunque un'importante fonte di potenziali clienti nel medio-lungo termine. Il processo di acquisto di un prodotto o servizio può durare anche diversi mesi: il lead che ha risposto a una campagna, ma non è diventato un cliente, non deve essere archiviato nel database, ma andrà seguito e coccolato; gli dovranno essere forniti strumenti (newsletter, promozioni, ecc.), potrà essere invitato a eventi, contattato per la proposta di nuovi prodotti o offerte.

Le attività di Lead Nurturing hanno come obiettivo proprio quello di "coltivare" i lead nel tempo, contribuendo a identificare il momento più opportuno in cui i clienti potenziali sono pronti per un contatto commerciale da parte del venditore, finalizzato alla formulazione di un'offerta.

È importante identificare un percorso strutturato e automatizzato di Lead Nurturing, programmando attività scadenze nel tempo e personalizzate in base al profilo del lead.

È interesse dell'azienda investire in attività di Lead Nurturing rivolte in primis a quei potenziali clienti che hanno maggiori probabilità di diventare buoni clienti e che non costituiranno un inutile costo o perdita di tempo per l'area marketing e il personale di vendita.

### Come gestire i lead: l'importanza del change management e della tecnologia

Gli investimenti in iniziative e processi di Lead Generation rischiano di essere vanificati se l'area Vendite non assicura un follow up capillare e tempestivo dei lead generati.

Anche nell'attuale contesto economico, in cui le aziende hanno aumentato, come visto sopra, del 120% i costi di acquisizione di nuovi clienti, accade spesso che la richiesta del lead di essere contattato per avere ulteriori informazioni su un prodotto al quale è interessato, o addirittura un'offerta commerciale, non abbia seguito. Perché? Le ragioni sono principalmente tre: cultura, tecnologia e processi.

1. **Cultura:** in passato, il processo di acquisizione di nuovi clienti era stato dominio prevalente della funzione Vendite. Era il venditore che doveva ricercare, acquisire e poi convincere i clienti potenziali ad acquistare. Negli ultimi anni, si sono verificati dei cambiamenti: il compratore vuole vedere il venditore in una fase molto più avanzata del ciclo d'acquisto, perché il suo bisogno di conoscenza, nelle prime fasi, è soddisfatto ampiamente da Internet, social network, ecc.

Il ruolo del Marketing nei primi stadi del ciclo d'acquisto è diventato quindi fondamentale, ed è necessario che l'area Vendite ne capisca e condivida il contributo e gli sforzi. In tutto il processo di Lead Management, Marketing e Vendite devono quindi lavorare assieme e collaborare strettamente. L'aspetto formativo e di change management sul personale di vendita è di grande importanza per far capire ai venditori il lavoro a monte dei lead che sono loro trasmessi.

2. **Tecnologia:** è fondamentale che il personale di vendita abbia a disposizione strumenti di Crm adeguati (Lead Management o Sales Force Automation) per gestire in modo efficace ed efficiente i lead ricevuti dal Marketing o che lui stesso ha «coltivato» nel tempo. Il Crm gli consentirà di tenere traccia di tutti gli scambi con il potenziale cliente e di formulare quindi un'offerta più mirata e incisiva, nel momento più adeguato.

3. **Processi:** da ultimo, essendovi più attori e funzioni aziendali coinvolte, è necessaria una chiara definizione dei processi che coinvolgono le aree aziendali responsabili della Lead Generation, del Lead Nurturing e del Lead Management. Gli strumenti tecnologici dovranno essere a supporto di questi processi e quindi personalizzati in base ai bisogni di business delle funzioni aziendali interessate.

### Misurare per conoscere e agire

I KPIs (Key Performance Indicators) delle iniziative di Lead Generation aiutano l'azienda a capire se gli investimenti di marketing e commerciali sono allocati correttamente. I principali indicatori che andranno monitorati nel tempo sono relativi al numero di lead generati dalle singole iniziative, agli hot lead trasmessi al personale di vendita, al follow up da parte dei venditori e infine alla conversione in vendita di tali contatti.

Marketing e Vendite dovranno valutare congiuntamente i singoli indicatori per capire da un lato come migliorare le iniziative di marketing per generare lead più qualitativi, dall'altro come aumentare l'efficacia commerciale per assicurare una conversione in vendita maggiore.



**Elisa Fontana,**

Amministratore Delegato C-Direct Consulting Srl, si occupa di CRM, Social CRM, Programmi Loyalty, Marketing Relazionale, Lead Management, Customer Experience e Brand Positioning.

È docente di corsi di formazione organizzati sia presso enti di formazione che direttamente presso le aziende.

# Crisi sui Social Media: prevenire è meglio che curare

Tutta colpa del microblogging? Sì, e anche no. Tutti - utenti agguerriti, opinion leader che "twittano" il loro pensiero, le aziende stesse che commettono errori di valutazione - sono responsabili delle crisi sui nuovi canali social. Per non trovarsi a gestire situazioni incontrollabili, meglio muoversi in anticipo.

ROBERTO GROSSI

Da sempre uno dei temi più discussi da chi si occupa di marketing - e uno dei banchi di prova per la gestione delle comunicazioni aziendali - è la gestione di una crisi. Con la crescita dei social network, le crisi sui canali "social" (le cosiddette Social Media Crises) hanno guadagnato un posto di rilievo tra gli argomenti maggiormente trattati in rete e sulla letteratura specializzata: una ricerca per "social media crisis management" su Amazon ci restituisce oltre 230 titoli di libri. Analoga ricerca su Google fornisce oggi oltre un milione di risultati, con un'ampia casistica di esempi concreti, quali Groupon, McDonald's, Volkswagen e molti altri, e di pareri di autorevoli esperti.

Uno sguardo più approfondito su questa abbondanza di informazioni rivela però che si parla in prevalenza di tattiche e strategie da adoperare per la gestione delle crisi, dedicando invece poco spazio ad analizzarne le cause e origini. Costituisce invece una piacevole novità lo studio "The Epicenters of Social Media Crises", tesi di laurea di Christian Faller, in cui vengono esaminate in dettaglio alcune crisi originate dai Social Media durante il 2011, nell'ottica di ricavare indicazioni utili per le aziende che vogliono dedicare tempo e risorse per la prevenzione di queste crisi. La ricerca analizza crisi di 30 aziende appartenenti a diversi settori merceologici e di varia nazionalità (Chrysler, BlackBerry, PayPal, Vodafone, Adidas, ecc.), cercando di rispondere a tre fondamentali quesiti: dove nascono le crisi social? Chi ne è l'artefice principale? Quali sono le cause delle crisi?

I casi di studio sono stati esaminati con l'ausilio di servizi online gratuiti, quali Google Trends, Trendistic, Alexa, e confrontati con i risultati di una precedente ricerca di Altimeter Group (J. Owyang 2011) relativa alle crisi social avvenute tra il 2001 e il 2011.

## Dove nascono le crisi?

Sebbene per loro natura le crisi social tendano a diffondersi contemporaneamente su diversi canali, quasi sempre è possibile individuare la piattaforma sulla quale è scoccata la prima scintilla, che ha contribuito a scatenarne la diffusione in maniera virale.

In relazione a questo quesito, lo studio ci dice che la maggior parte delle crisi social del 2011 sono nate su Twitter.

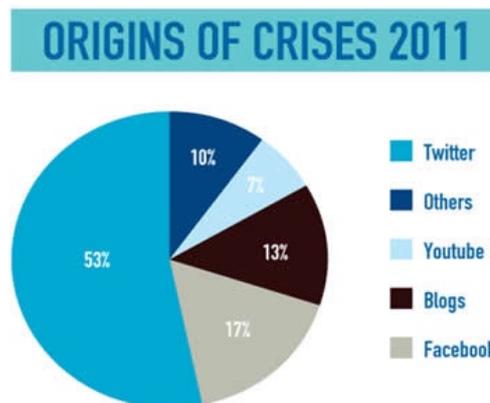


Roberto Grossi

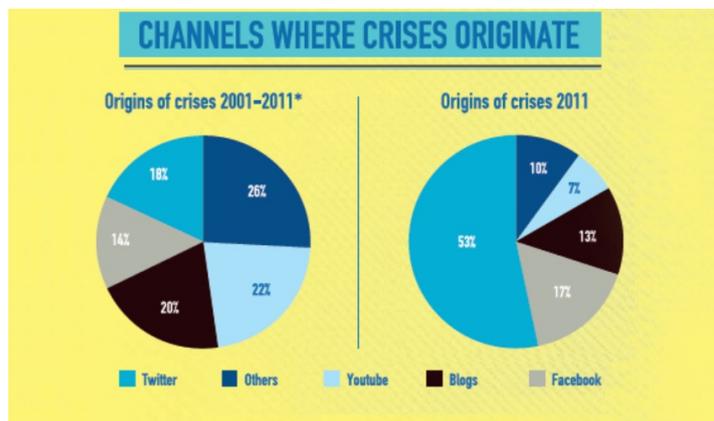
Titolare di *Social Media Easy*, ha una pluriennale esperienza nel marketing di prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico. Si occupa di consulenza e formazione alle aziende su web e social media marketing

Come mostrato nella **Figura 1**, il servizio di microblogging<sup>1</sup> è responsabile di oltre il 50% delle crisi, distanziando ampiamente altri canali quali Facebook, Youtube e blog. Anche se la dimensione del campione esaminato nello studio è abbastanza limitata, la ricerca di Christian Faller conferma il parere di numerosi esperti di settore, che attribuiscono a Twitter un ruolo fondamentale per la gestione di un brand aziendale sui social media.

I risultati sull'origine delle crisi social diventano ancora più interessanti se confrontati con i dati della precedente analisi di Altimeter Group (**Figura 2**). Siamo infatti in presenza di una sensibile variazione nella distribuzione dei canali a vantaggio di Twitter: il servizio di microblogging passa dal 18% al 53%, quasi triplicando la sua incidenza sulle crisi social, mentre Facebook cresce di pochi punti percentuali.



**Figura 1:** Dove nascono le crisi social (Fonte: Christian Faller, *The Epicenters of Social Media Crises*, 2012)



**Figura 2:** Dove nascono le crisi social – confronto con indagine di Altimeter Group (Fonte: Christian Faller, *The Epicenters of Social Media Crises*, 2012)

Una prima spiegazione per questo trend risiede nel fatto che Twitter è nato come servizio nel 2006, solo a metà del periodo di osservazione preso in considerazione dalla ricerca di Altimeter Group (2001 – 2011).

Una valutazione più approfondita ci fa però pensare che stiamo assistendo agli effetti dello sviluppo esplosivo del fenomeno più generale del microblogging.

Sistemi come Twitter giocano oggi un ruolo molto importante nella diffusione di una crisi, in virtù di fattori quali il volume e la velocità di diffusione dei messaggi. In particolare, la filosofia della condivisione di messaggi sulle piattaforme di microblogging rende possibile la diffusione di informazioni in maniera estremamente veloce. Come fanno gli utenti di Twitter più affezionati, molto spesso si tende a inoltrare un messaggio senza nemmeno approfondirne il contenuto visitando l'eventuale link allegato, contribuendo quindi in prima persona a generare un effetto valanga. Inoltre, è ormai risaputo che questa piattaforma vanta la maggiore densità in rete da parte degli opinion leader, rendendo molto alta la probabilità per un messaggio, che abbia raggiunto un influencer, di propagarsi in maniera virale.

Un ulteriore fattore da tenere in considerazione, e forse il più importante, è che la condivisione di messaggi di microblogging avviene secondo una modalità di broadcasting, quindi un'eventuale customer experience negativa non rimane ristretta e circoscritta all'interazione cliente-customer center.

### Di chi è la colpa?

Come prevedibile, il cliente gioca un ruolo fondamentale nello scatenamento di una crisi. Lo studio di Christian Faller riporta, infatti, che in quasi il 54% dei casi sono le organizzazioni dei clienti a essere i principali artefici di una crisi sui Social Media, mentre lo sono in misura inferiore le aziende stesse (33%) e gli stakeholder antagonisti (13%), identificando con quest'ultimo termine tutte quelle organizzazioni - in prevalenza no profit - che rappresentano interessi contrapposti all'impresa.

Questi numeri ci dicono comunque che il ruolo delle azien-



**Figura 3:** Le principali cause delle crisi social (Fonte: Christian Faller, *The Epicenters of Social Media Crises*, 2012)

de nel provocare esse stesse una crisi non è trascurabile. Anche in presenza di un'adeguata strategia aziendale di comunicazione, la disattenzione di un singolo dipendente inesperto può accendere la scintilla che porta al propagarsi di una crisi sui Social Media.

Tra le 10 principali cause di una crisi, lo studio (Figura 3) ne indica infatti alcune che possono presentarsi indipendentemente dalla presenza aziendale sui Social Media, quali la violazione di principi etici (25%) o legali (4%), il comportamento scorretto da parte dei dipendenti (11%), la pubblicazione di contenuti inappropriati (11%).

Risulterebbe quindi errato pensare che le crisi non sarebbero avvenute se l'azienda avesse evitato la propria partecipazione ai social network. Purtroppo questa convinzione è ancora molto diffusa tra le imprese italiane e, a nostro parere, rappresenta il modo meno efficace di prevenire una crisi. Che ci piaccia o no, i clienti hanno il megafono e condividono i loro giudizi sui social network, indipendentemente dalla nostra presenza su questi nuovi media.

Alla fine di questo articolo, vogliamo condividere alcuni suggerimenti che scaturiscono dalla lettura dello studio di Christian Faller e dalla nostra diretta esperienza di collaborazione sul mercato italiano:

- Non pensate di poter controllare i Social Media
- Non sottovalutate l'impatto di Twitter e dei social network sul brand aziendale e sul customer service
- Affidate la gestione delle interazioni sui social a persone con la necessaria esperienza e competenza: la conoscenza della sola tecnologia non è sufficiente
- Avviate un sistema di monitoraggio dei Social Media prima che scoppi una crisi, non dopo
- Non affidatevi completamente a sistemi di monitoraggio automatici che potrebbero avere difficoltà a riconoscere ironia, sarcasmo e manifestazioni di insoddisfazione, viste le particolarità della lingua italiana
- Preparate per tempo delle procedure di escalation per le situazioni di crisi.

<sup>1</sup> Secondo Wikipedia: "Il microblogging è una forma di pubblicazione costante di piccoli contenuti in rete, sotto forma di messaggi di testo (normalmente fino a 140 caratteri), immagini, video, audio MP3 ma anche segnalibri, citazioni, appunti. Questi contenuti vengono pubblicati in un servizio di rete sociale, visibili a tutti o soltanto alle persone della propria comunità".

# Caro candidato, *presentiamoci*

Dalla ricezione del curriculum, e alla sua analisi, all'assessment: come l'azienda si deve porre, quali strategie può utilizzare per conoscere – il più possibile, in un tempo limitato – le persone interessate a ricoprire un ruolo all'interno del contact center.

---

CHIARA MUNZI

---

Il processo di selezione è uno dei più complessi che avviene all'interno di un'organizzazione, ed è per questo che, fin dalla pubblicazione dell'annuncio e ancor prima, durante la fase di pianificazione dell'attività, è necessario riservargli grande attenzione.

Durante la selezione, non solo scegliamo la risorsa o le risorse che faranno parte del nostro gruppo di lavoro e della nostra azienda, ma allo stesso tempo lasciamo anche al candidato un'impressione di chi siamo, di come lavoriamo e soprattutto del nostro grado di professionalità.

È anche per questo motivo che è necessario curare nel minimo dettaglio questa fase. Durante la mia esperienza ho avuto il piacere di collaborare con grandi professionisti della selezione e formazione del personale, che avevano dedicato la maggior parte della loro vita professionale a questa attività. Tutti mi hanno sempre spiegato come la selezione non sia una scienza esatta: proprio per questo motivo, è necessario incontrare il potenziale candidato in diversi momenti e per un tempo sufficiente a delineare il suo profilo in modo completo.

Se abbiamo gestito in modo corretto la fase di pubblicazione degli annunci, su tutti i canali che avevamo a disposizione, già dal giorno seguente l'indirizzo di posta elettronica che avevamo indicato come riferimento dovrebbe popolarsi di numerosi curricula.

### **Valutare i curricula uno a uno. Sapendo cosa cercare**

È importante effettuare uno screening di tutte le candidature che sono arrivate, perché in alcuni casi anche quelle che non sono idonee per la posizione potrebbero essere conservate e magari essere ricontattate per delle selezioni future. Molto spesso, infatti, se pubblichiamo un annuncio per la ricerca di responsabili di contact center, riceveremo anche molti curricula di operatori che magari, vista la loro pregressa esperienza, aspirano a crescere all'interno del call center. Conservare questi curricula potrebbe essere utile nel caso in cui dovessimo inserire oppure sostituire delle risorse velocemente e non avessimo né tempo né budget per mettere in piedi una selezione.

I responsabili che gestiranno lo screening dei curricula dovranno essere necessariamente allineati sugli elementi che

devono ricercare, ovvero conoscere perfettamente quali sono i parametri (età, titolo di studio, esperienze lavorative, ma anche conoscenze informatiche).

Quando si è soliti svolgere questa attività, è possibile effettuare uno screening di oltre 20 curricula ogni ora (chiarmente il numero varia anche a seconda della complessità della selezione: effettuare uno screening dei curricula di operatori è molto più veloce rispetto a quello di un manager); in fase di screening è sempre giusto tenere in considerazione anche come il candidato riporta le informazioni. Vengono rispettate le regole generalmente utilizzate per la stesura di un curriculum? È accompagnato da una lettera di presentazione? Insomma, è bene tenere in considerazione anche l'impegno e l'interesse che le nostre potenziali risorse riversano nella stesura e nell'invio del proprio curriculum, e quindi della propria immagine.

Una volta iniziato lo screening, dobbiamo tenere in considerazione il fatto che più giorni passano dalla pubblicazione dell'annuncio, meno sarà l'afflusso di candidature che riceveremo; è per questo che ogni giorno dobbiamo creare un piccolo archivio non solo di tutte le candidature che riceviamo, ma anche di quante di queste sono idonee al passaggio successivo, ovvero alla selezione. Conservare questi dati significa anche poter effettuare un'analisi a posteriori per capire il risultato che abbiamo raggiunto ovvero: quanti curricula sono arrivati? Quanti di questi erano idonei alla selezione? Sono arrivate più candidature dall'annuncio sulla free press oppure dal web? Alla fine chi abbiamo assunto? Sembra banale, ma avere tutte queste informazioni è molto utile per le selezioni future, e anche per capire se il budget è stato investito in modo corretto.

### **Il primo contatto, per "scoprire" il candidato**

A questo punto, dopo aver fatto il primo screening, iniziano le prime telefonate ai candidati che - attenzione - non devono solo servire a fissare un appuntamento ma anche - direi soprattutto - a effettuare una prima valutazione. Se il nostro obiettivo è selezionare un operatore di contact center possiamo, già in fase di chiamata, valutare il tono di voce, l'inflessione dialettale, il sorriso telefonico e anche la cortesia. È essenziale, quindi, in questa fase, appuntare su una scheda le prime impressioni che riceviamo dal candidato. È inoltre sempre molto utile comunicare al candidato alcune informazioni, a mio parere essenziali: che posizione dovrà



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.

ricoprire? In quali orari dovrà lavorare? La lingua inglese è fondamentale? Sono previste frequenti trasferte? Molto spesso queste informazioni vengono fornite solo in fase di colloquio, ma in questo modo rischiamo di investire del tempo in risorse che alla fine potrebbero decidere di non accettare la proposta solo perché la sede è troppo lontana dalla propria abitazione oppure perché l'orario di lavoro non corrisponde alle proprie esigenze.

### La prova sul campo: l'assessment

Effettuato lo screening del curriculum e la preselezione telefonica, passeremo alla parte più importante, ma anche più divertente, di un percorso formativo: l'assessment. Di cosa si tratta esattamente e quali sono gli aspetti salienti di questa metodica? L'assessment è una procedura che ci permette di valutare i candidati per un periodo mediamente lungo (ovvero qualche ora) attraverso delle prove che lo mettano in relazione agli altri candidati. In questo modo e con questa metodica abbiamo più tempo per valutare una risorsa in diverse condizioni. Infatti, lavorare a contatto con altre 15 risorse assolutamente estranee mette a dura prova l'emozione, la timidezza e la voglia di primeggiare di tutti i partecipanti. In sostanza, l'assessment potrebbe essere definito un colloquio di gruppo.

Prima di organizzare un assessment dobbiamo avere chiaro:

1. Chi stiamo selezionando? Quali sono le caratteristiche che deve avere la risorsa o le risorse che stiamo cercando? Quante risorse stiamo cercando?
  2. È necessario avere internamente dei responsabili ben formati che sappiano condurre l'assessment
  3. Avere a disposizione una sala abbastanza ampia che possa contenere tutti i partecipanti e chiaramente i selezionatori
- Come abbiamo anticipato, l'assessment è un colloquio di gruppo, in cui i candidati dovranno effettuare delle prove con l'obiettivo di interagire il più possibile. I responsabili interni che gestiranno l'assessment avranno il compito di osservare e analizzare quali sono le caratteristiche dei partecipanti. È sempre bene tenere presente che non si possono mai inserire più di 15/18 persone all'interno della stessa aula. Per esperienza personale, consiglio di convocare sempre il numero massimo, perché è fisiologico che alla fine qualcuno abbandoni e quindi non si presenti il giorno della selezione. È bene comunicare ai candidati che l'assessment durerà almeno una mezza giornata ed è quindi necessario

che nessun candidato abbandoni l'aula prima della fine della prova.

Quali saranno le prove che i candidati dovranno sostenere? All'interno dell'assessment è possibile pianificare due diverse tipologie di dinamiche, quelle denominate a ruoli assegnati e a ruoli liberi. In che cosa consistono? Prima di tutto diciamo che sia per la dinamica a ruoli liberi che per quella a ruoli assegnati, le risorse coinvolte dovranno prendere delle decisioni relativamente ad alcune situazioni che verranno loro proposte. Un classico, per esempio, è l'ufficio marketing dell'azienda XY che deve decidere come investire il budget annuale che ha a disposizione; oppure i responsabili delle risorse umane devono pianificare e stabilire con i sindacati un piano per la gestione degli esuberanti.

Come saranno prese queste decisioni? Ovviamente attraverso il confronto reciproco, ma mentre nella dinamica a ruoli assegnati ogni candidato avrà un ruolo ben specifico (per esempio responsabile marketing piuttosto che rappresentante sindacale), nella dinamica a ruoli liberi non ci sono ruoli assegnati, e il gruppo parla assieme della decisione e deve giungere a una conclusione. Ovviamente, assieme ai ruoli e alla descrizione, i candidati dovranno confrontarsi anche con il tempo che passa. Prima dell'inizio della prova dovrà essere dato ai partecipanti un tempo massimo in cui concludere il confronto.

### Dalle dinamiche di gruppo alla conoscenza del singolo

Perché sono particolarmente utili queste prove? I motivi sono diversi, possiamo comunque dire che quando assistiamo a un assessment le dinamiche che si innescano sono moltissime: ci sono candidati che tendono a prevaricare sugli altri, imponendo il proprio punto di vista; altri che non parlano e che durante la prova sono molto remissivi, altri che cercheranno sempre di mediare. In queste prove, i responsabili del personale che vi partecipano non possono assolutamente intervenire, assisteranno alla prova in modo assolutamente silenzioso.

L'obiettivo delle prove è quello di arrivare a una decisione di gruppo condivisa e riportarla ai responsabili che stanno assistendo.

Queste non sono le uniche prove che saranno sostenute dai candidati all'interno della giornata di assessment. Assieme a queste, consiglio vivamente di inserire la prova di auto-presentazione (ovvero concedere a ogni candidato qualche minuto per parlare di sé): questa prova è particolarmente utile e generalmente viene inserita all'inizio della giornata di assessment.

A questo punto, con lo svolgimento di tre prove, si è giunti quasi alla fine della giornata di selezione. Non va dimenticato che il nostro obiettivo è passare più tempo possibile con i nostri candidati per avere modo di conoscerli, individuarne le caratteristiche e quindi capire anche se il loro profilo corrisponde alle nostre necessità ed è facilmente inseribile all'interno del nostro contesto aziendale.

Ma non è finita qui: dopo una giornata di assessment, occorre passare alla terza fase della nostra selezione: il colloquio individuale.

# Salute e sicurezza: come tutelarle nei call center?

Come impatta il lavoro nel call center – che negli anni si è molto modificato – con i vari aspetti dalla salute delle persone? Storia di un settore che si sta attrezzando per garantire il miglior benessere degli operatori.

---

ANTONIO PAOLETTI

---

La valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro si effettua abitualmente attraverso un calcolo ordinale ( $R=PxD$ ), secondo cui il rischio ( $R$ ) è considerato funzione della probabilità ( $P$ ) di accadimento di un determinato danno ipotizzato ( $D$ ) e riguarda tutte le mansioni aziendali e tutti i possibili agenti o fattori identificabili in luoghi, impianti, attrezzature e materiali lavorativi.

Il fattore  $P$  (probabilità), stimabile da nullo o poco probabile fino a molto probabile in una scala ordinale da 0 a 4, dipende da modalità, circostanze e tempi di esposizione del lavoratore ai pericoli.

Il fattore  $D$  (danno atteso o magnitudo o pericolo), stimabile da minimo o lieve fino a gravissimo in una scala ordinale da 1 a 4, dipende dalla pericolosità intrinseca dei materiali di lavoro, nonché degli agenti e delle situazioni identificabili nei cicli lavorativi in grado di causare, ad esempio, pericoli di incendio, esplosione, malattie croniche, trauma per caduta dall'alto, stanchezza visiva da applicazione al terminale, stress mentale da turnazioni gravose.

Valori elevati di  $R$  (pari al prodotto  $PxD$ ) comportano, per il datore di lavoro, una priorità più alta ai fini dell'attuazione degli interventi in favore della salute (prevenzione di malattie, discomfort, stress, danni riproduttivi) e della sicurezza (prevenzione di incidenti, infortuni) del personale.

Nei primi anni '90 furono recepite in Italia alcune direttive europee che obbligarono le aziende (datori di lavoro e loro delegati) a effettuare autonomamente una valutazione dei rischi da cui far discendere le misure di prevenzione e protezione indicate dalla normativa di legge, oltre che da alcune norme di buona tecnica. "Madre" di questo nuovo corso fu la Direttiva 89/391/CEE del Consiglio, del 12 giugno 1989, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro.

Il recepimento del nuovo corso nel nostro Paese avvenne nel 1994, con il decreto legislativo n°626, successivamente aggiornato e sostituito dal decreto legislativo n°81 del 2008, con relative modifiche e integrazioni.

## Il lavoro nel call center, il suo cambiamento nel tempo

Chi scrive si occupa di prevenzione igienico-sanitaria negli ambienti terziari (come i call center) dalla fine dagli anni '80. A quel tempo, con il termine "call center" si intendeva pres-

soché una sola cosa, il servizio di customer service effettuato o fatto effettuare dalle aziende esclusivamente per via telefonica, attraverso un sistema fondato sulla triade centrale telefonica - sistema di distribuzione (più o meno automatica) delle chiamate in ingresso -operatori provvisti di una cornetta telefonica classica o, più modernamente, di una cuffia microfonica dotata di uno o due auricolari.

L'operatore, di regola un esecutivo con inquadramento contrattuale medio-basso, lavorava quasi esclusivamente con modalità inbound, rispondendo al cliente secondo dei protocolli appresi nei corsi di formazione e sotto il diretto controllo di un team leader con l'incarico di far osservare tempi e metodi prefissati per le risposte da dare al cliente.

Più di recente, attraverso un percorso che ho visto svilupparsi a partire dall'anno 2003, si tende maggiormente a identificare il customer service a distanza con più moderni e differenziati contact center che, come specifica il termine grammaticale, sono dei centri di contatto (multimediale) ove si fa uso frammisto di più sistemi di comunicazione: il telefono (collegato alla rete aziendale locale, Lan, o geografica, Wan), la posta elettronica (eventualmente il fax), i messaggi istantanei via web o richieste di chiamata (click to call), le linee chat, i social network.

L'operatore, in questi casi, effettua un lavoro più variato, spesso più interessante, talora anche di alto livello, come l'assistenza a distanza di utenti di macchine e sistemi industriali a controllo numerico; o l'esercizio della telemedicina; o la distribuzione di informazioni utili per le transazioni telematiche di titoli azionari.

In ogni caso, sia che si tratti di call center telefonico classico, sia di contact center multimediale, il job dell'operatore si è in qualche modo arricchito della possibilità di lavorare alternativamente in modalità inbound (risposta ai quesiti e alle segnalazioni del cliente) e in modalità outbound (proposte di contratti, recupero crediti, assistenza per l'uso di attrezzature tecniche o di software, indagini sulla soddisfazione del cliente).

Il customer service classico in Italia si è espanso progressivamente e in maniera quasi esponenziale fino agli anni 2006-2007, quando il comparto lavorativo è arrivato a sfiorare i 200.000 addetti (tenuto conto del turnover e dei differenti contratti di lavoro), distribuiti su circa 1.400 centri, con più di 90.000 postazioni lavorative allestite.

La gran parte di essi – in Italia circa il 70% è di genere femminile – lavorava (e lavora) in classici call center prevalentemente telefonici, anche se nelle realtà più articolate e complesse il lavoro telefonico si è arricchito di possibili rotazioni

inter e intra mansione, secondo cui uno stesso operatore può dividersi alternativamente fra telefono e posta elettronica, con rotazione nel corso dei turni settimanali o mensili (job rotation) o nel corso di uno stesso turno di lavoro (task rotation).

Principali settori in cui si sono sviluppati i call center sono, nell'ordine:

- Comunicazioni e telecomunicazioni (solitamente in house, cioè interni alle aziende stesse)
- Outsourcing (servizi per conto terzi)
- Servizi della Pubblica Amministrazione (sia in house che outsourcing)
- Settore finanziario (generalmente in house)
- Settore assicurativo (generalmente in house)
- Industria e Commercio (sia in house che outsourcing)

Il primissimo approccio di chi affrontò i problemi di salute e sicurezza sul lavoro dei call center negli anni '80-'90 riguardava quasi esclusivamente due aspetti: il piano di emergenza antincendio, volto a conseguire una rapida ed efficace evacuazione degli uffici del tipo open space dedicati a questo tipo di lavoro che tende a concentrare in uno stesso ufficio un numero elevato di soggetti; la tutela della salute dei operatori in quanto videoterminalisti, con l'applicazione delle prime rudimentali regole fornite dalla ricerca ergonomica su movimenti, posture e illuminamento indoor e con l'attivazione eventuale della sorveglianza sanitaria per proteggere il lavoratore dai principali affaticamenti connessi con l'uso continuativo di queste attrezzature: quello oculovisivo (astenopia) e quello muscolo-scheletrico (cervicalgie e disturbi agli arti superiori).

L'approccio resta ancora valido, ma si è arricchito di osservazioni che hanno appuntato l'attenzione del legislatore, dei medici del lavoro e dei tecnici della prevenzione su vari altri fattori di rischio meritevoli di considerazione, in particolare:

- L'impatto della professione telefonica continuativa sugli organi dell'udito (orecchio) e della fonazione (laringe).
- L'esposizione alla violenza (di regola verbale) da parte della clientela più esasperata e meno civile, che contatta il center creando reazioni emotive anche di paura negli operatori più sensibili.
- La monotonia e la ripetitività che, talora, spengono l'entusiasmo di alcuni soggetti (specie di quelli provvisti di titoli di studio più elevati) verso il proprio lavoro, andandosi a sommare ai numerosi altri fattori di stress quotidiano cui una persona del nostro tempo è soggetta, di ordine familiare, sentimentale, economico, caratteriale, da stile di vita, da traffico congestionato).
- I turni di notte (dove attivati) che possono contribuire allo stress attraverso l'impatto sull'orologio biologico, specie di alcuni soggetti costituzionalmente più sensibili alle variazioni del ritmo sonno-veglia.
- Il lavoro continuativo in ambienti con promiscuità ravvicinata e attrezzature quasi sempre condivise (come tastiere e mouse utilizzati da diversi operatori in turni successivi) che, talora, hanno creato problemi di igiene di comunità (per esempio, limitate epidemie di congiuntiviti fra gli operatori o anche delle "semplici" apprensioni in occasio-

ne di pandemie ipotizzate, e fortunatamente non espresse, quali l'avaria o l'influenza da virus H1N1).

- Il lavoro in ambienti indoor mal climatizzati o con ricambi d'aria insufficienti.

## Affrontare il tema della salute

Premesso che in un periodo di crisi sia economica che di sviluppo come l'attuale i problemi preminenti sembrano essere riconducibili alla disoccupazione, specie giovanile, al precariato che tende a protrarsi per decenni e alla concorrenza dei Paesi emergenti (vari call-contact center utilizzati da aziende italiane ed europee sono stati delocalizzati in Albania, in Tunisia, in Romania e in India), è importante analizzare - sarà oggetto della trattazione del prossimo numero - le principali problematiche di salute e sicurezza in qualche modo correlate, secondo la letteratura corrente, col lavoro nei call center.

**Antonio Paoletti** è docente di ruolo di Medicina del lavoro, igiene industriale, ergonomia. È Direttore della Scuola di Specializzazione in Medicina del lavoro dell'Università degli Studi dell'Aquila, Dipartimento DISCAB "Dipartimento di Scienze Cliniche Applicate e Biotecnologiche", Coppito

### Nei prossimi numeri

Il prossimo articolo si concentrerà su soluzioni e consigli per evitare che stress mentale, stanchezza visiva, rumore persistente danneggino il benessere degli operatori di contact center.

Dopo queste prime trattazioni generali, gli articoli successivi saranno dedicati alla tutela della salute e della sicurezza nei call center, con l'analisi dei seguenti argomenti:

- Gestione igienica degli ambienti indoor di tipo open space adibiti a call center
- Prevenzione dei disturbi della voce e dell'udito
- Prevenzione dello stress lavoro correlato
- Valutazione dei rischi, piani di emergenza, progettazione ergonomica, check list utili nell'allestimento
- Analisi di alcune esperienze sul campo: casistica clinica ed ergonomia posturale e della visione

### Bibliografia

1. AAVV: *Good practice guide for occupational health and safety in call-centers*. Ed. Australian Services Union Victorian Private Sector (2002)
2. Pierantoni P., Guarnieri A., Rouvery L., Piccardo M., Genovesi A.: *Inail - Idee per un cambiamento: ricerca sulle condizioni di lavoro nelle realtà dei call center* (2007)
3. Paoletti A., Tiberti S., Tobia L., Grandi G.: *Humidity below 20% produces a meaningful discomfort in Italian call centers*. Book of abstract International conference on Healthy Air Better Work, Helsinki (2007)

# A cosa serve fare audit?

Per valutare la qualità dell'organizzazione, occorre partire dall'inizio, ossia dalla conoscenza dei servizi offerti e delle motivazioni che muovono manager e dipendenti. Scoperti i punti deboli, non si potrà che migliorare. L'audit è lo strumento che analizza l'anima dell'azienda.

DONATELLA RAMPADO

Il termine audit deriva dal latino "audire", ascoltare. In questo articolo verrà trattato il tema dell'audit e di come questo processo possa sostenere lo sviluppo di un'attività. Più che un elenco di suggerimenti, vorrei stimolare in ciascuno la capacità di trovare, dietro un suggerimento pilotato, le risposte corrette ai propri bisogni personali di crescita e di sviluppo. Parliamo spesso di fidelizzazione dei clienti, e tutti concordano su quanto sia importante scoprire le loro esigenze. Tuttavia, la vera difficoltà nasce dalla comprensione dei bisogni e dei desideri spesso non espressi dei clienti. Come si ascoltano i clienti? Come si raccolgono le informazioni? Come si organizzano quelle ricevute? Come si mettono in pratica? Non è così scontato, quindi, applicare un programma corretto e strategico di fidelizzazione.

Gli audit su Wikipedia sono descritti come delle attività atte a misurare la conformità di determinati processi; sono procedure che determinano e valutano caratteristiche richieste e ne verificano la corretta applicazione. Con audit si intende quindi un processo che attraverso la visione di registrazioni, la raccolta di dichiarazioni o altri fatti provati, permette di valutare con obiettività in che misura i requisiti presi a riferimento (criteri dell'audit) siano stati soddisfatti.

Da questa definizione nasce, dunque, l'audit, inteso come valutazione di

un'organizzazione basata sul raffronto tra la sua realtà operativa e i requisiti richiesti. In altre parole, sottoporsi o organizzare un audit è un'occasione di confronto con uno sguardo non coincidente, che può contribuire a evidenziare elementi dell'organizzazione del lavoro aziendale, non definiti o non applicati al meglio delle possibilità.

### Quando la china si fa discendente, meglio intervenire

Un imprenditore o un manager spesso sono focalizzati solo su alcuni obiettivi: acquistare materie prime a un buon prezzo, ottimizzare al meglio il magazzino, organizzare al meglio la rete di distribuzione, vendere e avere un bel sito o una bella brochure. Se desidera però far crescere e rendere maggiormente competitiva la sua attività, allora l'executive deve necessariamente acquisire capacità di previsione.

Le ragioni per le quali un'azienda inizia ad andare male non sono legate solo a quei fattori esterni che non sono stati colti, ma anche alle cattive abitudini consolidate negli anni.

L'azienda, nel momento in cui vive un periodo di prosperità, ritiene di aver consolidato il mercato, e quindi crede di avere le strategie giuste, e che andrà avanti così per molto tempo. Con la maturità e sicurezza acquisita cala l'interesse in diversi ambiti:

- la proposta di nuovi prodotti o servizi
- il rinnovo delle parti necessarie e che sostengono lo sviluppo
- il servizio offerto dal personale di-

- venta mano a mano meno cordiale
- il contatto verso il cliente diventa più formale, quasi annoiato e addirittura si attivano procedure "customer killer"
- il personale e il management sono più occupati a difendere i loro piccoli centri di potere
- arrivano reclami e richieste, che vengono, eventualmente, soddisfatti dopo giorni e dopo complicate procedure
- creatività e iniziativa lasciano il posto all'esecuzione ordinaria con compiti definiti e costi supervisionati.

Per non cadere vittime del tran tran che riduce i fatturati, una soluzione c'è: si tratta di una tecnica di investigazione che spesso le migliori aziende utilizzano.

Le tipologie di valutazione comunemente usate sono generalmente le seguenti: audit di conformità, audit di efficacia, audit della qualità dell'organizzazione.

### L'azienda si guarda con onestà allo specchio

In questo articolo ci occuperemo dell'audit riferito alla qualità dell'organizzazione. Gli obiettivi di un buon audit sono: trovare il punto di inizio; comprendere le necessità; individuare subito quegli indicatori strategici per migliorare l'attività anticipandola.

L'inizio non è mai uguale per tutti, ogni azienda compie degli errori di valutazione che le appartengono; suggerisco quindi di utilizzare il seguente test.



### Donatella Rampado

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

*“inizia dall’inizio”, disse il Re  
(Alice nel paese delle meraviglie)*

## TEST Auto Valutazione

Audit del servizio	SI	NO
Avete scritto la vostra politica di servizio al cliente?		
L'avete fatta conoscere a tutti i vostri collaboratori?		
L'avete distribuita ai vostri clienti?		
Il servizio ai clienti va costantemente monitorato, cosa state facendo in merito? Eseguite periodicamente dei sondaggi?		
Quali sono gli indicatori che vi segnalano in anticipo i momenti di calo?		
Assumete solamente personale motivato e disposto a essere formato?		
Avete visitato i vostri concorrenti per scoprire che tipo di servizio offrono?		
Audit dell'organizzazione del business	SI	NO
Avete degli obiettivi strategici di sviluppo?		
Li avete seguiti e monitorati in modo costante?		
Avete un sistema per raccogliere le idee dai vostri dipendenti o dei vostri clienti?		
Avete un sistema di comunicazione attraverso il quale le iniziative, le promozioni e i nuovi servizi vengono fatti conoscere?		
Avete coinvolto i vostri collaboratori nel raggiungimento dei vostri obiettivi?		
Avete individuato i punti negativi e che lasciano spazio alla concorrenza?		

### Come interpretare le risposte ai quesiti del test?

#### Audit del servizio

*Se avete risposto negativamente a più di tre risposte (fino a un massimo di sette):*

è arrivato il momento di monitorare efficacemente il servizio che offrite. Formate attentamente il personale su chi deve fare che cosa e come va fatto. Pianificate i vari passaggi dall'accoglienza (anche telefonica), dal check-in al check-out.

*Se avete risposto solo a due in modo negativo:*

avete una partenza sicura, fate quello che vi manca come primo passo.

*Se a tutte avete risposto in modo positivo:*

complimenti, siete unici.

#### Audit dell'organizzazione del business

*Se avete risposto negativamente a più di tre risposte (fino a un massimo di sei):*

è arrivato il momento di attivare degli obiettivi strategici. Cercate nuove idee e opportunità, anche guardando verso il mercato. Quando avete scelto quello che fa per voi, coinvolgete tutto il vostro personale con grande motivazione verso il raggiungimento della meta.

*Se avete risposto solo a due in modo negativo:*

avete una partenza sicura, è il momento di tornare alla creatività e di far proseguire la scalata al successo.

*Se a tutte avete risposto in modo positivo:*

complimenti, siete unici e gli altri sono dietro di voi.

Questo auto-test è un buon punto di partenza e vi proietta verso un servizio di eccellenza. La strategia, dunque, da approntare subito per attivare un piano corretto è: avere clienti; avere dipendenti motivati e ben formati; avere strumenti di misurazione corretti.

## Se non è *multicanale*, che contatto è?

La società eGain e il knowledge management su più canali: il cliente va approcciato là dove è presente, dal social network alla chiamata telefonica

Quali sono, attualmente, le priorità dei call center? Da una parte le aziende clienti chiedono loro di diminuire i costi per contatto, dall'altra di aumentare l'efficienza nelle risposte fornite agli utenti. "Per questo motivo - spiega Domenico Rossi, sales director Italia ed Europa dell'Est di eGain - proponiamo loro di distinguersi dal semplice servizio di chiamata, ma di evolversi in ottica di multicanalità".

La società eGain è specializzata nella fornitura di software per la gestione delle interazioni multicanale con i clienti: "Ogni azienda - continua Rossi - è chiamata a essere presente e attiva su più canali: oltre al telefono la mail, la chat, per non parlare dell'universo social. A questo approccio, noi suggeriamo un altro elemento distintivo. A nostro parere, infatti, la customer experience si crea addirittura prima che l'utente sia cliente. Se, per esempio, un utente visita l'azienda attraverso un social network, e si sofferma lungamente su un prodotto, perché non interagire in modo elegante? Una figura che indirizzi l'acquisto o la formazione dell'opinione è necessaria. Questi ingaggi proattivi delle persone sono un'opportunità oggi sfruttabile". In sostanza, i contact center hanno la possibilità di distinguersi non solo per il prezzo offerto, ma anche per il servizio più esteso garantito.

Il ragionamento vale soprattutto per le chiamate e i contatti inbound, che il contact center deve sapere gestire in ogni canale. Ma nel momento della prevendita, il ragionamento vale anche per l'outbound, che può essere vissuto e gestito in real time. Grazie a particolari algoritmi, infatti, la soluzione eGain identifica il comportamento dell'utente e regole predefinite stabiliscono se è opportuno l'ingaggio.

Alle Telco, primo settore che ha mostrato interesse nei confronti delle soluzioni multicanale (a causa della forte necessità di gestire un cliente che ha un tasso altissimo di spostamento da un operatore all'altro) sono seguiti, negli ultimi anni, settori industriali quali l'e-retailing e le aziende che operano nei segmenti BtoB, e che hanno necessità di alleggerire assistenza e post vendita in carico per esempio ai loro distributori.

### Rafforzata la presenza in Italia

eGain, multinazionale nata negli Stati Uniti, che sta attualmente rafforzando la sua presenza in Europa e in Italia. "Dall'Europa dell'Est - spiega Domenico Rossi - c'è una forte richiesta di soluzioni multicanale. Si tratta di Paesi che stanno ancora crescendo, sia dal punto di vista del Pil che dal punto di vista tecnologico, scontando una digitalizzazione più arretrata. Le soluzioni di eGain sono customizzabili nei vari linguaggi".

L'obiettivo di eGain è quello di crescere in poco tempo con una presenza sempre più importante anche in Italia, con una struttura commerciale e tecnica. Ai due partner presenti al nord, Bizmatica e Ingenium Technology, si aggiungeranno a breve altre realtà, a copertura del sud del Paese, in grado di seguire i vari settori merceologici, finanza, industria, pubblica amministrazione e telecomunicazioni. "A tendere - spiega Rossi - prevediamo di avere un partner per country per il Sud ed Est Europa. Con una struttura articolata in questo modo, potremo proseguire nel nostro duplice approccio: da una parte spiegare alle aziende l'importanza di una strategia multicanale; dall'altra collaborare con gli outsourcer in modo che siano pronti a fornire servizi appunto multicanale che coprano tutti i potenziali contatti che l'utente può porre in essere con l'azienda".  
E.G.

## ESPERIENZE

### Sportello per il consumatore di energia, avanti con brio

Il servizio funziona, è utile per i consumatori (che in tre anni l'hanno contattato 1,4 milioni di volte), per cui si va avanti, allargandone lo spettro d'azione: questo è quanto è stato deciso dall'Autorità per l'energia relativamente al progetto dello Sportello per il consumatore di energia, per il triennio 2013-2015. Oltre al potenziamento dei servizi già esistenti, verranno implementate - in collaborazione con l'Acquirente Unico - la gestione di procedure legate ai contratti non richiesti, verranno rafforzate le attività di monitoraggio e di segnalazione di eventuali criticità nel funzionamento dei mercati e saranno sostenuti eventuali interventi di enforcement. Il rafforzamento del call center darà ulteriore spinta alla soluzione dei reclami (ogni anno vengono già risolti 40mila casi).

### Camera di Commercio di Bolzano innova

Il telefono, primo punto di contatto tra l'azienda e il cliente, deve essere gestito in modo efficiente (senza attese troppo lunghe o imprecisioni nel passaggio delle chiamate), specie se l'azienda di cui si sta parlando è di servizi. La Camera di Commercio di Bolzano ha innovato il proprio sistema di relazione, sfruttando le potenzialità della Unified Communication proposta dalla società Ellysse. Oggi la realtà bolzanina riesce con facilità a gestire in modo personalizzato le procedure, i messaggi di benvenuto. La reportistica supporta il lavoro del personale, che di conseguenza può operare più efficacemente anche nel back-end. La soluzione adottata è integrata a Cisco Call Manager.

### Efficienza energetica, ai dubbi risponde il call center

Dalla fine di luglio, Linea Amica, call center del Ministero per la Pubblica Amministrazione realizzato da Formez PA, ha un nuovo compito, cui corrisponde un nuovo servizio: supportare i soggetti che devono ristrutturare

edifici o iniziare opere di riqualificazione energetica, in modo che i lavori vengano realizzati in conformità con la normativa e possano godere delle agevolazioni fiscali indicate dal decreto legge 22 giugno 2012 n. 83 sullo Sviluppo. Detrazioni, scadenze e informazioni fanno capo all'Enea (l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile), l'ente che ha curato la formazione degli operatori del call center, che rispondono al numero verde 803 001 o al numero 06/828881 (per chi chiama da cellulare).

## LETTURE

### I segreti del Crm in un libro

Cos'è la relazione, come si imposta con il cliente? Come si usano le banche dati, come si gestisce il portafoglio clienti, come si crea valore per il proprio cliente; come la tecnologia supporta questi elementi? Chi si occupa di Crm, per studio o per lavoro, ma non ha mai avuto modo di analizzare il tema in maniera sia teoria che pratica, può oggi consultare il volume "Customer Relationship Management. Tecniche e

tecnologie", di Francis Buttle e Michela Ornati (FrancoAngeli, 40 euro), che individua quattro diverse tipologie di Crm (strategico, operativo, analitico e collaborativo) e giunge a una sua definizione in relazione ad azienda, cliente e soluzioni It, indicandone i risvolti operativi.

## INDAGINI

### Il customer experience management priorità delle aziende

Secondo un'indagine di Customer Management Exchange Network, la gestione del cliente è una priorità aziendale per il 61% delle imprese interpellate. Ascoltare i suoi bisogni in modo proattivo, generare vere esperienze di contatto sono elementi che possono contribuire al successo di un'azienda. Non si tratta di semplice cambiamento culturale all'interno dell'impresa: tutte le business unit sono chiamate ad avere come focus il cliente, e ad allineare gli obiettivi e le strategie adottando una vision cliente-centrica.

Per ulteriori informazioni, anche relative all'appuntamento che il Network sta organizzando in Europa per novembre

(Customer Experience Exchange: The international forum for Chief Customer Officers), [www.customermanagementexchange.com](http://www.customermanagementexchange.com)

## SOLUZIONI

### Avaya e il cloud sempre più performante

L'azienda Avaya, specializzata nei sistemi di comunicazione per le imprese, spinge sul cloud ottimizzando la sua suite dedicata a questo ambito. In particolare, ha lanciato sul mercato nuove soluzioni di virtualizzazione e miglioramenti alla gamma Avaya Collaborative Cloud (tra cui spicca il supporto integrato per tecnologia Vxlan tramite Avaya Vena Fabric Connect), la suite strategica di soluzioni cloud pubbliche, private e ibride. Il cloud, nuova frontiera della virtualizzazione che "libera" le aziende dalla gestione e manutenzione dei server, secondo la strategia di Avaya deve garantire alle aziende performance elevate dei sistemi informativi, capaci di adeguarsi rapidamente a picchi di lavoro o cambiamenti, e di adattarsi alle necessità delle applicazioni di prossima generazione.

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

### *Having second thoughts about throwing more dollars at new technology?*

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

#### 1. Conosci bene dove stai andando!

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

#### 2. Ottimizza quanto hai già oggi a disposizione!

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

#### 3. Immagina di essere un cliente!

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

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

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

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

#### Vanguard Communications Europe

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

[www.vanguard.it](http://www.vanguard.it) - [www.formazione-callcenter.it](http://www.formazione-callcenter.it) - [www.formazione-crm.it](http://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) <<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'appropriata ergonomia 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](http://www.cmimagazine.it)  
aggiornamenti continui*

## Aspect Software Inc.

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



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

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

---

## Ellysse Srl

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



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

---

## Vanguard Communications Europe

www.vanguard.it, www.formazione-callcenter.it, www.formazione-crm.it  
email: [info@vanguard.it](mailto:info@vanguard.it)  
*Rappresentanza in Italia*  
via di vigna murata, 40 – 00143 Roma  
Tel. 06 5483 2800



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

---

## 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>

## Adding Value with Live Chat

for assistance to those who opt to self-serve" (see "Companies Dive Deeper Into Multichannel Customer Contact," *Multichannel Survey Special Report*, March 2012, *Pipeline*). Bocklund and Symonds add that customers' experience with chat provided by the early adopters is setting the bar for their expectations of others.

That's important to keep in mind if you're considering adding chat as a service channel, or want to improve the effectiveness of your current solution. Deploying live chat successfully requires a well-thought-out strategy that aligns with your multichannel customer experience vision. We turned to several leading chat providers for their recommendations on chat practices that add value for customers and the contact center.

### Make Chat Easily Accessible

User adoption is critical to gain efficiencies so consider how, when and where to engage your online customers. Who your audience is, what you're selling and/or supporting and how your website is set up will help to determine whether you should offer *reactive* chat, which requires a user to click a button on the website to launch a chat; *proactive* chat, where the visitor is invited to engage with a chat agent through a pop-up window; or both.

No matter which option you choose, being easily accessible where your customers may need assistance is key, says Al Rose, VP, Retail & Internet Properties, TELUS International. He adds that chat is often buried on the customer service contact page, when it should also be available on the marketing content pages where customers are researching products and may have questions.

With proactive chat, determining where and when to engage customers can be trickier. "There



**Jeff Mason**  
VP MARKETING,  
Velaro



**Anand Subramaniam**  
VP WORLDWIDE  
MARKETING,  
eGain

are risks in offering chat either too early or too late when a prospect is visiting your website," Rose explains. "A comprehensive business rules engine can help manage the timing. For example, the invitation could be triggered under a number of criteria, ranging from abandoned shopping carts, a set of page views, time spent on site, returning customer versus new customer, and/or the appearance of a high-value customer."

Website analytics can provide key insights into your online service strategy and where you should engage customers, says Jeff Mason, VP of marketing for Velaro. "You need to determine where people enter and where they leave your website, and look at your bounce rate" (the percentage of single-page visits or visits in which the visitor left the site from the landing page).

Your bounce rate should be below 50%, he says. "A high bounce rate typically is a sign of website content that isn't clear or compelling," Mason adds. If that is the case, "the first step should be to review the content to see how it can be tightened up, and then consider putting a chat button there so that visitors can ask questions."

### Reinforce the Brand

The customer experience that is delivered through any contact channel should reinforce your brand—and chat is no different. Your technologies, processes, policies and people all should be aligned with your brand strategy, according to Anand Subramaniam, eGain's VP of worldwide marketing. He offers the following examples of how to do that:

- If you built your brand on high-touch retail customer service, make it easy for the customer to escalate from self-service to live chat on your website. You can take it to the next level with synchronous phone and cobrowse collaboration to show customers around on your website and help them complete their purchases or fill out online forms. You could design and deploy a chatbot with an avatar, based on your brand personality or even your brand spokesperson.
- Hire agents who will be your brand ambassadors rather than detractors. For example, if you are a fun brand, you'd want to err on the side of extroverted personalities.

A successful branding strategy generally aligns with the organization's culture—and it's important to emulate that culture in the chat **24**

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

channel, according to Lawrence Solis, global director of Performance Managed Campaigns for LivePerson. How? "Make sure that the chat invitation and the chat box use the appropriate colors, fonts and images so that it appears seamless to the customer as a true extension of the brand," he says.

In addition to the images, he adds, the brand should be incorporated into the actual dialog that the agent has with the customer through the language and tone—in both live and canned responses.

### Humanize the Experience

Chat has come a long way in the past decade, as have customer expectations for a personalized, more "human" online experience.

As with phone conversations, skilled chat agents should understand how to build rapport with the customer by mirroring the customer's communication style through the language that is used and with personalization, says Solis. Maintaining a smooth conversation flow can be tricky when combining personalized and canned responses, he admits, adding that: "It's a bit of an art. There may be important information that the agent has to share with the customer, for instance, around policy. In those instances, the company's legal team typically provides the canned responses, and we have to make sure that we're providing that completely



**Lawrence Solis**  
GLOBAL DIRECTOR  
OF PERFORMANCE  
MANAGED  
CAMPAIGNS,  
LivePerson



**Stephanie Walsh**  
VP OF COMMUNITY  
OPERATIONS,  
Needle Inc.

and without editing."

An online chat interaction should seem like a conversation, agrees Rose. He offers the following tips for maintaining the human element in an online chat:

- Support professionals need to know how to construct a conversation flow appropriate for the audience. This includes sharing only one or two ideas per response to allow for multiple back-and-forth exchanges. Support professionals also have to use the right amount of personalization

including, at the most basic level, using the customer's name. During a chat exchange, agents are going to gather additional customer-provided information. From this, support professionals can choose to personalize responses further as the conversation progresses.

- Chat needs to remain efficient. This is where you need a balance between scripted versus free-form responses. A good rule is to limit canned responses to 50%. If done well, we have found that these responses will read as if personalized, especially when response times reflect a support professional taking enough time for a thoughtful, personal response.

**Practical Pointer:** When determining where, when or if scripts should be used, as well as the appropriate language and tone, Stephanie Walsh, VP of Community Operations at Needle Inc., suggests that company leaders visit websites that have chat—including their favorite brands—and engage with various companies to see what a natural conversation feels like versus a "robochat."

### Hire Agents with the Right Skill Sets

The ability to build rapport with customers through chat requires agents with strong writing skills. One mistake that many contact centers make is assuming that a good phone agent will also be a good chat agent, says Solis. But that is not often the case. He offers the following profile of a successful chat agent:

- Highly focused. Chat agents often are handling a number of transactions. Because of that focus, good chat agents tend to be more introverted than phone agents.
- Strong keyboard skills. Chat agents have to be able to type well. Even if using canned responses, chat agents should be able to type at least 50 words per minute.
- Web-savvy. Chat agents are often called upon to guide customers through the website, or to respond to customers' questions at different points within

## Assure Customers that Information Shared via Chat Is Secure

By Al Rose



**One of the great benefits of offering chat for customer service and sales support is that it allows for private, secure and detailed conversations. It's important to make customers feel comfortable when using online chat. This can be done by having the chat associate share a hyperlink to security and privacy policies shortly after greeting the customer. This can be reinforced by customizing the chat window itself to always contain a link to the company's privacy statement.**

**To further assure customers, chat transcripts should be made available either from the chat window interface or sent via email following the chat session. This provides the customer with full documentation of the conversation for their records.**

**Finally, it's important to encrypt any sensitive information being shared by the customer or support professional, such as account numbers and personal data. Associates should offer to demonstrate the encryption feature prior to information sharing, if the customer remains nervous. And of course, if a customer is really uncomfortable sharing private information via an online channel, chat support professionals should be able to seamlessly transfer the chat to a voice associate.**

# UN RESCUE AUDACE!

## Servizio clienti efficace, efficiente e avanzato



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

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

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

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

LogMeIn®

the site. They also may need to go to other sites to find information, so they need to be proficient at web browsing and navigation.

- Service and sales oriented. Service chats often turn into a sales interaction, and vice versa. Chat agents should be trained in both to avoid having to transfer customers to another chat or phone agent to complete a transaction.

A high level of enthusiasm for the brand also adds to the customer experience, says Needle's Walsh. "Obviously, you can assess for things like grammar, punctuation, spelling, typing speed—but it's more about the personality that they can convey within the chat that is important," she says. "To find the people who are passionate about your brand and who communicate well, find out where your customers are chatting online. It will shorten your recruiting and training time."

### Training Requires a Different Curriculum and Approach

In addition to creating unique hiring profiles, training for chat support requires a chat-specific curriculum, says Rose.

"The training should cover corporate brand, writing ability, tone policies, as well as soft skills, such as how to convey empathy and enthusiasm using only the written word," he says. Training also should include 'chat etiquette' or



**Kelly Koelliker**  
SENIOR PRODUCT  
MARKETING  
MANAGER,  
KANA

the guidelines agents use for interacting with customers, including greetings, the use of open- and closed-ended questions, asking customers to wait, asking permission to send links, and the proper way to end a chat session."

Likewise, effective chat training calls for an approach that differs from traditional call center training, Solis says. For instance, in a traditional training program, contact centers would educate agents first on the company's products and services, and then train them on how to use the chat tool. Solis recommends reversing the order and focusing on each product separately.

"We train agents on how to use the tool and all of its nuances at the beginning. Then we train them on each product," he explains. "We have them pull previous chats that are related to the product and content that they just learned about so that they can see how the agent probed, how they demonstrated the solution, handled rebuttals, etc."

Having agents then mock-chat with each other about each product helps to cement their understanding of the content, and it makes the training very relevant and sticky, he adds.

After agents have completed their training,

Solis says that creating a nesting or integration period helps to transition new agents into the role. During this time, agents are paired up, and the teams sit together with one agent taking chats and the other observing and helping. After a few hours, they switch. At the end of the day, all of the trainees get together to review their chats, looking for examples of good practices and opportunities for improvement. Having the agents grade their own chats and collaborate during training results in higher quality and improved content retention, as agents tend to be much tougher when they evaluate their own performance.

### Measuring Agent Performance

When setting agent performance goals, it's important to ensure that the metrics are aligned with the brand strategy, and support your company's customer experience mission. For instance, Subramaniam points out that, "if you are a high-touch brand, average handle time might not be the most important metric. Likewise, the metrics should be aligned with the business focus of the contact center. If it is a sales-focused contact center, the metrics should be centered on revenue generation and not handle times."

Stressing accuracy and quality over speed is likely to result in higher customer satisfaction—and fewer followup calls to the center. "Many calls to the contact center arise only after customers fail to find what they need on the web first; therefore, effective web customer

## CHAT RESOURCES Featured in this Article

### eGain Chat | [www.egain.com](http://www.egain.com)

eGain Chat enables you to offer real-time chat assistance to website visitors. Agents can exchange text messages, files, web pages and knowledge base articles with visitors to answer their queries, proactively as well reactively. Rated #1 by analysts, it is the industry's only chat product to have been proven in both on-demand and on-site deployments for more than a decade.

### KANA | [www.kana.com](http://www.kana.com)

KANA Enterprise Chat provides immediate assistance to customers completing a transaction or resolving an issue online. The chat agents have visibility into the customer record, seeing previous chats, emails, cases and online activity. They can use guided processes, predefined responses and a central knowledgebase to ensure consistent, efficient service. Meanwhile, real-time dashboards provide supervisors with an overall view of the agent activities, allowing them to monitor or step in to chats as necessary.

### LivePerson Inc. | [www.liveperson.com](http://www.liveperson.com)

LivePerson, Inc. (Nasdaq: LPSN) offers a cloud-based platform that enables businesses to proactively connect in real-time with their customers via chat, voice and content delivery at the right time, through the right channel, including websites, social media and mobile devices. This "intelligent engagement" is driven by real-time behavioral analytics, producing connections based on a true understanding of business objectives and customer needs. More than 8,500 companies rely on LivePerson's platform to increase conversions and improve customer experience, including Hewlett-Packard, IBM, Microsoft, Verizon, Sky, Walt Disney, PNC, QVC and Orbitz.

service means delivering accurate answers consistently, and always in context to customers when online. That's the secret to a good experience," says Kelly Koelliker, senior product marketing manager at KANA.

Conversion rate is a typical measure of sales performance. It's also important to consider yield, says Solis. "If an agent is taking 10 chats an hour, and has a 10% conversion rate, then he is yielding one order per hour. Another agent might have a 20% conversion rate. On the surface, you would think that the second agent is a better salesperson, but that agent may only be taking five chats per hour. So while they have double the conversion rate, they're not as efficient, so they're yielding the same amount."

Average response time is an important metric for chat—one that is more closely associated to customer satisfaction than any other metric, says Solis. "If a customer has to wait, they start to lose confidence and the agent loses that rapport. You can feel it when they rate the agent."

A standard rule of thumb, he adds, is that the agent take no longer than 90 seconds to respond back to a customer. That might sound like a long time, but Solis points out that customers are typically multitasking while they are chatting. There are exceptions, though, so it's up to the agent to pay attention to and mirror the customer's communication style.

### Measuring Channel Performance

Measuring customer satisfaction with chat interactions is relatively simple and quick. A brief

customer survey can be presented immediately upon closing the chat window, so response rates are tend to be much higher than with other types of customer surveys (around 35%, says Solis).

In addition to csat, Velaro's Mason recommends tracking the Net Promoter Score with each customer touchpoint. That can easily be done by inserting the "likely to recommend" question in the post-chat survey. He also suggests monitoring the following metrics:

**Chats missed**—to assess whether you have appropriate staffing levels in place.

**Chats refused**—which can signal whether the content in a proactive chat is appropriate, or is being launched at the wrong point.

**Average wait time**—to assess staffing levels and staff productivity.

**Average length of chat**—to assess agent efficiency, knowledge and highlight training opportunities.

### Increase Channel ROI by Driving More Volume

Contact centers can leverage chat's efficiencies and customer satisfaction potential by driving more contacts to the channel. Solis recommends the following strategies for driving higher volume:

- When customers send an inquiry via email, insert a chat button in the response message so that, if they have a followup question, they're able to click it

to go straight to chat.

- On the website, put the chat button front and center as the first option instead of the 800-number. "People typically go to where they're first directed," he says.
- Use your hold messaging to direct customers to the chat channel. Let callers know where to access it, when it's available and how quickly their chat will be answered.
- Make sure that the chat option included in marketing materials and advertising.

"Chat is a preferred channel among customers—one that consistently outperforms the phone channel in terms of delivering a memorable customer experience and higher satisfaction," Solis says. "One of the best ways to optimize its performance is to make it easy for customers to find and use." 



**Susan Hash**

is the Editor of Contact Center Pipeline.



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

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

☎ (206) 552-8831

## CHAT RESOURCES Featured in this Article

### Needle Inc. | [www.needle.com](http://www.needle.com)

Needle links certified product experts, or fans of a brand, with current and prospective customers in online chats initiated from the brand's ecommerce site. Needle finds, certifies and motivates the experts and gives them access to a web-based platform that provides them with the tools they need to help shoppers make purchase decisions. Needle customizes each incentive program based on the client's goals, giving its clients a highly skilled, motivated and cost-efficient workforce that drives conversion.

### TELUS International | [www.telusinternational.com](http://www.telusinternational.com)

TELUS International is a provider of contact center outsourcing solutions to global clients. TELUS International is the global arm of TELUS, a national telecommunications company in Canada with \$10.5 billion in annual revenue and almost 13 million customer connections.

### Velaro | [www.velaro.com](http://www.velaro.com)

Velaro is a leading provider of live chat software that provides businesses with the ability to intelligently interact with website visitors—in ways that augment traditional phone support—leading to more brand loyalty, enhanced sales and increased customer support productivity. Some of the biggest names in business use its click-to-chat, click-to-call and intelligent engagement solutions, including Dell, Pfizer, GM, LG Electronics, Blue Cross Blue Shield, HTC, Lillian Vernon, MarketStar and Experian.

# Acting on the Voice of the Customer

VOC data offers great insights for improvement whether you're an industry leader, middle of the pack or coming up short in customer satisfaction.

By Jay Minnucci, Service Agility

1 data might give us the score, but if we focus solely on overall satisfaction ratings, we miss the real value—identifying opportunities to take action. Whether we are on top, in the middle of pack, or bringing up the rear, VOC data can offer us all great insight into our operation.

## Leading the Pack

For those of you with industry-leading satisfaction scores, congratulations! The good news is that you are the best. The bad news is that it is

more of a challenge to get meaningful improvement ideas from the data.

When your satisfaction scores are pushing through the ceiling, even the best statisticians will have trouble pulling insight from the numbers. At the highest performance levels, the most important VOC data is often not a number at all. Anecdotal comments are sometimes overlooked, but for those with scores at the top the comments can provide the most actionable information (see the sidebar below for reminders

regarding comments on surveys).

If you are not getting many of these comments, you may want to rework the survey to get more of this qualitative input. The open-ended approach works well here, so consider questions like, "What would have improved the interaction?" or "What can we change in the future to improve our service to you?" More direct questions can provide you with specific input that addresses future considerations; for instance: "Would you use a mobile app, if available?" That is the type of information you need from your customers to keep your organization in its leadership position.

## Middle of the Pack

Despite data showing that most of us think we are above average, the rules of math dictate that the majority of us reside in the middle of the pack. And when it comes to customer satisfaction, those in the middle of the pack typically have been there for a while, with scores moving very little over time.

## Survey Comments

Asking customers for feedback is an imposition, and those who provide it deserve your attention. Too often, customers use these surveys to provide comments about their interaction with your center, and they don't get any response. Here are some reminders on best practices based on the type of comment that you receive:

- **"There is an outstanding problem with my case."** Acknowledge immediately, so the customer does not then call about an issue that someone else is already working. Thank the customer and provide a timeframe for follow up.
- **"I just wish you would..."** Often, these requests are out of the control of the contact center (e.g., cut prices, open stores in a certain location, etc.). Thank the customer for the input, and assure him/her that the request is being forwarded to the appropriate area.
- **"I'm so upset with you; I'm going to stop doing business with you!"** Contact the customer immediately, and offer whatever you can to get a chance to redeem yourself.
- **"You guys are the best!"** Thank the customer, and if the note mentions a particular person, let the customer know that the employee will be recognized.

Customers who fill out forms and provide comments often hold influential positions with friends and colleagues. It is worth the effort to treat them well and show your appreciation for their input.

For many of us, the difficulty in taking that big step from the middle to the top of the pack is the result of processes that are not aligned with customer expectations. They are not misaligned on purpose, but are more often the result of having been built in vacuums.

The area that can benefit the most from better alignment is quality monitoring. The rating categories on your form need to be in direct alignment with the needs of your customers. If, for example, your surveys show that customers value speed, the quality monitoring form should have a category for call control that addresses the efficiency of the call-handling process.

Getting the monitoring categories aligned with the needs of your customers goes a long way in improving satisfaction. The closer the alignment, the more that monitoring feedback resembles customer input. Since agents use monitoring guidelines to guide call-handling processes, it is the best way to get agents responding in ways that will have the most positive impact on customers.

Once the monitoring processes are aligned, you can further improve by using the same calls for monitoring that are used for satisfaction surveys. In this way, customers and your quality

assurance analysts are providing opinions on the exact same calls. There is no better way to keep your analysts calibrated with your customers.

### Bringing Up the Rear

OK, so your customer satisfaction numbers are not too impressive. If that is the case, the first step is to look at some other performance numbers. Are you meeting other goals? If not, then the issues are systemic and likely require a complete overhaul—that's a bit beyond the scope of this article. If you are meeting other goals, but still coming up short on satisfaction, the issue may well be that your objectives are not in line with customer needs.

Where overall satisfaction scores are low, it actually becomes easier to learn what facets of performance matter most to customers. Assuming you ask your customers questions about different characteristics—ease of access, knowledge of the rep, professionalism, etc.—a good analyst can run the numbers and determine which of these mean the most to your customers. Armed with that information, you can review your key performance objectives to see how well they line up with customer needs. Your eye should be on the disconnects. As an

example, if your customers indicate that “one and done” is important, but you don't have a first-contact resolution (FCR) objective (or yours is not very aggressive), then you clearly need to reset the goal.

### Find the VOC Nuggets

For many of us, customer satisfaction scores are one of the most, if not *the* most, important performance objectives. It is easy to lapse into viewing them as nothing more than an evaluative tool, but they can be much more than that. After you get the scores and the celebration settles down, make sure you spend some time finding those nuggets that will keep you at—or get you to—the top of the industry. 



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

✉ [jaym@serviceagility.com](mailto: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**

# Improving Forecasting Accuracy with Cycle Planning

Analyzing historical trends and seasonal patterns form the foundation of your staffing forecast. **Cycle planning takes it to the next level.**

By Maggie Klenke, The Call Center School

**P**lanning for staffing and creating schedules all begins with a forecast of the workload for the upcoming period.

Without an accurate forecast, the schedules will not match the actual workload, resulting in a lot of intraday adjustments, overtime and time-off offers. But achieving an accurate forecast is as much art as it is science. While the basic historical analysis of trend and seasonal patterns is the foundation of the forecast, cycle planning is the element that can take it to the next level.

A cycle is typically a multiday situation that is driven by some event and which creates a change in the workload. For example, mailing bills to a group of customers will generally create some additional calls from those customers. Some will call the same day the bills arrive in the mail, but others will not call until some days later when they get around to paying their bills. The same is true of catalog mailings where the calls might spread out over several weeks. Weather disasters can create an influx of calls to insurance companies for claims. The possibilities are almost endless. The concept for forecasting is that there is a base underlying workload that happens normally and another workload that is driven by some event.

## A Mailing Campaign Example

Let's use a marketing mailing as an example. In our example, the company mails out marketing literature to prospects and customers on the 5th day of every month (unless it is a Sunday). The mailing is a lot larger on some months than others. It generally takes two days for the letters to start arriving in customer mailboxes, and then the calling starts.

Looking at the history, we find that the extra calls generally spread out over five to six days after the mail arrives and then are pretty much done. Any other marketing-related calls will be absorbed into the normal daily call volume.

## STEP 1. COMPUTE THE VOLUME OF ADDITIONAL WORKLOAD

The first job will be to identify the total amount of incremental volume we expect from the mailing during that five- to six-day period. We can compute this using regression analysis. What we want to know is the ratio of calls we will get compared to the number of items mailed. One of the hardest parts of this kind of analysis is separating the incremental call volume from the normal, but we need to go back into the monthly history and identify the total incremental call volume that the mailing caused each month,

and then how many items were mailed. (If the driver is a weather disaster, we might want to know how many citizens were in the affected area instead of items mailed.) We will use the data in Table 1 on page 20 for our analysis.

By entering these columns of numbers into an Excel spreadsheet, we can choose any open cell and use the mathematical function "slope" to compute the relationship. (These functions may be found under the drop-down arrow next to the AutoSum function on PCs or in the Formulas tab in Macs.) The function will ask for the "independent variable," which is the driver, in this case, the items mailed. Highlight the column of numbers under Items Mailed. Then the function will ask for the "dependent variable," which, in this case, is the added call volume, so highlight that column of numbers. Press enter and the result in this case is .585. That means that we can expect approximately 59 calls for every 100 items mailed. When the marketing team notifies us of the amount of items that will be mailed next month, we can multiply it times .585 and we will know how many additional calls to expect.

## STEP 2. DETERMINE THE DISTRIBUTION PATTERN OF THE ADDED WORKLOAD

The next step is to determine how these additional calls will spread out over the five to six days that are generally affected by these mailings. It is common in contact centers to see distinct patterns of normal call arrivals driven by the day of the week. (Monday is the most common busiest day of the week, but that is no means true for every center.) As we begin the analysis to find a pattern of arrivals that will spread these marketing calls over the period, it is reasonable to expect that the day of week when the mailing occurs might influence how the calls will arrive. A mailing on a Tuesday will likely arrive in the mailboxes on Thursday, but a mailing on Friday or Saturday will likely show up on Monday. Analysis of the patterns by day of week may help us to identify the true pattern of arrivals in this case. We have selected four months of data to use to test the theory. There are two months in which the 5th fell on a Tuesday, and two in which it fell on a Saturday. Table 2, on page 20, shows the data for January through April.

**Table 1: Compute the Volume of Additional Workload**

Month	Items Mailed	Added Call Volume
October	17,540	2,304
September	32,050	3,450
August	18,320	2,367
July	48,965	3,805
June	18,500	2,430
May	56,240	4,852
April	18,700	2,435

**Table 2: Determine the Distribution Pattern of the Added Workload**

Date	Day	Act. CV	Normal CV	Incr. CV
Jan 5	Saturday	2,703	2,700	n/a
Jan 6	Sunday	0	0	n/a
Jan 7	Monday	6,875	5,289	1,586
Jan 8	Tuesday	5,754	4,875	879
Jan 9	Wednesday	5,398	4,750	648
Jan 10	Thursday	4,802	4,523	279
Jan 11	Friday	4,200	3,898	302
Jan 12	Saturday	3,109	2,700	409

Date	Day	Act. CV	Normal CV	Incr. CV
Feb 5	Tuesday	4,887	4,875	n/a
Feb 6	Wednesday	4,734	4,750	n/a
Feb 7	Thursday	5,904	4,523	1,381
Feb 8	Friday	5,387	3,898	1,489
Feb 9	Saturday	3,156	2,700	456
Feb 10	Sunday	0	0	0
Feb 11	Monday	5,869	5,289	580
Feb 12	Tuesday	5,076	4,875	201

Date	Day	Act. CV	Normal CV	Incr. CV
Mar 5	Saturday	2,703	2,700	n/a
Mar 6	Sunday	0	0	n/a
Mar 7	Monday	6,843	5,289	1,554
Mar 8	Tuesday	5,590	4,875	715
Mar 9	Wednesday	5,402	4,750	652
Mar 10	Thursday	4,760	4,523	237
Mar 11	Friday	4,208	3,898	310
Mar 12	Saturday	3,098	2,700	398

Date	Day	Act. CV	Normal CV	Incr. CV
Apr 5	Saturday	4,887	4,875	n/a
Apr 6	Sunday	4,734	4,750	n/a
Apr 7	Monday	5,943	4,523	1,420
Apr 8	Tuesday	5,217	3,898	11,319
Apr 9	Wednesday	3,509	2,700	809
Apr 10	Thursday	0	0	0
Apr 11	Friday	5,780	5,289	491
Apr 12	Saturday	5,209	4,875	334

Table 3: Data for the Saturday 5th

Day	Jan Incr. Call Volume	Mar Incr. Call Volume	Average CV	Day's % of Total
1-Monday	1,588	1,554	1,571	39.4
2-Tuesday	879	715	797	20.0
3-Wednesday	648	652	650	16.3
4-Thursday	279	237	258	6.5
5-Friday	302	310	306	7.7
6-Saturday	409	398	403	10.1
Total	4,107	3,866	3,986	100.0

Table 4: Computing the Combined Forecast

Day	Normal CV	Day's %	Added CV	Total Forecast
Monday	5,289	39.4	1,951	7,240
Tuesday	4,875	20.0	989	5,864
Wednesday	4,750	16.3	807	5,557
Thursday	4,523	6.5	320	4,843
Friday	3,898	7.7	380	4,278
Saturday	2,700	10.1	501	3,201
Total	26,035	100.0	4,948	30,983

Just looking at the data suggests that the Tuesday 5th and the Saturday 5th result in different patterns of calling, but the Correlation Coefficient analysis will make it even more clear. To do this analysis, we will load the incremental call volume data for each of the four months into the Excel spreadsheet. Choose any open cell and select the function "Correl." The function will ask for Array 1 and Array 2. Each array is a group of numbers in consecutive order (either a row or column), but the two arrays must have the same number of cells. In this case, we will highlight the incremental call volume data for January as Array 1, and for February as Array 2. Press enter and a number appears. A perfect match of patterns would result in a 1.0. In the analysis of January compared to February, the result is .811, which is actually a very poor match.

Each set of months was analyzed with the following results:

- Jan – Feb **.811069**
- Jan – Mar **.991872**
- Jan – Apr **.880543**
- Feb – Mar **.752364**
- Feb – Apr **.955501**
- Mar – Apr **.842633**

This process proves that with this data we get the best match of patterns in months that had the 5th on the same day of the week (January/March and February/April). That will not always be the case, but it is important to this example.

The next step is to find as many months of

history as possible with the 5th on the same day of the week. In this case, we have only the two months of history to work with, so we will proceed, but the more data that is in the history the better. Remember, the size of the numbers is not important. If the volume has changed dramatically over time, it will still be useful since Correlation is only looking for the pattern.

Once we have all our history in hand, average each day of the week for all of the periods and the average total for the period. Then calculate the percent of the average volume that occurs on each day of that period. (Average day CV / Average week CV = Day's %) Table 3 shows what the data for the Saturday 5th in the example looks like.

### STEP 3. COMPUTING THE COMBINED FORECAST

We are now ready to put it all together to forecast the next upcoming month that has the 5th on a Saturday (and probably even the 5th on a Friday, as the mail is likely to arrive at the customer mailbox on Monday in both cases). The marketing department has projected a very large mailing and our regression analysis computes that we will get 4,950 added calls during the days that follow. Using the day-of-week distribution above, we can now project the full forecast for the upcoming period. For example, on Monday, 39.4% of the added 4,950 calls will arrive, so that is an added call volume of 1,951. We add that to the normal call volume of 5,289

and the new forecast is 7,240. (See Table 4.)

### Other Factors to Consider in Cycle Planning

Many contact centers experience cycles that affect their workload. The example used here is one that is focused on the call volume and a mailing. If the campaign is on the television or radio, the two-day delay built into this example would probably not apply. That call volume may have a different average handle time (AHT) than normal work and that should be considered, as well.

Application of cycle planning can significantly improve forecasting in those centers that experience these events. Using the math tools in Excel (and similar programs) can make the process fairly easy. This also reinforces the idea that developing a good relationship with those departments that drive the workload can give us the advance data we need to build these events into our forecast. That delivers better results for everyone. 



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

✉ [maggie.klenke@thecallcenterschool.com](mailto:maggie.klenke@thecallcenterschool.com)  
☎ (615) 812-8411

# Today's Tools Take QA to the Next Level

QM, VOC and analytics offer expanded insights for driving the right actions to deliver a quality service experience.

By **Lori Bocklund**, Strategic Contact

the patience and determination to follow it, you can steadily progress from that basic quality starting point along a continuum to insightful, balanced multimedia optimization. Figure 1 provides a guidepost for your journey.

## SINGLE VIEW (INTERNAL), CALLS ONLY

Most centers start at the far left, where quality monitoring and the associated rating system provide an internal assessment of voice connections. The supporting technology has been around for a long time, and a decent system will offer flexible scorecards, calibration and trending at a reasonable price. VoIP offers additional options for capturing calls, and many vendors bundle QM with their other offerings. Beyond their value in assessments, call recordings can be used to support corporate liability and compliance initiatives, or play a role in employee training and coaching. The bottom line: This launching point for a quality program comes from a base of mature technology that every center needs and should be able to put in place and leverage.

## EXPAND MEDIA

Savvy centers extend their existing QM programs

to cover other media. Text-based contacts—e.g., email, SMS/text, web chat—are obvious candidates as systems used for those channels typically have the ability to capture and store interactions. Core QM tools can be used for review, scoring, calibrating, reporting, etc., and offer scorecard options by media. As the balance of contacts across media changes, the need to extend the QM program becomes clear.

## EXPAND VIEW (EXTERNAL)

A rigorous internal view of performance is all well and good, but if customers don't share your sensibilities, you won't hit the mark. You need to capture the opinions and experience of the customer through "Voice of the Customer" (VOC), ideally across all media—calls, emails, text/SMS, chat and self-service (IVR, web). Short, post-interaction surveys using IVR, email and web-based solutions can establish a direct connection between the customer feedback and the specific contact and agent. Core contact center technology vendors and performance suite vendors provide premise-based applications. Hosted solution providers offer a range of simple, inexpensive offerings. And managed services puts both the technology and the assessment

of VOC input in the hands of companies staffed with experts. Our view is there is no longer any excuse not to pursue VOC with so many technology and sourcing options.

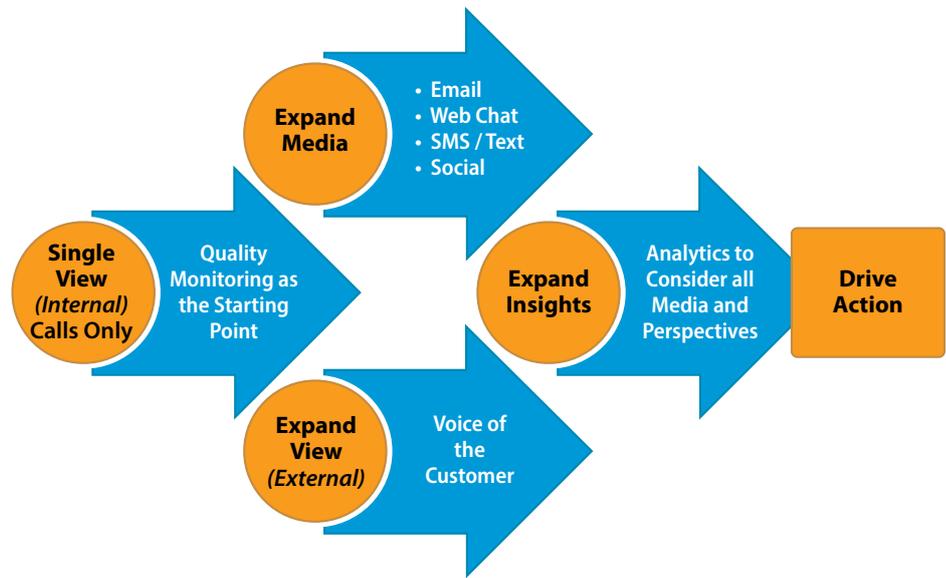
It's worth noting that VOC is NOT the same as the annual or semiannual marketing survey. The latter generally focuses on the corporate brand, broad-based opinions on products and services, and willingness to recommend the company's offerings to others through feedback such as Net Promoter Score. Such surveys deliver valuable insights, but they aren't stand-ins for VOC feedback *tied to specific customer contacts*. The center needs agent- and interaction-specific input to support continuous improvement of the customer experience. And timing is of the essence: the sooner the survey is offered, the more useful the customer feedback.

## EXPAND INSIGHTS

Once measurement systems are in place to address the different media and both internal and external perspectives, it's worth taking a step back to consider what more these resources might convey when taken together or when explored and analyzed more deeply. Some analytics solutions process information gathered through QM, VOC, and other repositories (e.g., CRM, social media) to garner additional insights and define action. For example, a combined dashboard might show VOC ratings to be low but QM scores high. Such an outcome would prompt analysts and management to determine whether agents were following guidelines or training and "complying" but in fact there need to be changes to processes, scripts, or other interaction elements that might be frustrating customers. Or perhaps the internal scoring system is out of alignment with what creates an externally satisfying experience.

There are also analytics solutions focused on

Quality Evolution,  
Figure 1, right



particular media interactions that can bring additional quality and customer experience insights. These solutions use the wealth of information captured in contacts to go beyond what QM and VOC, even when combined with other data, can reveal. Speech analytics supports sophisticated call categorization, analysis, trending, reporting, and mining capabilities for companies that have the budget, appetite, and business imperative to pursue it. Text-based analytics offerings can similarly bring a level of automation to the assessment process for email, SMS/text, or web chat. The technology starts with the capture or recording of the interactions, which may already be done to support QM. The analytics function then provides the ability to explore what has been conveyed on specific interactions or collectively to draw out more insights. These tools can also be used to target specific contacts to explore further in the quality process based on particular words or phrases.

Tool sets for expanded insights used to be associated with costly implementations and heavy demands for support resources. Slimmed-down versions have enabled more centers to avail themselves of these insights and effect meaningful change in their organizations—as long as they are willing to commit some trained staff to the task. Managed service offerings, such as those from Customer Relationship Metrics, provide access to analytics capabilities and the insights they offer without bringing the technology in-house or requiring staff with the specialized training to use the tools.

### Quality and Self Service

Another set of channels to consider for quality are the self service channels, where it is rare to see centers conducting QM or capturing VOC. Once the applications pass their respective usability and functional tests, the center simply

## What About Social Media for Quality and VOC?

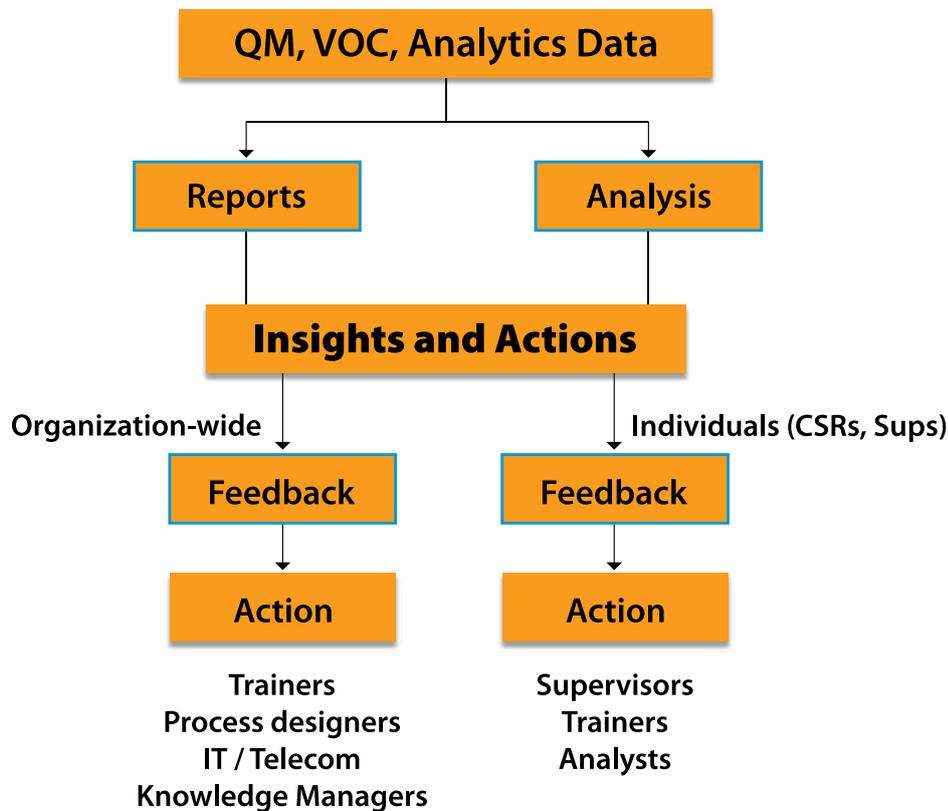
Social media continues to create some fanfare at industry events and in various publications, but contact center practitioners seem to be migrating toward a pragmatic perspective of this channel's value for service-related interactions. However, social media can serve as a forum for listening to the Voice of the Customer. Most vendors offering contact routing and/or performance management tools also tie into social media today. They use tools like Buzzient and Radian6 (SalesForce.com) to scour public websites, social networks, blogs and forums to surface posts that mention selected names, words, and phrases. From a quality and VOC perspective, the contact center can take note of issues that draw a high incidence of "vocalization" in the social sphere and see if similar complaints surface in other channels such as good old calls and email. This process allows key service themes to rise above the noise of social media, bring some practical reality and value to the information shared there, and highlight the need for targeted action in the center.

monitors usage statistics and raises concerns when outliers are noted—e.g., excessive "opt outs" to agents. And yet the customer experience with self-service impacts their overall impression of the company. A QM or VOC process may have a role to play.

While IVR usage may be waning for self-service, some companies have specific requirements to bolster the effectiveness of this

channel. Some retain IVR experts such as ELG to leverage their proprietary tools and special expertise to identify weakness in user interface design. Others use the equivalent of "side-by-side monitoring" or the call observation function to listen in while customers interact with the IVR. It is easier to conduct this eavesdropping with speech-based interfaces, but even companies using touch tone can glean some sense of

*QM and VoC Insights Drive Action, Figure 2, right*



the customer perspective by listening in on IVR interactions: users may express their frustration to a sympathetic family member nearby, or even by talking to (yelling at?) the system itself! And, of course, focus groups can provide “voice of the customer” input when the company contemplates changes or additions to the IVR user interfaces.

A few centers have started to offer instant web surveys in the wake a self-service transaction. They probe for the customer’s experience with the application, success in completing a transaction, and level of effort. Suggestions for improvement are welcome. Foresee, WebTrends, and others provide the technology and methodology to complete a web self-service assessment.

If you choose not to institute a formal QA or VOC process with self service, make sure you can capture and track key indicators of success including: Opt Outs (or Bounce Rate), Total Users, Return Users, Completed Transactions, Access Frequency, Last Use Date, etc. Self-service success drives greater usage, which in turn relieves pressure on your direct and assisted service channels. And success makes customers happy, too.

**Strategy Drives Tools, Tools Drive Action**

Expanding media. Expanding views. Expanding insights. When all the tools were narrowly construed, complex, and expensive, it was easy

to confine one’s quality initiative to voice calls alone. But now there are several broad-based, affordable tools that can be implemented readily in centers of all sizes. And third-party service providers can supply the subject-matter experts to analyze and interpret the data. The more tools and insights, the more opportunities to improve the customer experience. But you need a strategy to chart your course and a management team that commits to taking action on the information and insights you surface.

Your customers’ current and projected use of

various channels and media will determine the breadth of coverage for your quality initiatives. Assessment tools should be consistent with the nature of transactions and media covered. Surveys should be sensitive to the customers’ Level Of Effort (LOE), preferred medium, and propensity for supplying feedback. Provide opportunities for qualitative feedback for those inclined to give it.

LOE matters to the organization as well. Some technologies are easier and less expensive to implement and manage than others—e.g.,

**The QM/VOC/Analytics Evolution Offers Many Options, Table 1, below**

Characteristic	Options with Today’s Technology
<b>Interaction Media that QM and VOC can address</b>	Broad media support—calls, email, web chat, IVR self-service, web self-service, mobile, text/SMS, social media
<b>Media for VOC data capture</b>	IVR, email, web, mobile applications, social media
<b>User interface</b>	Web-based for easy administration (end user managed)
<b>Sourcing options</b>	Premise, hosted, or managed services
<b>Vendor options for QM</b>	Performance suite vendors, contact center solution vendors, specialty QM vendors, service providers
<b>Vendor options for VOC</b>	IVR vendors, performance suite vendors, specialty VOC vendors, service providers
<b>Vendor options for Analytics</b>	Performance suite vendors, contact center solution vendors, specialty Analytics vendors, service providers

a SurveyMonkey questionnaire in lieu of an integrated, web-based QA offering. And some applications can be "rented" on a short term basis to spot-check potential issues and/or validate long term utility.

As you line up your quality assessment tools, make sure that the individual components integrate with one another, or look for a suite of tools or services. Ideally, you'll want to consolidate data on all facets of quality into a single platform for analysis and reporting. Beyond the obvious savings in toil and trouble, you'll provide timely information access to your constituents. In so doing, you'll promote accountability and encourage improvement in contact handling at both the individual and organizational levels. See Figure 2.

At the level of individual service representatives, timely feedback and coaching are cornerstones of effective professional development. Analysts can assess trends across a broad spectrum of front line workers to identify

opportunities for group training or changes in the core training curriculum. Analysts, trainers and supervisors may work together to develop, deliver, and schedule eLearning modules to bolster a representative's knowledge and/or skills.

At the organizational level, trainers, process designers, application designers, and other technologists can look for systemic improvements that could elevate performance across the entire center. For example, analysis may reveal process improvement opportunities to eliminate steps, or ways to use technology to reduce the burden on agents and customers.

### Take the Next Step

Technology has given companies a whole range of ways in which they can interact with their customers and prospects. Ready or not, most have leapt into the fray to support all of the communications channels that their constituents habitually use. And now they need to expand views and insights to deliver on the

vision of "quality" service, regardless of media. QA and VOC technologies are available to help companies assess their effectiveness in each channel and drive action to elevate performance. At the end of the day, the "customer experience" isn't a voice-only proposition; it's a multimedia phenomenon, and one in which the customer's view is at least as important as the company's view. With the right tools, a center can garner the insights to drive the right actions to deliver on the quality promise. 



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

✉ lori@strategiccontact.com

☎ (503) 579-8560

## Formazione nel Customer Contact

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

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

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

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

**Tecnologie:** Funzionalità; implementazione; selezione dei fornitori

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

### Vanguard Communications Europe

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



# How Emotions Drive a Customer Experience

## Is your contact center evoking the right emotions from customers?

By Colin Shaw, Beyond Philosophy

*"I am really annoyed at waiting so long for my call to be answered..." "The person I spoke to was so friendly they made me feel like I was talking to an old friend..." "They may say 'have a nice day,' but you can tell that they don't mean it."*

**W**e have all heard customers say these things about their experiences. But what is at the core of these comments, and what can we do about it? We all know, from our own personal experiences, that when we have been waiting a long time for the phone to be answered, we feel "frustrated" and we think that the organization doesn't "care" about us. We can also feel when a person is being "friendly" and, when this happens, we are likely to be more open. It is all about customers' emotions.

Fifteen years ago, I was senior vice president at BT (British Telecommunications), responsible for 3,500 people in call centers around the globe. One day, my boss called me into his office and said, "Colin, I would like you to improve our customer experience, but do it at the least cost." Ever since that day, I have been thinking about how to improve the customer experience. It led me to establish my own company and write four books about customer experience.

### Customers Are Emotional Beings

Here is the most significant thing that I have learned in those 15 years: More than 50% of a customer's experience is about emotions. Customers are people, and people are driven by emotions. Everything we do can be traced back to emotions. Whether it's about our human need to be social (Maslow) or the desire to be part of a tribe, the desire for status, the need to feel safe or many more aspects, emotions are at the core of human behavior. Quite simply, if you wish to improve customer experience, you need to embrace the fact that customers are emotional beings. Once you have done this, the next step is to design emotions into your customer experience.

But which emotions? If emotions account for more than 50% of a customer's experience, it's imperative that you know which emotions you are trying to evoke. Don't feel bad if you don't know—the majority of the organizations we

work with don't know the answer either. That is quite amazing, really, as this effectively means organizations are leaving 50% of their customer experience to chance.

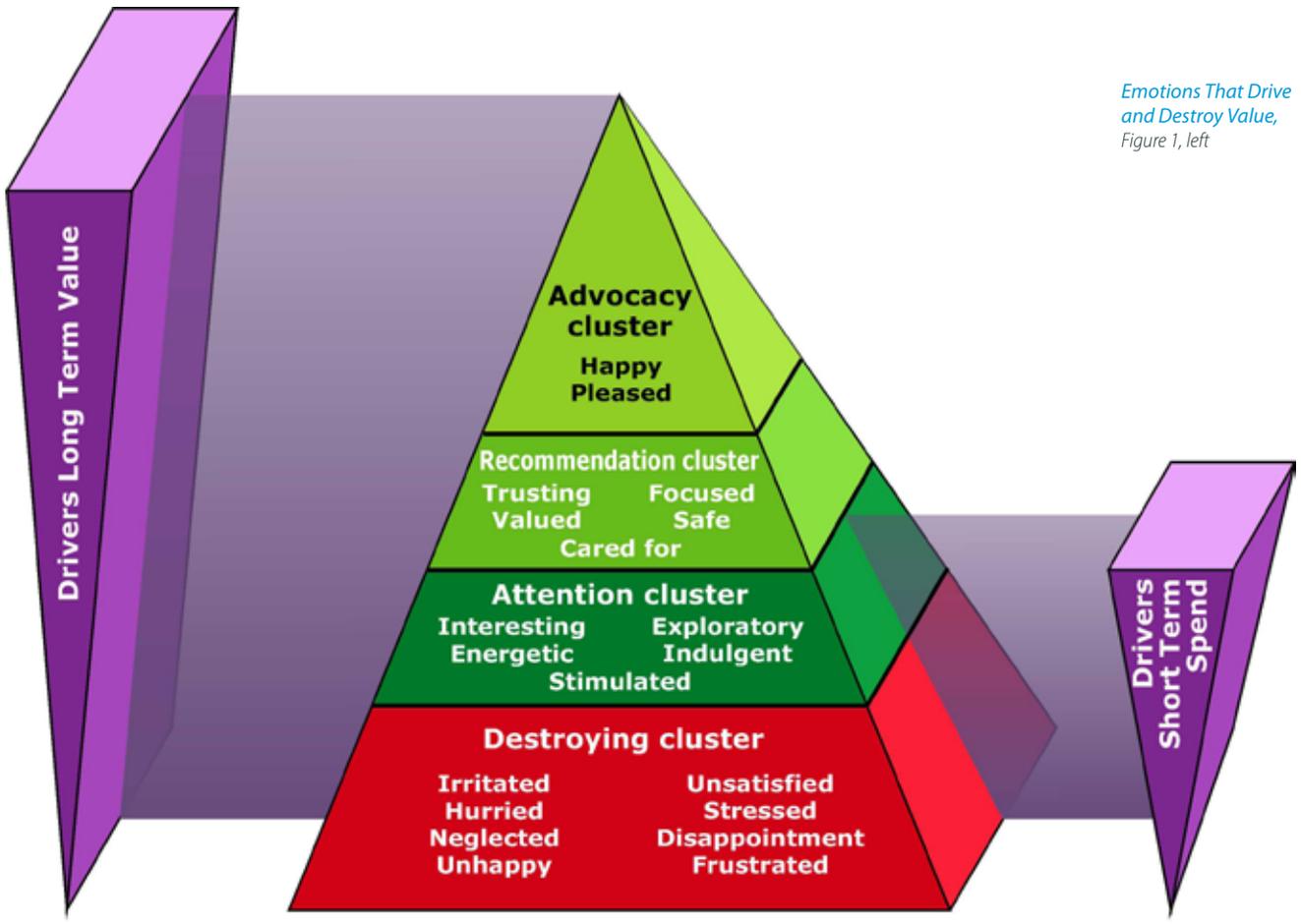
Now, I know what many of you are thinking: Yes, it sounds interesting, but where are the results? Show me the money! One of our clients, Maersk Line, the world's largest shipping company, has recently improved their Net Promoter Score by 40 points in 30 months by focusing on three emotions: Pleased, Cared for and Trust. We have plenty more examples of significant success from taking this approach.

Let's assume for the moment that you do not know the emotions that you are trying to deliver and, like many of our clients, you realize you should know. Surely, you should select emotions that drive most "value" for you? When I say "value," I mean the "return" you get. You may determine "value" as being increased sales, customer retention, increase in NPS or customer satisfaction. Of course, you should. Therefore, which emotions drive most value?

### Emotions Can Drive or Destroy Value

Back in 2005, we set ourselves the objective of discovering which emotions drive and destroy most value. Working with London Business School and the Chairman of Consumer Psychology, we undertook two years of research to discover which emotions drive and destroy most value.

We discovered that there are 20 emotions



Emotions That Drive and Destroy Value, Figure 1, left

Hierarchy of Emotional Value

Source: The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value, by Colin Shaw, Palgrave Macmillan, 2007.

that drive and destroy value in a customer experience. Let me be clear, these are the emotions that we can scientifically and statistically prove drive value. It is interesting to note that, despite looking at every emotion possible in our research, emotions such as "delight" and "satisfaction" do not appear on this list.

Figure 1, above, shows four clusters of emotions that drive and destroy value. The Destroying cluster means that, if you evoke these emotions with your customers, you will lose value.

The Attention cluster effectively consists of the emotions that the Marketing tries to evoke, whether or not they know that! They want customers to feel "interested" and "stimulated" to "explore" what the organization has to offer. We can show statistically that these drive short-term

value. This means that customers will buy the product or service from you, but they will not stay.

To increase customer retention and customer loyalty, you need to evoke the Recommendation and Advocacy clusters of emotions. These are emotions such as feeling "cared for," "valued" and "happy." These drive long-term value. Knowing these emotions is one thing, the next step is doing something with it. Clearly, a good first point is to understand how your customers feel about your company in relation to these emotions.

It should be recognized that all organizations have, what we call, an Emotional Signature. This is a level of emotional engagement with their customers, whether or not they know it or not. Figure 2, on page 32, is an example of Memorial

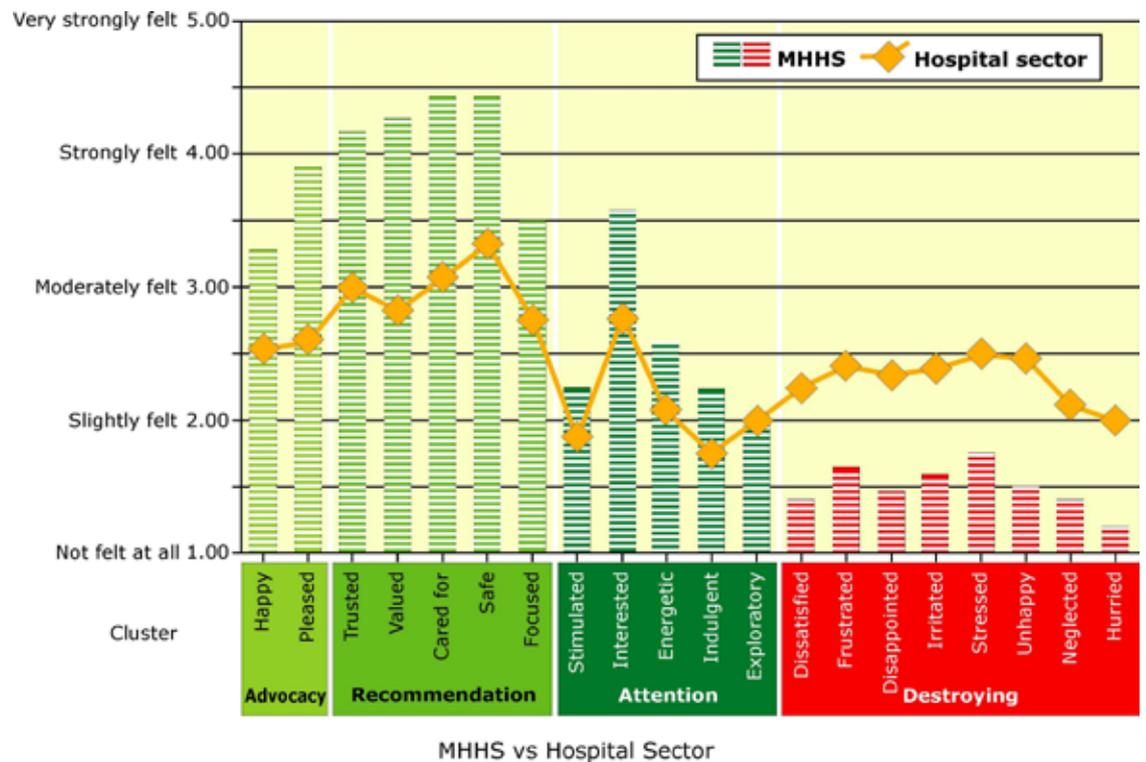
Hermann Hospital System's Emotional Signature.

The line through the middle is the average index for the hospital's sector, which we established using our database of customer emotions in a customer experience. The vertical axis indicates how well this emotion is being felt. On the horizontal axis, are the 20 emotions that drive and destroy value.

**How Do You Evoke the Right Emotions?**

OK, once you know your Emotional Signature—what do you do now? The next question is, what are you doing that is evoking these emotions? What should you be doing to evoke your desired emotions?

This is where a few areas of the busi-



Example of an Emotional Signature—Memorial Hermann Hospital System, Figure 2, right

MHHS vs Hospital Sector

ness start to link together. First, let's assume that you decided that the most value would be achieved by making customers feel "cared for." What do you need to do to evoke this feeling? The answer is, many things. For example, what type of people do you employ today? We all know that there are people who are good at this and people who aren't. Doesn't it make sense to employ people who are naturally good at making people feel cared for? It may be that your recruiting should be targeted at the "caring" industries, such as nurses, social workers, etc.

Isn't it also sensible that you now start to measure how much customers feel you care for them? What about training people on how they can make people feel "cared for"? Most of the training that we see focuses on how the systems work, and they spend five minutes talking about how to deal with customers.

Last, but by no means least, shouldn't you now design your customer experience so that people feel "cared for" at the end of the experience? This is where techniques like Six Sigma and "lean" simply are not suitable. In my experience, most organizations build "rational" experiences. It is more like a logical, left-brain flow chart that only captures half the experience.

You need to overlay an emotional experience design on top of this. When we're training clients, we have found that evoking emotions can be a

difficult concept to grasp, so let me give you an example of how to think about this.

Stop and think for a moment about the last time you felt that someone cared for you. It could be in a family setting or a personal experience. Stop and think now. You may be thinking about a time when someone did something unexpected for you. Maybe it was as simple as making you a cup of coffee. Or maybe a person took the time to talk with you or listen to your problems. Now translate that to your customer experience—what does this mean you should do?

It means that doing unexpected things for the customer shows them that you care for them. This may mean that you need to give your people more time to demonstrate this, and you may need to change some of your measures.

Now you can start to see that from a simple concept of wanting to make customers feel "cared for," you need to change the way the company works and it has far-reaching implications. I'm sure that, as you read this, you're thinking: "Change our metrics to give them more time? Oh, we can't do that. What would happen to out average call-handling time?" Welcome to the exciting world of customer experience! You can now see the real implications of undertaking this work. Therefore, let me pose you a question. Are you serious about improving your customer experience? If you are, this is what it takes. If

you are not, then I suggest that you don't even considering doing anything like this. Saying that you are going to improve the customer experience and then doing nothing is the worst of all worlds.

We are starting to see more and more organizations embrace the emotional aspects of the customer experience. At a recent Telecom event, SVPs from Comcast and Tellus told the audience that understanding and designing customer emotions into their experience was a key part of their strategy. I would suggest that it needs to form a key part of your strategy going forward, as well.



**Colin Shaw** is Founder & CEO of Beyond Philosophy, a customer experience consulting, research and training firm with offices in Atlanta and London.

✉ colin.shaw@beyondphilosophy.com  
☎ (678) 638-6162

The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value, by Colin Shaw, is available from [www.beyondphilosophy.com/thought-leadership/books](http://www.beyondphilosophy.com/thought-leadership/books)

**CMI Customer Management Insights** è l'edizione italiana della rivista

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

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

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

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

### **Come ottenere visibilità su *CMI Customer Management Insights*?**

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

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



**Per informazioni e contatti:**

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