

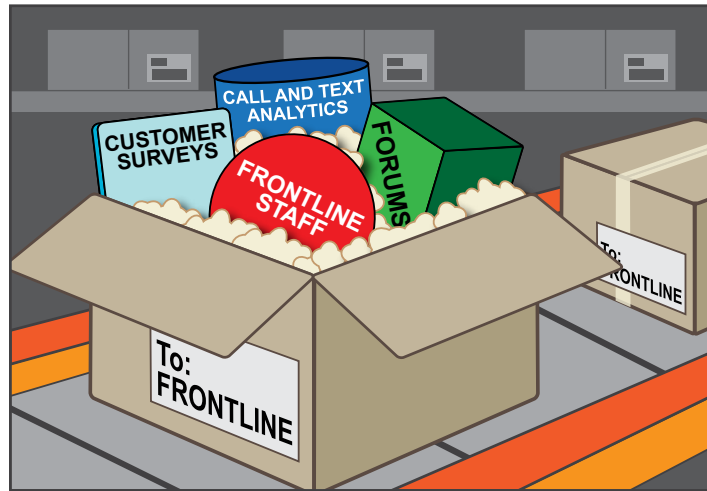


Lavorare nei contact center

Salute e benessere dei lavoratori, nuove forme contrattuali e offerte di assunzione, sono i temi in discussione.

LETIZIA OLIVARI

Il numero di ottobre dedica molto spazio al tema del lavoro nei call center. Oltre alle due rubriche dedicate una alla selezione del personale e l'altra alla salute e benessere dei lavoratori, pubblichiamo un articolo sul tema del telelavoro che prendendo spunto dall'esperienza Usa si domanda come possa essere possibile allargare all'Italia la diffusione di questa forma di lavoro. Il secondo articolo è un'intervi-



sta a Luca D'Ambrosio, presidente di Assocontact per fare chiarezza sull'occupazione nei call center, tema che è stato al centro dell'attenzione della stampa anche con forti polemiche. Una nuova survey, tradotta in italiano, ci porta nel cuore della tecnologia, come vengono

scelte le applicazioni per i contact center, quali sono i fattori determinanti e cosa si può migliorare. Completano il numero il caso di Camomilla che ha investito in un progetto di Crm relazionale e due articoli dedicati all'uso dei Social Media. Buona lettura!

EXPANDING THE CONTACT CENTER'S REACH

Enter into a conversation with any enlightened executive about the value of an effective, well-run contact center and you are sure to hear plenty of supportive comments. Great contact centers lead to high customer satisfaction levels, increased revenue per caller, and improved levels of loyalty. Today's leaders understand this and they appreciate the impact that our operations can have on the bottom line. Admittedly, many of those enlightened executives may not fully recognize the difficulty in developing and maintaining a well-run contact center. The challenge of a live queuing environment, the controls required to consistently service thousands of customers per day, and the management of multiple technology platforms are just a few of the not-so-obvious challenges that confront us on a regular basis. And as with all challenges, the better we do it, the easier it seems to be to those who observe from a distance. We are on the front lines, though, so we know differently. Our success has not been achieved by accident. Over the course of many years, we learned from our mistakes, shamelessly copied best practices, and developed creative ways to exceed customer expectations without breaking the bank. Our efforts have paid off handsomely throughout the center. So why limit the success to just our organization? **31**

OPTIMIZE THE AGENT DESKTOP

Desktop complexity is a primary driver of inefficiency in contact centers of all sizes. Product silos with disconnected development and upgrade strategies, disparate applications for different customer segments, multiple enterprise customer information systems, and multiple information sources force agents to use an array of non-integrated applications for contact handling. To top it off, the contact center is often treated as the poor stepchild, getting "hand-me-down" applications that were built or bought for other business areas and got shoehorned into real-time interaction flows. Desktop complexity isn't merely unsightly or an inconvenience for your agents. It's a serious impediment to delivering world-class service. Tell-tale signs of trouble include:

- Needless workgroup segmentation with low occupancy
- Long average handle times
- Long training times

Acting on Customer Insights

Translating data into outcomes.

Integrate more actionable customer insights into the mix.

BY SUSAN HASH

Organizations are swimming in data. Large volumes of customer information are being collected, stored and sorted to allow companies to better target customers. Marketing groups have embraced customer analytics, and many are using the data to craft highly personalized promotions based on customers' individual preferences.

In the contact center, however, the ability to analyze and act on data to enhance the customer experience

has been progressing at a slower pace. For most centers, separating actionable information from the noise is a challenge, and the technology has developed well ahead of the typical organization's internal processes and culture. Many are still struggling to overcome internal barriers that block the ability to act on customer insights.

The following are some of the most common challenges:

- The customer data resides in disparate systems across organizational functions.

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 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.

Acting on customer insights, p. 29

Ascoltando persone con background diversi si discute di cosa fare di dati e informazioni raccolte o disponibili su prestazioni, qualità, voce del cliente, ecc.

Il problema sembra essere in una non ancora adeguata presenza nel call center di skill analitici capaci di mettere in evidenza le cause dei fenomeni rilevati e di far prendere le decisioni giuste senza restare paralizzati di fronte alla mole delle informazioni.

Expanding the contact center's reach, p. 31

Non c'è un'altra unità organizzativa in azienda che abbia dovuto risolvere le sfide di un call center. Quindi i manager del call center possono dare ottimi metodi e suggerimenti sul piano organizzativo, formativo e sulla comunicazione con il cliente per migliorare il modo di lavorare di altri uffici dell'azienda: di back office, di strutture in cui il personale incontra il cliente di persona (face-to-face). E infine nello sperimentare innovazioni, quali il lavoro da casa, da anni sempre più diffuso negli USA.

Optimize the agent desktop, p. 33

L'operatore deve utilizzare un'applicazione ben progettata (curata, semplice, ottimizzata, specifica) e non si può pensare di riciclare applicazioni sviluppate per altre funzioni dell'azienda.

Disattendere questi obiettivi comporta tempi di gestioni molto più lunghi, formazione molto più lunga, molti più errori e escalation, frammentazione di gruppi, servizio disomogeneo per informazioni date al cliente e per soluzione al primo tentativo.

Ora diversi fornitori aggiungono ai loro prodotti di CRM/contact management strumenti di analisi e altre soluzioni per facilitare il disegno ottimale, l'integrazione delle applicazioni presenti e un tuning ricorrente dell'applicazione usata dall'operatore.

REPORT SPECIALE CONTACT CENTER PIPELINE TRADOTTO IN ITALIANO

Contact Center. L'acquisizione di nuove tecnologie, la loro implementazione e il supporto successivo, p. 4

Oltre i sondaggi: la vera storia dell'adozione e dell'uso della tecnologia

Gli analisti aziendali, le associazioni e gli organi di stampa del settore forniscono le ultime notizie relative alla tecnologia dei contact center insieme ai dati dei sondaggi e alle analisi di mercato così da suggerire tempi di adozione e metodi di utilizzo delle nuove tecnologie disponibili.

Abbonamenti a CMI Customer Management Insights

Abbonamento PDF on line:

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

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

Sommario

4 Contact Center. L'acquisizione di nuove tecnologie, la loro implementazione e il supporto successivo

Lori Bocklund e Maren Symonds

8 Camomilla Milano, accessori ed emozioni, ma anche Crm

Elisa Fontana

10 Social Media: qualche idea per convincere il management

Roberto Grossi

12 Speciale SMAU

14 Il colloquio individuale e l'inserimento del candidato

Chiara Munzi

16 Il telelavoro nel call center

Sergio Caserta

17 Il call center licenzia. No, assume

Elena Giordano

18 Per la salute nei call center

Antonio Paoletti

20 Far lavorare i clienti è la nuova sfida

Donatella Rampado

22 News

25 Guida alle aziende

29-35 *Articoli da Contact Center Pipeline pubblicati in esclusiva per l'Italia*



Anno 1 - Numero 6 - Ottobre 2012 - www.cmimagazine.it

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

Hanno collaborato: Sergio Caserta, Elisa Fontana, Elena Giordano, Roberto Grossi, Chiara Munzi, Antonio Paoletti, Donatella Rampado

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

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

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

Periodico on line - Registrazione Tribunale di Milano N. 352 del 20/09/2012

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

Contact Center

L'acquisizione di nuove tecnologie, la loro implementazione e il supporto successivo

LORI BOCKLUND E MAREN SYMONDS, Strategic Contact

CHI HA RISPOSTO AL SONDAGGIO?

Industrie rappresentate:

- prodotti di consumo
- Educazione / No-profit / Associazioni
- Servizi finanziari
- Amministrazioni pubbliche
- Sanità
- Ospitalità / Viaggio
- Assicurazione
- Manifattura
- Servizi
- Telefonia / Internet
- Servizi al pubblico

CINQUE COSE CHE ABBIAMO IMPARATO DAL SONDAGGIO:

1. Le decisioni relative alle tecnologie utilizzate nei contact center sono fortemente limitate dalla disponibilità economica delle aziende
2. La maggior parte dei contact center richiede fondi basandosi sulla necessità di sostituire soluzioni ormai inadeguate
3. Anche se molti contact center utilizzano una vasta gamma di applicazioni, c'è grande spazio di miglioramento nell'utilizzo di queste. Come sempre, non è solo la tecnologia a portare un valore aggiunto ai nuovi mezzi, ma anche le persone e il processo di lavoro ad essa collegati
4. I contact center devono impegnarsi attivamente nel miglioramento della loro disponibilità tecnologica per assicurarsi un adeguato livello di programmazione, implementazione e post-implementazione da parte del supporto tecnico
5. La maggior parte dei contact center utilizzano o vorrebbero utilizzare soluzioni cloud-based.

Gli analisti aziendali, le associazioni e gli organi di stampa del settore forniscono le ultime notizie relative alla tecnologia dei contact center insieme ai dati dei sondaggi e alle analisi di mercato così da suggerire tempi di adozione e metodi di utilizzo delle nuove tecnologie disponibili.

Alcuni esplorano anche le ragioni dietro uno specifico acquisto e i benefici della sua implementazione. Eppure ci resta una domanda: i contact center sono nella condizione di acquisire la tecnologia che il mercato necessita? Inoltre, stanno davvero ricevendo ciò che vogliono (o necessitano) per implementare questa tecnologia? E stanno ricevendo il supporto tecnico necessario per usarla in modo efficace?

Nell'estate 2012 abbiamo interrogato la comunità dei contact center per avere delle risposte.

Duecentotrentotto aziende hanno sottolineato le sfide presenti nell'ottenere il budget necessario, nel definire i criteri di acquisto, nell'implementare la tecnologia ottenuta e nell'ottenere un supporto tecnico efficace. Dati gli ostacoli indicati, non ci siamo stupiti che il 32% di voi abbia segnato come "carente" la tecnologia del vostro contact center e il 51% come "di medio livello", mentre solo il 14% la definisce "all'avanguardia".

Nonostante le sfide poste dai budget scarsi, dalle risorse limitate e dalle limitazioni temporali, le migliori società trovano il modo di ottenere il massimo dai propri investimenti. Mentre vi illustriamo i risultati, condivideremo la nostra prospettiva sulle strategie che aiutano ad alzare il vostro livello tecnologico.

Le decisioni economiche dominano lo sviluppo tecnologico

I contact center si sono sempre sentiti abbandonati come figli illegittimi nella gerarchia organizzativa. Svolgono un ruolo essenziale che ha molto peso sulla soddisfazione e sulla lealtà del cliente; nonostante questo devono sempre combattere per ricevere le risorse e gli strumenti (e i soldi!) che hanno bisogno per fornire un servizio eccellente ai clienti.

Quando si arriva alla tecnologia, il 40% dei partecipanti al sondaggio dichiara di investire solo quando è strettamente necessario e un altro 45% dei partecipanti finanzia solo una porzione dei progetti ad alta priorità ogni anno. La tipica richiesta di finanziamento include la descrizione del progetto, le questioni di budget e un solido caso pratico che giustifichi la spesa. Il 65% indica che a questi si aggiunge anche la richiesta di fornire dati post-implementazione per verificare che siano stati raggiunti gli obiettivi di mercato prefissati.

Dato un ambiente economico scoraggiante, la maggior parte dei contact center (il 67,1%) rimanda le richieste di finanziamento al momento in cui la tecnologia a disposizione è obsoleta o non più supportata. I rispondenti indicano anche che per invogliare l'azienda al cambiamento possono essere utili iniziative progetti al miglioramento del processo, l'ottenimento di nuove funzioni o caratteristiche chiave e la crescita generale.

Tabella 1:

Principali criteri decisionali per valutare i fornitori e le soluzioni

Criterio	Risposta
Efficacia del costo	82,60%
Caratteristiche e funzioni	69,20%
Stabilità, affidabilità, ridondanza	57,60%
Facilità dell'utilizzo da parte degli utenti finali	46,90%
Architettura e struttura tecnica	40,60%
Capacità di supportare la crescita	40,20%
Facilità di amministrazione	26,30%
Supporto e risorse	21,90%
Esperienza del contact center	19,20%
Implementazione e risorse	12,50%

Una volta che il finanziamento viene approvato poche organizzazioni (il 12%) cercano di posizionarsi tra i leader nell'ambito tecnologico. La maggior parte (il 58%) si accontentano di raggiungere il livello medio della tecnologia, mentre il 24% preferiscono soluzioni più rodute. Questi numeri riflettono un'avversione al rischio che, unita alla precedente osservazione relativa allo stato della tecnologia, indica un andamento conservativo relativamente all'adozione di nuove tecnologie. Come notato nella tabella 1, l'efficacia della spesa regna sovrana tra i criteri decisionali per la valutazione della spesa.

Vista la difficoltà nell'ottenere finanziamenti, si crea una tendenza naturale al sentirsi scontenti della tecnologia presente. Se scegliete di aspettare di ricevere il segnale di fine del ciclo di vita del vostro sistema dal vostro fornitore prima di intraprendere un'azione riscontrerete dei seri problemi durante il processo. Le tecnologie più recenti si allontanano decisamente dall'offerta tradizionale per quanto riguarda l'architettura, il design, l'implementazione e il supporto. Servono esperienza e competenze per sfruttare le opportunità offerte ed evitare errori nel programmare la selezione e l'implementazione della tecnologia. Servono, inoltre, ottime capacità interne e/o del fornitore/partner per supportare le nuove tecnologie. Decidere di sveltire la selezione del fornitore, la scelta precisa degli obiettivi, il processo di accordo sul livello dei servizi e le attività di implementazione tecnologica non servirà a nulla: preparatevi per tempo.

Per assicurarsi una selezione efficace della tecnologia, un'adeguata implementazione e il supporto tecnico necessario, i migliori contact center si affidano sempre di più a "legami tecnologici" per rappresentare i propri interessi insieme al settore IT e ai fornitori attuali e futuri.

Questi soggetti hanno la conoscenza e l'esperienza per comprendere il sistema e l'applicazione, oltre che i requisiti necessari sia a livello interno che esterno, e lavorano in contatto con il contact center al fine di comprendere il loro modello di mercato e le loro necessità operative.

Mentre la tecnologia diventa sempre più complessa e i benefici più difficili da raggiungere, diventa più sensato investire in una risorsa che aiuti a trovare la strada giusta e vi guidi nel modo migliore.

L'utilizzo della tecnologia mostra spazio per miglioramenti

Nonostante le ristrettezze di budget, la maggior parte dei contact center sono stati capaci di assicurarsi un vasto spettro di applicazioni di contatto (Figura1).

Data la pressione dal punto di vista economico, questa indicazione suggerisce che i contact center siano stati capaci di dimostrare il valore dell'investimento tecnologico in termini di guadagno, aumento della produttività, utile netto e/o miglioramento della customer experience, mostrato tramite la fedeltà e la conservazione del cliente.

Nonostante tutto questo c'è chiaramente spazio per migliorare il ritorno per gli attuali investimenti utilizzando la maggiore varietà di applicazioni possibili. Quindi perché la tecnologia perde il suo potenziale?

La strada verso l'adozione di una nuova tecnologia può essere pavimentata di buone intenzioni, ma i contact center si scontrano ancora con una quantità di problemi che abbattano l'entusiasmo, se non la loro stessa efficacia.

Questa è una lista dei principali problemi riscontrati dai rispondenti durante l'implementazione:

- difficoltà nell'integrazione con l'attuale tecnologia e/o con le attuali applicazioni (44%)
- mancanza di risorse IT (43%)
- mancanza di risorse (30%)
- resistenze interne (28%)
- pressione per implementare la nuova soluzione velocemente (22%)

Vista la situazione rappresentata, può essere abbastanza difficile arrivare alla conversione della tecnologia in tempo, rispettando i limiti economici e con la funzionalità necessaria. Sfortunatamente, molti contact center vedono l'acquisto delle nuove tecnologie come la fine del tragitto che gli permette di dichiarare la vittoria.

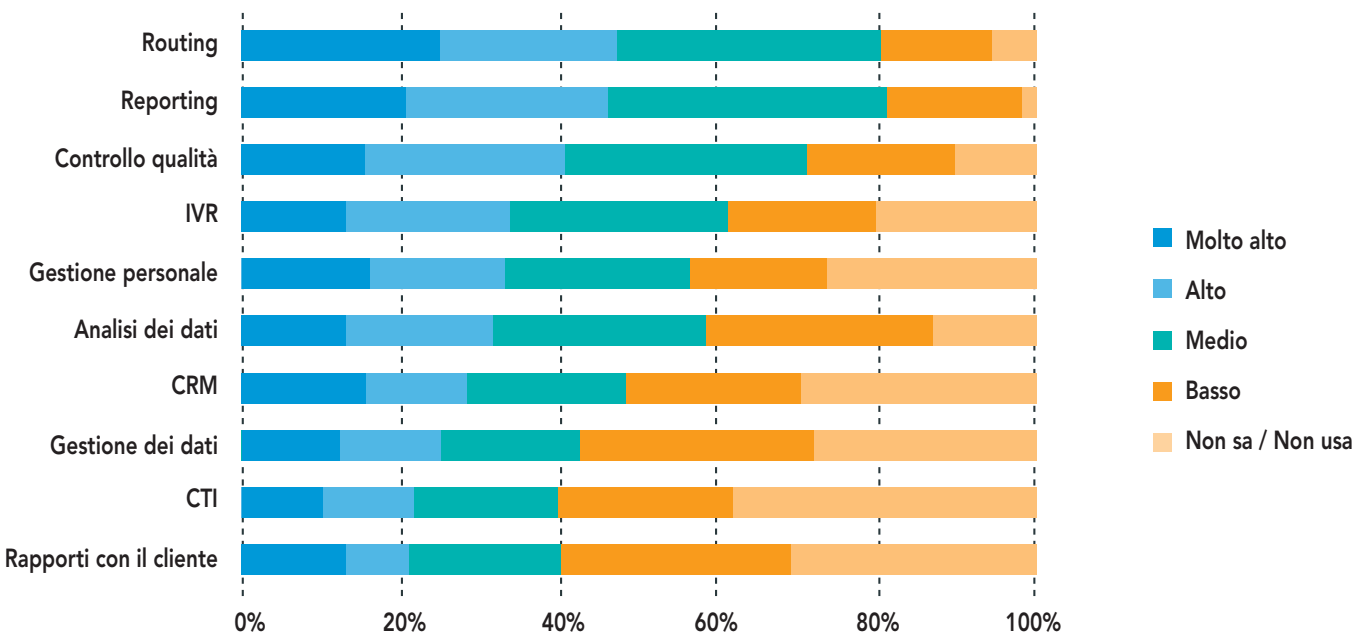
Di conseguenza, non investono il tempo e l'energia necessari per ottenere tutti i benefici che gli strumenti offrono (la fase 2 del progetto) e/o ottimizzare l'uso di questi. Per esempio, vediamo molte offerte di CTI sofisticati usati solo come pop screen, senza mai utilizzarne le potenzialità di routing, reporting o applicazioni outbound. Spesso gli strumenti di conoscenza giacciono per mancanza di risorse da investire nel migliorare l'interfaccia utente, nell'installare funzionalità di ricerca avanzate, nel mantenere il contenuto aggiornato e nell'espandere il deposito di informazioni.

Visto quanto è difficile assicurarsi fondi per la tecnologia, è di vitale importanza ottenere le risorse per fare il lavoro giusto. La necessità di un impegno tecnico professionale da parte dello staff IT e dal fornitore è ovvia. Ma avrete anche bisogno delle risorse per indirizzare il lato operativo dell'azienda – soprattutto ridisegnare il processo di mercato e cambiare la gestione – per assicurarsi di ottenere il valore atteso dall'investimento. I fondi devono anche essere stanziati per una manutenzione adeguata e per un miglioramento continuo.

Il supporto tecnologico necessita advocacy

Oggi la tecnologia dei contact center è altamente complessa. VOIP, multimedia, multisite, strumenti di performance avanzati e integrazione estensiva sono parti essenziali dell'ambiente del contact center. I server e i gateway hanno rimpiazzato gli hardware telecom proprietari. Il traffico voce avviene tramite IP e i casi di successo indicano la convenienza dell'uso di contact center dati geograficamente diversi e

Figura 1: Uso delle tecnologie nei contact center



ridondanti e di resilient networks. Grazie alla maggiore interdipendenza, alla complessità delle applicazioni e alle reti su cui si muove, la tecnologia dei contact center è diventata vulnerabile al fallimento e si è generato il rischio che il ripristino di capacità essenziali impieghi più tempo di quanto il centro si possa permettere.

Siamo lieti di sapere che il 37% dei partecipanti considera la loro tecnologia altamente stabile. Solo il 12% indica di avere frequenti problemi che creano disagi agli utenti, da aggiungere a una metà che dichiara di avere problemi di tecnologia "occasionalmente"; se ne deduce che una grande percentuale di contact center sono vulnerabili.

Due terzi stipulano degli accordi formali sul livello dei servizi (SLA) con i loro fornitori / partner e il 44% mantiene questa pratica nelle questioni relative all'IT. I migliori contact center usano i loro SLA per definire tutti gli aspetti della loro relazione, non solo sui punti fermi relativi all'azione per tutelarsi dall'interruzione dei servizi. Per esempio, definiscono i tempi per aumentare e coinvolgere maggiori livelli e gli esecutivi quando la soluzione non si trova velocemente.

Data la complessità, la vulnerabilità e l'alta dipendenza dall'integrazione di una vasta gamma di tecnologia, è cruciale avere una forte organizzazione del supporto tecnico per sostenere il livello tecnologico desiderato. Bilanciando, i partecipanti al sondaggio sono soddisfatti del supporto che ricevono (Tabella 2). In ogni caso, la maggior parte delle risposte indica la necessità di advocacy per ottenere i servizi e l'attenzione di cui hanno bisogno.

Votante	Fornitore/ Partner	IT
Alta: "Ci sono quando servono"	37%	45%
Moderata: "Serve insistere, ma si ottengono i risultati"	56%	50%
Bassa: "Non forniscono il supporto richiesto"	7%	5%

Tabella 2: Reattività delle organizzazioni di supporto tecnico

Fortunatamente pochi rispondenti (11%) rileva insoddisfazione con il loro proprio gruppo IT in termini di esperienza/ interesse verso i contact center o capacità di fornire l'aiuto richiesto. I restanti rispondenti indicano che lo staff ha l'esperienza necessaria sui contact center e capisce i loro bisogni e problemi. Gli altri hanno ricevuto il servizio di cui avevano bisogno, ma hanno dovuto fare pressione per averlo. La buona notizia è che molti contact center possono amministrare una vasta gamma di applicazioni tecnologiche, riducendo la loro dipendenza dalle scarse risorse IT grazie all'uso giornaliero della tecnologia per le loro esigenze di mercato. Il concetto di fondo è: in un'era di scarsità di risorse su tutti i fronti, chi urla di più ottiene di più; di conseguenza i contact center devono ricordarsi di sostenere le proprie richieste in tutti gli ambiti della tecnologia, soprattutto per quanto riguarda quello del supporto. Il ruolo del "legame tecnologico", di cui si è parlato prima, può essere la chiave per il successo.

Partnership efficaci sono alla base dei risultati ottimali

Non ci aspettiamo che il mondo diventi meno complicato, nè pensiamo che le società inonderanno i loro contact center e/o i settori IT di risorse. I contact center avranno bisogno di far rendere al meglio la tecnologia che hanno e di lavorare duro per assicurarsi le nuove funzionalità di cui hanno bisogno. I contact center, gli IT e i loro fornitori/partner avranno bisogno di indirizzare i problemi, le sfide e le opportunità quando nascono.

La cooperazione, la collaborazione e la comunicazione tra i contact center e i settori IT sono alla base di una grande organizzazione. Ne beneficiano reciprocamente i processi di programmazione, implementazione e supporto, ottenendo un migliore uso delle risorse, meno fraintendimenti e operazioni più lineari. Raccomandiamo fortemente che esaminate le risorse destinate all'implementazione delle nuove tecnologie e all'ottimizzazione di quelle in uso. Anche se normalmente pensiamo all'analisi ROI come associata alla programmazione e all'acquisto di sistemi, applicazioni e servizi professionali, esistono rilevanze che l'aumento di specialisti di applicazioni, di analisti dei processi di mercato e di servizi professionali generi un miglioramento dell'investimento. È qui che il ritorno atteso si traduce in valore economico.

Lori Bocklund [Presidente Fondatore]

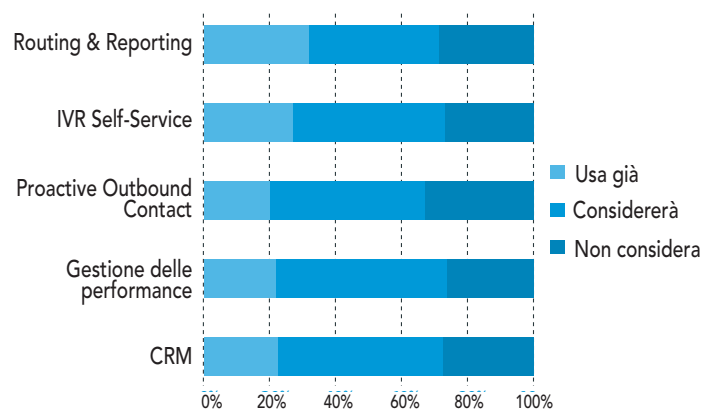
Maren Symonds [Direttore del settore Marketing]

LA TECNOLOGIA HOSTED È LA SOLUZIONE?

Con così tanti ostacoli all'acquisizione, all'implementazione e al supporto della tecnologia dei contact center, le soluzioni cloud-based dovrebbero riscuotere successo. Forniscono capacità avanzate con prezzi flessibili capaci di adeguarsi alle risorse delle aziende.

Le caratteristiche e le funzioni possono essere acquistate on line abbastanza velocemente senza imporre nuovi compiti all'IT per implementarne l'acquisizione.

Come si nota nel grafico, una quantità di contact center si sono avvantaggiati di questo modello di acquisizione e molti di più lo considereranno in futuro. Le ragioni citate per non considerare la tecnologia hosted includono bisogni non immediati, policy organizzative o una preferenza per le soluzioni interne, timore della perdita del controllo e preoccupazioni relative alla sicurezza delle informazioni.



Camomilla Milano, accessori ed emozioni, ma anche Crm

Il mondo rosa degli accessori dell'azienda che punta sul glamour si avvicina ai clienti attraverso gli strumenti di analisi e conoscenza forniti dal Crm, su cui si innestano nuove e più efficaci campagne di vendita e marketing.

ELISA FONTANA

Camomilla Milano è un'azienda italiana di borse e accessori moda originali e creativi. Nata a Milano agli inizi degli anni '80, oggi rappresenta un universo di proposte per donne quali borse, pochette, jewellery boxes, ma anche bijoux e hair accessories: infinite collezioni coloratissime e accostabili tra loro, caratterizzate da materiali innovativi e lavorazioni esclusive, dedicate a donne che vogliono creare il loro stile, e a cui Camomilla Milano offre gli strumenti per esprimerlo, con un fantasioso gioco di "mix and match". Oggi Camomilla Milano è presente anche su importanti mercati esteri quali Spagna, Portogallo, Francia e Germania.

Un progetto per un cliente sempre più al centro

Nel 2011 Camomilla Milano decide di investire in un progetto per sviluppare il Crm e il marketing relazionale. È un progetto importante, finalizzato principalmente all'acquisizione di una maggiore conoscenza delle caratteristiche e comportamenti della propria clientela, con l'obiettivo di comunicare meglio e offrire prodotti e servizi sempre più vicini alle sue clienti.

Il progetto ha una forte componente di definizione della strategia e dei processi di business, che sono alla base della personalizzazione della soluzione tecnologica selezionata. Per la fase di definizione strategica e funzionale e per il coordinamento di tutte le fasi di sviluppo e implementazione operativa, oltre che - in parallelo - per la realizzazione di un piano di marketing relazionale e loyalty, viene scelta l'azienda C-Direct Consulting.

La soluzione tecnologica selezionata - la più affine alle esigenze di Camomilla Milano in termini di funzionalità e costi - è invece Sugar Crm, implementata da Opensymbol.



Il Crm è ora nella sua fase finale di implementazione. Si è trattato di un progetto articolato, per la complessità di attori interni ed esterni coinvolti, di fonti dati e canali di contatto interessati e per la realizzazione della componente tecnica.

Francesca Belloni, Marketing Manager di Camomilla Milano, spiega le ragioni alla base degli investimenti in Crm e le aspettative che ne derivano.

Da dove è nata l'esigenza di investire sul cliente, puntando su Crm e loyalty?

Avendo sottoposto la nostra immagine di brand a diverse ricerche di mercato, svolte fra il 2009 e il 2012, è stato evidenziato il forte coinvolgimento emotivo che le nostre consumatrici hanno con la marca e la grande voglia di esserne più coinvolte direttamente. Per questo abbiamo deciso di iniziare a profilarle, per conoscerle più approfonditamente, e naturalmente di adottare uno strumento quale il Crm e il loyalty per contattarle in modo mirato.



Francesca Belloni,
Marketing Manager di Camomilla Milano



Come gestivate i vostri clienti prima del Crm e cosa conoscevate delle loro caratteristiche?

I clienti avevano un dialogo aperto sia con l'azienda che con la direzione, avendo la possibilità di chiamare, scrivere e-mail o interagire sulla nostra pagina Facebook, ma questo limitava ovviamente la conoscenza a particolari e singoli individui, senza poter individuare delle caratteristiche comuni.

Quali informazioni e fonti dati confluiscono nel Crm?

Nel Crm confluiscono i dati anagrafici, gli indirizzi di residenza e alcune caratteristiche di tipo più qualitativo quali gli interessi, le preferenze per i nostri prodotti, i punti di contatto con il brand. Le fonti dati che alimentano il Crm sono molteplici: il sito Internet, lo shop online, il portale loyalty che gestisce le sottoscrizioni (online o in negozio) della carta fedeltà Pink Card, i form di registrazione relativi a eventi in store, ma anche e-mail e telefono.

Quali sono le principali funzionalità del Crm?

Il Crm funge innanzitutto da database univoco dei dati relativi a clienti, lead e prospect, che possono essere targettizzati in funzione delle loro caratteristiche.

Ci permette inoltre di comunicare con le nostre clienti con molteplici canali, tutti gestiti all'interno del sistema.

Il Crm consente infatti di inviare Dem, newsletter, comunicazioni via mail o Sms, ma anche via posta ai nostri consumatori, dividendoli in diversi target group, ognuno dei quali evidenzia delle caratteristiche comuni, come ad esempio il livello di spesa medio, gli interessi, la provenienza geografica, eccetera. Il vantaggio è poter comunicare in modalità multicanale e multi-target, senza disperdere le diverse comunicazioni e interazioni che confluiscono tutte all'interno del Crm. Il sistema di reportistica permette poi di monitorare i risultati delle campagne e i relativi risultati di vendita.

Perché avete scelto Sugar Crm come soluzione tecnologica?

Perché è un sistema molto intuitivo da utilizzare dagli operatori ed è molto agile, essendo su piattaforma online.

Quali difficoltà avete incontrato nell'implementazione del progetto?

Le difficoltà maggiori sono state quelle di creare dei flussi di dati coerenti e univoci da tutte le diverse fonti, affidate a diversi fornitori esterni.

Quali benefici vi aspettate di ottenere?

Ci attendiamo di creare un dialogo più diretto con il consumatore, cogliendo in maniera più schematica i suoi bisogni e quindi incrementare le vendite contenendo al contempo i costi di comunicazione e marketing.

Il Crm oggi è pensato in ottica B2C. Pensate di estendere l'utilizzo del Crm anche ad altre aree aziendali, per esempio ai negozi?

Sicuramente sì. Questo è uno strumento che funziona al meglio tanto più veloce e diretta è la raccolta dei dati.



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.

Social Media: qualche idea per convincere il management

La presenza aziendale sui Social Media genera ancora un forte scetticismo in molte organizzazioni. Come tranquillizzare il top management sul fatto che gli strumenti social non sono un fuoco di paglia? Qualche utile suggerimento.

ROBERTO GROSSI

Si parte con l'osservazione del panorama: esistono molti esempi di organizzazioni che sono riuscite ad ottenere un vantaggio competitivo adottando una strategia sui social media prima di altre (in proposito si veda lo studio "Putting Social Media to work" di Bain & Company, 2011).

Inoltre se i vostri principali concorrenti hanno già una presenza sui social network, l'opzione di seguire la loro strategia – e di migliorarla – diventa una scelta quasi obbligata. A supporto di questo elemento, potrà essere utile analizzare la posizione sui principali motori di ricerca della vostra azienda e quella dei vostri concorrenti secondo 4-5 parole chiave. A meno che non stiate dedicando un budget considerevole alle attività di Search Engine Optimization, è molto probabile – come confermano molti esperti e studi di settore – che i concorrenti più attivi sui Social Media siano premiati da un posizionamento migliore del vostro.

Raggiungere i clienti quando sono online

I social network rappresentano un'ottima opportunità per le aziende di raggiungere le persone dove trascorrono la maggior parte del loro tempo, ovvero online. Una recente indagine di Demoskopoea e Comscore ha evidenziato come il 18% degli italiani trascorra in media su Internet 18 ore al mese, dedicando quasi 1/3 del tempo online esclusivamente a Facebook. Al di là dei numeri relativi all'audience potenziale, il canale online presenta anche indubbi vantaggi rispetto al marketing tradizionale: migliore profilazione dei clienti, misurabilità delle azioni, maggiori opportunità di dialogo.

Statistiche e casi di successo

Per un tema così controverso come quello dei Social Media, è fondamentale che le argomentazioni vengano sostenute da elementi oggettivi e difficilmente confutabili. Per fortuna si tratta di un settore in cui le statistiche non mancano e i numeri spesso sono sufficienti, se analizzati a dovere, a convincere i più scettici. Le statistiche ci vengono infatti in aiuto quando si tratta di confutare o smontare alcuni dei luoghi comuni che vengono associati ai Social Media. Ad esem-



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

pio, si tende spesso a sottovalutare l'impatto di Facebook, attribuendogli un bacino di utenza limitato ai nativi digitali, mentre indagini come quella già citata di Demoskopoea e Comscore dimostrano che 1/3 degli utenti di Facebook appartiene alla fascia di età degli over 45.

Analogamente, fattore vincente per riuscire a ottenere l'attenzione del manager o del titolare dell'azienda sarà quello di citare dei casi di successo, mantenendo a portata di mano numeri ed esperienze relativi al mercato italiano, o quanto meno riconducibili alle dinamiche del proprio settore merceologico.

Gestire in prima persona la reputazione online

Il tema della reputazione online funge ancora da freno per molte imprese, specie per quelle di media o grande dimensione. Anche in questo caso, gli esempi concreti sono gli argomenti migliori per dimostrare che il web 2.0 e i Social Media stanno cambiando il modo di costruire la propria credibilità sul mercato: le persone dialogano e si scambiano opinioni indipendentemente dal fatto che l'azienda sia presente o meno sulla rete, ma avere una presenza sui Social fornisce l'opportunità alle imprese di ascoltare quello che si dice di loro e di prevenire o, quanto meno, limitare eventuali crisi (si veda in proposito l'articolo su Customer Management Insights di settembre 2012).

Cavalcare l'onda

Con lo sviluppo e l'affermazione della comunicazione sui media digitali, stiamo assistendo a dei cambiamenti che non sono unicamente tecnologici (si veda la Figura 1) e che influenzano sul modo di interagire, vivere e lavorare della nostra società. Come hanno scritto esaurientemente nel loro famoso libro "L'onda anomala" Charlene Li e Josh Bernoff, au-

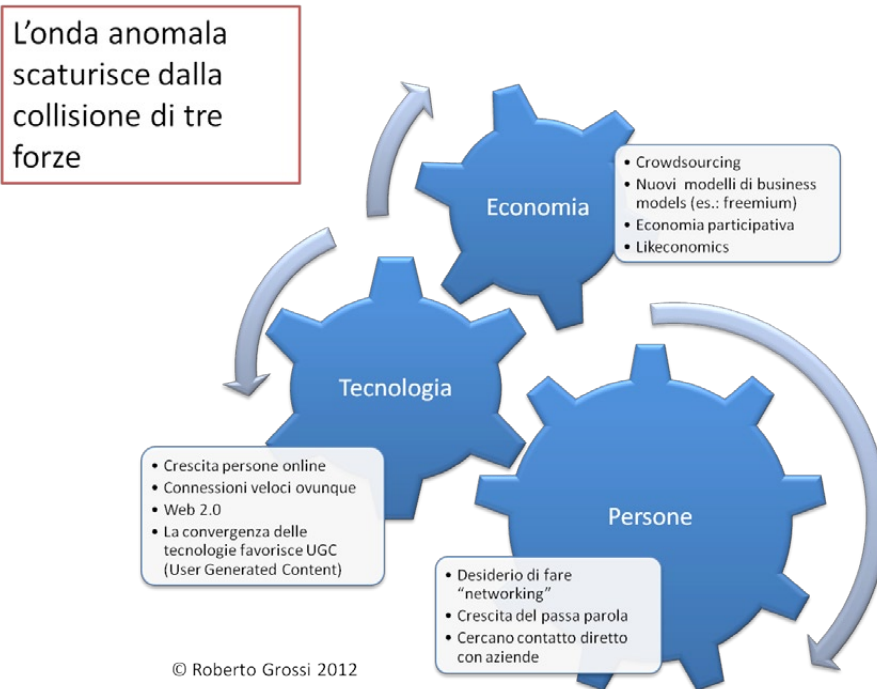


Figura 1: Come nasce l'onda anomala

torevoli esperti del marketing digitale, le caratteristiche dei consumatori e dei clienti sono cambiate: siamo in presenza di "un movimento spontaneo fatto di persone che utilizzano gli strumenti offerti da Internet per relazionarsi, gestire le proprie esperienze e procurarsi ciò di cui hanno bisogno: informazioni, supporto, idee, prodotti e potere d'acquisto". Risulta quindi necessario, per le aziende, assecondare e non contrastare questa evoluzione, adottando un approccio che privilegi lo sviluppo e la gestione delle relazioni tra gli attori del mercato. E dove farlo se non sui Social Network, che offrono infinite opportunità per creare interazioni e facilitare il passaparola?

Non tutto si può misurare

Nell'affrontare le obiezioni dei manager "social-scettici" non mancherà l'inevitabile domanda: "D'accordo.

Ma qual è il ritorno dell'investimento nei Social Media?".

Si tratta ovviamente di un tema dibattuto e controverso che, se limitato alla discussione sui puri aspetti finanziari, rischia di affondare le già remote possibilità di convincere il management. Attività relative alla creazione di brand awareness, alla gestione di relazione con influencer e alla prevenzione di crisi non possono certamente essere misurate con metriche di tipo quantitativo.

Meglio quindi focalizzare le aspettative su parametri prettamente qualitativi, svincolandosi da sterili approcci che vedano i Social Media come campagne marketing a breve respiro. Ciò non esclude tuttavia di prendere in considerazione specifici campi di applicazione, pertinenti con il proprio settore merceologico, dove i Social Media possono portare risparmi quantificabili, come ad esempio misurare il ritorno dell'investimento derivante dallo spostamento di alcune attività di Customer Service proprio sui Social Media.

Scalabilità

Uno dei vantaggi del web e del marketing digitale è senza dubbio la possibilità di poter mettere in piedi un'iniziativa in poco tempo e con risorse limitate. Dal momento che la volontà di sperimentare i nuovi media da parte del management è spesso frenata dalla paura di affrontare qualcosa di sconosciuto, perché non suggerire un progetto di test (ad esempio un blog marketing) che consenta ai decision maker di prendere confidenza con gli strumenti e le dinamiche dei social network?

Va sottolineato che questo momento di sperimentazione dovrà essere considerato solo come la prima fase di un progetto più ampio di presenza sui Social Media (per il quale dovranno essere adottati una strategia e un successivo piano operativo) e non come un punto di arrivo. Evitiamo l'errore, purtroppo molto frequente, di partire con una presenza sui social network senza aver elaborato un Social Media Plan che contenga precisi obiettivi di business, risorse, metriche di valutazione e tempistiche.

E non dimenticatevi di concludere la conversazione con il management sottolineando come i Social Media richiedano un approccio e una organizzazione di medio-lungo termine. Sviluppare una community, condividere contenuti, interagire con gli utenti, monitorare e analizzare le conversazioni, sono tutte attività che richiedono tempo, risorse e competenze che non possono essere improvvisate.

Non dovrà quindi essere sottovalutata l'importanza di individuare, sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni, le persone che abbiano le giuste competenze e di elaborare un adeguato piano di formazione, recruitment e collaborazione con partner qualificati.

I Social Media sono una strategia di marketing e non una semplice campagna di comunicazione!

INSPIRATIONpro - SPEECH ANALYTICS

Migliora il tuo business analizzando il contenuto delle comunicazioni con i tuoi clienti

ADABUS propone le soluzioni di Speech Analytics INSPIRATIONpro per Call Center, per analizzare tutte le interazioni Voce tra gli Operatori e i Vostri Clienti, permettendovi di estrarre, strutturare e disporre di dati e informazioni di elevato valore per il business, che attualmente vengono perse con un grave danno economico per l'Azienda.

"80% delle Aziende ritiene di fornire un eccellente servizio e customer experience, ma... solo l'8% dei loro Clienti è d'accordo!" – (fonte Bain & Company).

Analizzare e strutturare i contenuti all'interno dell'enorme quantità di comunicazioni fra l'Azienda e i Clienti, apre nuove e concrete modalità per migliorare il business, attraverso la conoscenza reale dei propri Clienti (cosa pensano di noi), il miglioramento della Customer Experience, l'aumento delle fedeltà dei Clienti, l'aumento delle vendite (Up-Selling – Cross-Selling). Si raggiungono inoltre importanti obiettivi strategici attraverso l'analisi del mercato e dei suoi rapidi cambiamenti, la migliore conoscenza della concorrenza, l'ottimizzazione dei Processi e la maggiore redditività dell'Azienda attraverso la riduzione dei costi non misurati e non percepiti, causa di gravi perdite economiche per inefficienza.

Le soluzioni INSPIRATIONpro di Speech Analytics, forniscono all'Azienda straordinari strumenti di analisi, che si trasformano subito in vantaggi economici, competitivi e strategici nei propri mercati.

ADABUS opera con successo dal 1984 nel settore ICT ed è leader nazionale con le soluzioni MARATHON di Registrazione e Gestione di Comunicazioni in fonia per importanti applicazioni nei principali settori di riferimento: Contact Center, Bancario, Finanziario, Assicurativo, Sicurezza Pubblica, Sicurezza Privata, Servizi di Emergenza, Trasporti, Difesa e Militare.

ADABUS S.r.l.

Via Santi Nabore e Felice, 7
20147 Milano
Tel. +39024802.71.77
Fax +39024800.96.36
www.adabus.it



Con ASPECT l'unificazione del contact center

Aspect è un provider a livello internazionale di soluzioni di customer contact, workforce optimization e piattaforme Microsoft. L'azienda mette a disposizione dei clienti gli strumenti necessari per migliorare l'esperienza dei consumatori, attraverso telefono, chat, e-mail, IM, SMS e social network.

Grazie ad Aspect le aziende possono sfruttare al massimo le piattaforme di unified communication e collaboration come Microsoft SharePoint, Dynamics CRM e Lync, unificando il contact center, per un'interazione con il cliente più efficiente ed efficace.

Con le soluzioni di gestione delle interazioni e workforce optimization di Aspect è possibile eliminare le barriere di comunicazione e automatizzare i processi di business, salvaguardando gli investimenti tecnologici effettuati. Inoltre, la struttura flessibile delle soluzioni Aspect ottimizza i processi di business, fa-

vorisce la fidelizzazione dei clienti e aumenta il loro valore. L'azienda di recente ha lanciato la release 7.1 della propria piattaforma di gestione multi-canale delle interazioni con i clienti Unified IP 7.

La famiglia di soluzioni Aspect Unified IP 7 include alcune funzionalità che supportano quella che la maggior parte delle aziende afferma essere la parte più complessa del proprio business: gestire e offrire una customer experience efficace e diversificata. Le soluzioni Aspect hanno già aiutato migliaia di organizzazioni a ottimizzare i costi e la produttività e a migliorare i risultati di business, tra cui i due terzi delle Global Fortune 100 e l'83% delle Fortune 100.

Aspect Software Inc.

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



BIZMATICA, LEADER NEL CUSTOMER INTERACTION MANAGEMENT

Il moltiplicarsi dei canali di contatto ha fatto sorgere nei clienti nuovi bisogni: facilità e rapidità nell'individuare i dati di cui necessitano, disponibilità delle informazioni 24 ore su 24, ma soprattutto libertà nella scelta delle modalità di contatto.

onStage, la piattaforma di Customer Experience Management di **Bizmatica**, si basa sull'integrazione di tutti gli strumenti di gestione del cliente, all'interno di un teatro interattivo in cui il cliente finale è l'assoluto protagonista della scena.

L'integrazione con il Customer Interaction Center (CIC) di Interactive Intelligence, partner tecnologico di Bizmatica, ha permesso al Gruppo di raggiungere risultati eccezionali nell'ambito della gestione dei processi nei Contact Center, attraverso una singola application suite, supportata da un'unica piattaforma multicanale progettata per Sip e VoIP.

La piattaforma multicanale su cui si basa il CIC è in grado di fondere tutte le modalità di contatto scelte dall'utente con i diversi sistemi aziendali, gestendo l'integrazione automatica di dati storici e informazioni real time per offrire i massimi livelli di rapidità e flessibilità nella gestione del cliente.

Le principali funzionalità offerte dalla soluzione sono: ACD/multimedia queuing, Quality monitoring, Self Service Automation, Multi-site routing, Customer Satisfaction Surveys, Real time speech Analyzer, Process Automation.

Le soluzioni sono eseguibili anche su piattaforma mobile self-care per smartphone e tablet.

Bizmatica Sistemi Spa

Via Argelati, 40/a

20143 Milano

T: + 39 02 83124001

F: + 39 02 83124004

www.bizmatica.com

info@bizmatica.com



xCALLY: L'INNOVATIVA SOLUZIONE PER CALL CENTER PROFESSIONALI BASATI SU ASTERISK™



xCALLY è progettato per essere completamente multi canale: supporta infatti comunicazioni inbound e outbound per voce, chat, fax, sms, email e chiamate vocali web.

Grazie ad xCALLY ogni postazione di contact center può usufruire di una user experience semplice ed efficace. Attraverso la barra telefonica CTI è possibile effettuare le operazioni di gestione multi campagna e multi skill.

Molto curata è la parte di reportistica, sia offline che realtime, per consentire agli amministratori e supervisor del contact center di avere la situazione sotto controllo e distribuire gli agenti sui servizi in maniera dinamica.

xCALLY integra un IVR Drag and Drop molto efficace sia per il design dell'albero vocale, che per il suo debug.

La soluzione è inoltre integrata con i CRM di mercato più noti (vTigerCRM, SugarCRM e molti altri ancora), oltre alle soluzioni di Trouble Ticketing più innovative come Zendesk, per gestire le interazioni standard e quelle social su Facebook e Twitter.

xCALLY ha il vantaggio di essere completamente integrata con Asterisk™, ma anche indipendente dalle versioni di Asterisk™ disponibili e quelle che usciranno in futuro: questo significa protezione degli investimenti per chi sceglie oggi la soluzione xCALLY.

Affidabilità e semplicità si uniscono alla rapidità di installazione e aggiornamento con le soluzioni xCALLY.

Per qualsiasi dettaglio il sito ufficiale è: www.xcally.com.

Il colloquio individuale e l'inserimento del candidato

Cosa si aspetta il selezionatore dal candidato?
E cosa il candidato chiede – non solo a livello di retribuzione economica – al suo futuro ed eventuale datore di lavoro?

CHIARA MUNZI

Come abbiamo avuto modo di vedere nell'articolo dello scorso mese, un processo di selezione completo dovrebbe prevedere non solo il colloquio individuale, ma tutta una serie di altre fasi che sono importantissime e che contribuiscono non solo a inserire delle risorse all'interno dell'organizzazione, ma soprattutto a inserire proprio quelle che fanno al caso nostro.

Le fasi che compongono questo tipo di selezione sono lo screening del curriculum, lo screening telefonico, l'assessment, il colloquio individuale.

La fase che precede il colloquio individuale è l'assessment, ovvero un colloquio di gruppo, molto importante perché ci consente non solo di essere a contatto con i candidati, ma di conoscerli e di farli interagire. L'obiettivo dell'assessment è far emergere le diverse personalità e analizzare come ciascuna si relaziona con l'altra.

Un colloquio bilaterale

Terminata questa fase, quella immediatamente successiva è il colloquio individuale: a questo punto abbiamo già molti elementi per valutare il candidato, ma un colloquio individuale ci aiuta ad approfondire ancora meglio la sua conoscenza. Durante questa fase, inoltre, il candidato ha l'opportunità di parlare, di mostrare le proprie esigenze, di fare quelle domande (relativamente alla retribuzione, agli orari alla contrattualista) che non ha avuto modo di presentare nelle fasi precedenti.

Il consiglio è quello di incontrare il candidato dedicandogli almeno una ventina di minuti: dobbiamo sempre tenere presente che, durante la fase di selezione, il candidato si fa conoscere, ma conosce anche l'azienda, i selezionatori ed entra in contatto con tante persone che lavorano all'interno dell'organizzazione; anche noi, quindi, trasmettiamo qualcosa.

L'obiettivo di ogni selezionatore non è solo scegliere il candidato giusto, ma anche essere in grado di lasciargli una buona impressione, sia nostra che della nostra azienda.

Mi sono trovata spesso ad affiancare grandi professionisti, psicologi e specialisti nella selezione del personale e devo dire che la prima cosa che hanno cercato di trasmettermi è la regola dei venti minuti. Ovvero: mai salutare un candidato (anche se lo abbiamo già scartato per i risultati raggiunti nella fase di assessment) se non gli abbiamo dedicato almeno venti minuti del nostro tempo. Non rispettare questa regola è un chiaro messaggio di chiusura e non considerazione nei suoi confronti.

Come si sentirebbe il candidato? Sicuramente già scartato, e questo certamente non è il nostro obiettivo.

Come deve essere organizzato un colloquio individuale?

Intanto, consiglio sempre di effettuare il colloquio affiancato da un'altra risorsa, magari il futuro responsabile, perché aver modo già di presentare al selezionato l'organigramma aziendale. Inoltre, conoscere il proprio responsabile nella fase di selezione ha anche l'obiettivo di rendere partecipe il futuro capo della scelta dei propri collaboratori.

Questo gli permette di conoscere, anche se in parte, le caratteristiche del neo assunto e quindi facilitare l'inizio della collaborazione. Ricordiamoci sempre che un processo di selezione e il relativo inserimento hanno un costo che deve essere necessariamente ottimizzato.

Dal lato del candidato, invece, consentirgli di conoscere i propri responsabili significa dargli visibilità, accrescere il rispetto che avrà per loro in futuro ed essere anche maggiormente predisposto nei loro confronti: "Il mio capo mi ha selezionato, quindi so che ha considerazione di me!".

Alla scoperta del candidato

La prima domanda che dobbiamo fare a un candidato che si siede davanti a noi per un colloquio individuale è un feedback sul processo di selezione che lo ha visto protagonista: posso confermarvi che la maggior parte delle persone che non ha mai partecipato a un assessment ne parla in modo veramente entusiastico. La maggior parte delle aziende, soprattutto in ambito contact center, si limita allo screening telefonico e al colloquio individuale. Inoltre, se il colloquio individuale viene effettuato il giorno dopo l'assessment, il



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.

candidato avrà anche il tempo di metabolizzare e analizzare la prova che ha effettuato in relazione a quella degli altri, e molto spesso presenterà ai selezionatori anche un parere su come è andato e su che cosa poteva migliorare.

Obiettivo della prima domanda è duplice: far sciogliere il candidato, ma allo stesso tempo farlo parlare per capire qual è la sua esperienza pregressa, ma anche qual è la sua capacità autocritica nei confronti della prova che ha effettuato. Superata anche questo quesito, possiamo procedere con gli altri; in linea generale l'approfondimento del curriculum è necessario, anche per capire e valutare quali sono le competenze più o meno tecniche che ha acquisito.

È poi fondamentale capire la disponibilità del candidato, quindi non dobbiamo assolutamente tralasciare domande sulla sua attuale posizione, la tempistica dell'inserimento nella nostra azienda, l'attuale inquadramento economico. Ricordiamoci che non dobbiamo assolutamente correre il rischio di fare delle scelte sbagliate, magari selezionando una risorsa che non avrà alcun interesse a lasciare il suo lavoro per venire a lavorare con noi.

Il nostro obiettivo durante tutta la fase del colloquio è mettere completamente a proprio agio l'interlocutore, in modo tale che possa liberamente parlare ed eventualmente esprimere le sue perplessità e rimostranze: ricordiamoci che la fase successiva sarà una telefonata per convocarlo e fargli firmare il contratto, non ci saranno altre prove, né altri colloqui.

Concludere con eleganza

Ultimo punto, non meno importante, è la fase di congedo del candidato, ovvero la fase in cui gli diciamo entro quanto tempo riceverà una risposta.

Precisiamo che esistono diverse scuole di pensiero: vi è chi comunica tanto la risposta positiva quanto quella negativa del colloquio, e chi invece chiama solo le risorse che hanno avuto un colloquio positivo.

Io appartengo alla prima scuola, preferisco fornire sempre una risposta, positiva o negativa, entro un certo numero di giorni; questo anche per rispetto di chi è alla ricerca di un

nuovo lavoro o di chi sta facendo diversi colloqui contemporaneamente, e quindi deve prendere una decisione.

Una mail, cordiale, di ringraziamento per aver partecipato alla selezione e di comunicazione di non idoneità alla posizione è un messaggio di attenzione da parte dell'azienda nei confronti di chi comunque ha investito del proprio tempo nel percorso di selezione.

Per chi, invece avrà superato la prova, una telefonata dal responsabile della selezione è sempre utile e necessaria anche per dare il benvenuto alla nuova risorsa.

Come Gestire il Call Center Tecniche Efficaci di Gestione per Ottenerne il Massimo Risultato

Corso di Formazione Digitale

"Impara a selezionare gli operatori, scopri come formarli al meglio, inquadra i tuoi dipendenti come una squadra forte e vincente e realizza il tuo sogno di gestire un call center." - Chiara Munzi

Il Corso "Come Gestire il Call Center" è adatto per le persone che sanno cosa vogliono dalla vita, che sono determinate e vogliono mettersi in gioco con il massimo impegno. Persone che hanno deciso di investire nella propria formazione e credono nella crescita continua. Questo gruppo rappresenta solo il 3% delle persone. Non è adatto per chi pensa che esistono formule magiche per ottenere risultati senza fare niente e senza mettere in pratica. Qui abbiamo il 97% delle persone.



Il telelavoro nel call center

Dalla sua creazione negli anni '90, negli Stati Uniti, all'evoluzione sotto forma di WAH, work at home. Le attese anche in Italia, sospinte dalla Legge di stabilità 2012.

SERGIO CASERTA

Il telelavoro si afferma, a metà degli anni '90 negli Stati Uniti, quando viene emanata una legge per la riduzione dell'inquinamento ambientale, che spinge le aziende con almeno 100 dipendenti a favorire modalità alternative per raggiungere il posto di lavoro o di telelavorare (da qui il termine telecommuting, che include anche l'alternativa di siti satelliti presenti vicino alle residenze dei dipendenti).

In Europa, più o meno nello stesso tempo, si prendono delle iniziative a supporto del telelavoro e ora la situazione varia molto da una nazione all'altra. L'Italia sembra essere molto sotto la media europea per il ricorso alla formula telelavoro da parte delle aziende (c'è un accordo del 2004 tra le associazioni datoriali e i sindacati dei lavoratori che lo disciplina, di fatto recependo l'Accordo quadro europeo sul telelavoro del 2002); opportunità, quella del telelavoro, che la Legge di stabilità 2012 vuol rilanciare (dare flessibilità al posto dei congedi parentali, vantaggi per disabili e ai lavoratori in mobilità).

Negli Stati Uniti si è andati avanti anche con leggi specifiche per i dipendenti dell'amministrazione federale (Telework Enhancement Act del 2010) e il telelavoro non riguarda solo i call center, ma le aziende in generale.

E poi arriva il WAH

La legge per i dipendenti dell'amministrazione federale statunitense distingue tra telelavoro per assicurare la continuità delle operation e telelavoro regolare. Oggi è possibile, per un'agenzia federale, organizzarsi per un telelavoro regolare secondo linee guida concrete e sintetiche, lasciando discrezionalità ai singoli se aderire o

meno al programma di telelavoro.

Per quanto riguarda invece la continuità delle operations, il telelavoro deve far parte di ogni piano di emergenza.

Nel settore privato la situazione è ancora più dinamica, e ora i termini telecommuting e telework sono stati sostituita da "work at home" (WAH), che è ormai, negli Stati Uniti, una realtà e un'opzione per il contenimento dei costi dell'azienda e dei dipendenti, con un certo aumento della qualità della vita.

E nelle aziende con call center?

I programmi di WAH sono fortemente presenti: in media il 10% del personale lavora da casa e il WAH si applica su circa il 40% dei call center americani. Ci sono addirittura call center ove il programma riguarda il 100% del personale. Gli ostacoli di tipo tecnico-organizzativo sono stati superati dall'avvento del VoIP, del cloud computing e da creative tecniche di management degli operatori WAH.

Le tecniche per gestire il WAH (work at home) negli Stati Uniti

- proporlo agli operatori più esperti e di maggior anzianità di servizio per diminuire il turnover
- Rotazione del WAH tra il personale
- Facilitare i contatti di persona per ridurre il senso di isolamento
- Usare in maniera creativa tecnologie di comunicazione (ad esempio applicazioni di instant messaging, videocamere poste opportunamente per far vedere ai WAH cosa avviene in azienda e usare il video nelle comunicazioni con colleghi e responsabili)
- Usare in maniera molto curata il web-learning, l'auto formazione e le classi tradizionali
- Rivedere i rapporti con team leader



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.

e coach per gestire diverse situazioni (coaching a casa dell'operatore in alcune circostanze, coaching da remoto, e tradizionale presso la sede); in genere le osservazioni del coach sulla dimostrazione di alcuni skill date per telefono sembrano più dure delle intenzioni del coach: queste situazioni vanno gestite attraverso tecniche appropriate di coaching.

Tutto ciò ha un impatto anche sulla selezione.

In Italia la situazione è più complessa, perché l'Accordo quadro europeo del 2004 recepito prevede che il prestatore sia libero di gestire autonomamente il suo tempo di lavoro: questo vincolo mal si adatta ad alcune circostanze tipiche di un call center inbound.

Tuttavia, già diverse aziende hanno applicato il telelavoro nei loro call center con grande soddisfazione delle parti (con centri satelliti in località remote, attraverso un vero e proprio programma di WAH, per attività di routine o per turni notturni).

Per la PA esiste da anni una normativa che richiede che un'amministrazione, per usare il telelavoro, debba attivare un progetto specifico (l'equivalente del programma).

È probabile che, pur con i tempi a cui siamo abituati, lo scenario italiano cambi fortemente entro 3-5 anni, soprattutto quando sparirà il digital divide.

Il call center licenzia.

No, assume

Con il contributo di Assocontact facciamo chiarezza sull'occupazione nel settore

ELENA GIORDANO

Nelle ultime settimane i giornali e i siti di attualità da una parte, e di recruiting dall'altra, hanno dato ampio spazio a notizie contrastanti: "delocalizzazioni" di importanti call center, con conseguenti licenziamenti, e assunzioni consistenti per altre realtà. Denominatore comune: il sud Italia.

A fronte di un settore che pare comportarsi in modo schizofrenico, abbiamo chiesto un commento a **Luca D'Ambrosio, presidente di Assocontact**. Anche quello dei call center, spiega il presidente: *"È un settore generalmente in crisi. Siccome però il mercato non si ferma, è facile immaginare che vi siano anche assunzioni. Non va dimenticato che il nostro settore non serve più solo le telecomunicazioni, ma si allarga ad altre industry, fornendo un valido supporto nel passaggio dalla gestione fisica dello sportello – si pensi al bancario – a quella virtualizzata"*.

I motivi della crisi sono diversi: da una parte il settore dei call center sconta il peso della crisi generale, che si riverbera anche sui committenti, che richiedono a loro volta ai call center costi sempre più bassi, che si trasformano in minori marginalità.

Come se ne esce? *"Da una parte sperando nella ripresa macroeconomica, che al momento non è ancora in vista. Dall'altra lavorando per fare in modo che il governo si occupi del nostro giovane settore, in cui l'80% dei costi è dato dal costo del lavoro. Quello che chiediamo è un supporto che ci dia modo di crescere e operare con stabilità sul mercato"*.

Lo "spostamento" al sud dei call center

Il settore dei call center ha sempre avuto una distribuzione geografica uguale tra nord e sud, con picchi di operatori tra Lombardia e Piemonte. Negli ultimi due-tre anni, però, il sud ha implementato interessanti politiche per l'impiego riferite alla prima assunzione.

Due i tipi di agevolazioni: quelli della legge 407/90, che prevede lo sgravio sulla parte contributiva per tre anni. Vi sono poi i fondi sociali europei allocati alle regioni (i cosiddetti POR, Piano di Occupazione Regionale).

"La somma di questi due elementi – spiega D'Ambrosio – ha reso il lavoro nelle regioni del sud più conveniente. Ecco il perché delle assunzioni in questi territori".



Non va poi dimenticato che il lavoro del call center riveste una funzione sociale (l'80% degli assunti è giovane, il 70% donna), e si tratta per la quasi totalità di inserimenti di primo impiego. Innestare un call center in un territorio significa non solo diminuire in quella zona il livello di disoccupazione, ma anche lavorare su quel tessuto sociale e generare ricadute positive.

Come "leggere" le offerte di assunzione

Assunzioni e licenziamenti, delocalizzazioni: questa poca chiarezza si trasforma, agli occhi degli operatori e soprattutto dei candidati, in preoccupazione e difficoltà di comprensione delle "vere" proposte di lavoro. Come è possibile discriminare tra offerte di lavoro serie e offerte che si potrebbero rivelare delle perdite di tempo? D'Ambrosio individua una serie di elementi da verificare: è bene che la società che propone il lavoro faccia parte di Assocontact, dunque aderisca a un codice di autodisciplina.

È importante poi valutare la durata dell'assunzione: *"Tipicamente il nostro settore assume a tempo indeterminato"*.

Va poi considerata la presenza sul territorio, in rapporto anche alla storicità: *"È meglio non fidarsi di aziende appena formate, create magari sulla gestione di una singola commessa. Occorre inoltre diffidare di chi ha poche commesse da seguire. Infine, conta anche il fattore dimensionale: aziende con un volume d'affari di 20-30 milioni di euro, possono essere considerate solide e serie"*.

Per la salute nei call center

Muscolatura, udito, vista, ma anche mente e relazione: quali problemi connessi alla salute possono verificarsi in chi lavora nei call center? Come fare in modo che a ogni sintomo corrisponda il giusto comportamento che riconduca a un benessere generale?

ANTONIO PAOLETTI

Nello scorso numero di CMI magazine abbiamo analizzato come il tema "salute" si sposi – e a volte si scontri – con l'attività nei contact center. Abbiamo evidenziato i cambiamenti, anche operativi, legati alla professione nel corso del tempo, e visto come legislatore, medici del lavoro e tecnici della prevenzione si siano concentrati su alcuni fattori di rischio. Questo mese intendiamo approfondire gli eventuali problemi di salute in cui possono incorrere gli operatori di call center; problemi che è bene conoscere in modo da poter di conseguenza trattare nel modo corretto, con la collaborazione dell'azienda e del medico di famiglia.

Muscoli e occhi, il corpo chiede attenzione

Si parte con i disordini muscolo-scheletrici: con questo termine si intende una vasta categoria di patologie a carico di articolazioni, tendini, muscoli e nervi localizzati negli arti superiori o nella colonna vertebrale. Sono, queste, affezioni molto diffuse nella comune popolazione, anche non lavorativa, che tuttavia possono incidere maggiormente in chi effettua un lavoro ripetitivo al computer (VDT), mantenendo posture incongrue, specialmente se l'allestimento delle postazioni di lavoro è stato sommario e non vengono osservate le regolamentari pause applicative (indicativamente di 15' ogni 120' di lavoro continuativo) previste dalla normativa sull'igiene del lavoro.

Velocità, ripetitività, posture errate, mancanza di pause periodiche (anche brevi) nell'uso di tastiera e mouse (o trackball e altri sistemi di puntamento) possono favorire l'insorgenza di tendiniti, tenosinoviti (sindrome di De Quervain), epicondiliti e sindrome del tunnel carpale. Per prevenire questi disturbi è bene applicare quella che in termini tecnici si chiama "workstation check list", la quale indica le principali regole da seguire sia nell'allestimento degli ambienti di lavoro che nello sviluppo dei layout produttivi, attraverso una corretta collocazione delle singole postazioni di lavoro. C'è poi lo stress oculo visivo. Attualmente non vi è alcuna evidenza scientifica che l'uso del videoterminale possa causare danni permanenti all'organo della vista negli operatori. Tuttavia, vi è una chiara evidenza che il lavoro ripetitivo e prolungato al VDT, senza pause, in ambienti che creano riflessi sullo schermo o abbagliamento diretto del lavoratore, può determinare affaticamento visivo con stanchezza oculare (astenopia), disagio e cefalea. Il lavoratore, a fine giornata, può lasciare la postazione con visione sdoppiata, sensazione di sabbia negli occhi, alterata sensibilità alla luce (fotofobia), arrossamento e lacrimazione congiuntivale.

Il corretto posizionamento dello schermo, in relazione alle superfici delle finestre e all'angolo solido sotteso tra la linea dell'orizzonte visivo dell'operatore e la linea di propagazione della luce proveniente dalle lampade, può efficacemente prevenire i sintomi più fastidiosi dell'astenopia, unitamente alla distribuzione strategica delle pause applicative, utili a interrompere periodicamente una visione per vicino di tipo prolungato e fisso.

Il controllo periodico della vista degli operatori contribuisce alle misure di prevenzione, unitamente a delle indicazioni personalizzate fornite dal medico competente aziendale su come stare e comportarsi sul lavoro, specie in caso di soggetti affetti da vizi rifrattivi (miopi, astigmatici, ipermetropi, presbiti), da occhio pigro (ambliopi) e da altre affezioni oculari.

I portatori di lenti a contatto o i soggetti sottoposti di recente a interventi di chirurgia refrattiva possono risultare più sensibili nei confronti dell'astenopia, specie quando operano in ambienti riscaldati e con aria molto secca (caloriferi, calore radiante delle workstation, ecc.).

Ad essi, accanto a un auspicabile miglioramento delle condizioni igrometriche ambientali, vanno prescritte regole igieniche e regolari somministrazioni di colliri a base di "lacrime artificiali", che contengono soluzioni acquose viscosi in grado di favorire lo scorrimento delle palpebre sull'occhio ed evitare la secchezza delle mucose oculari.

Sempre al telefono, e la voce se ne va

Per quanto riguarda i disturbi della voce, la disfonia (dalla raucedine persistente fino alla perdita temporanea della voce o afonia) è una condizione vocale che può essere causata da molteplici agenti quali le comuni infiammazioni faringo-laringee virali (o batteriche), la presenza di polipi o malformazioni a carico delle corde vocali, gli sforzi vocali prolungati dovuti al canto, alla recitazione, all'insegnamento in ambienti rumorosi e affollati come ad esempio le scuole materne. Abitualmente si dice "parlare è come camminare": entrambe le attività sono delle fisiologiche funzioni dell'essere umano che abitualmente non comportano alcun significativo sovraccarico o disturbo alla salute.

Può tuttavia accadere che alcuni operatori di call center, nell'interloquire telefonicamente col cliente, assumano un'enfasi particolare, simile a quella degli attori o dei presentatori televisivi, aumentando di proposito il volume della voce, specie quando sono costretti a operare in ambienti affollati e rumorosi, in assenza di pannellature fonoassorbenti poste fra le postazioni.

La condizione patologica vocale che più frequentemente ci è capitato di osservare nella pratica medica non è tanto la

disfonia causata in sé dal lavoro nel call center, quanto una ritardata guarigione (persistente raucedine) in chi ha sofferto di una laringite "stagionale" senza febbre (e quindi senza necessità di astenersi dal lavoro) e che, continuando a lavorare, non ha potuto mettere temporaneamente a riposo le proprie corde vocali.

Condizioni particolari sono quelle dei portatori di anomalie anatomiche e funzionali delle corde vocali che, sotto sforzo, possono sviluppare veri e propri noduli infiammatori lungo il bordo delle stesse: spesso il logopedista deve reimpostare la voce di alcuni soggetti, specie se questi fanno del proprio parlare lo strumento principale di lavoro.

Anche una prolungata e ricorrente raucedine può esitare, nel lungo periodo, nella produzione di noduli laringei. In questo caso si può parlare di patologia con-causata dal lavoro.

In ogni caso, una buona umidificazione dell'aria invernale (che si secca col riscaldamento) e qualche sorso di acqua in più bevuto tra una serie di telefonate e l'altra costituiscono una regola generale di prevenzione della secchezza orofaringea (e laringea).

Quando il rumore è troppo

Vi è poi il rumore: nel lavoro di call center il rumore va considerato a due livelli: quello prodotto dal dialogo col cliente all'interno della cuffia-auricolare (rumore trasmesso al timpano dalla cuffia) e il brusio di fondo proprio di certi open space, che può causare disturbo e indurre l'operatore ad alzare il volume vocale (rumore ambientale di fondo), soprattutto quando si hanno in dotazione le cuffie monoauricolari che impegnano il canale uditivo verso il cliente con un solo orecchio, lasciando l'altro libero di sentire le sonorità circostanti alla postazione di lavoro.

Al tempo degli impianti elettromeccanici, i rumori e le interferenze ("scariche elettriche in cuffia") erano frequenti e anche di elevata intensità: nei telefonisti produssero anche ipoacusia traumatica. Con l'avvento delle cuffie elettroniche munite di dispositivo di limitazione automatica dell'emissione sonora (programmabile), il problema si è notevolmente ridimensionato.

Restano tuttavia tre elementi rimarchevoli:

- La possibilità che vi siano eccessive interferenze elettriche sui circuiti di collegamento e che l'impianto adottato non sia di buona qualità.
- La possibilità che qualche stupido "buontempone" faccia scherzi acustici durante la telefonata. Nell'esperienza personale ho trattato il caso di un operatore colpito da trauma acustico acuto, per fortuna senza conseguenze invalidanti, a causa dell'intenzionale scoppio di un petardo vicino al microfono di chi telefonava al call center in una notte di Capodanno. Il lavoratore accusò subito dolore – la soglia del dolore è collocata attorno ai 140 dB – ed ebbe sensazione di orecchio pieno con acufeni (ronzii) nei 2-3 giorni successivi al trauma: in questo caso il limitatore di potenza non garantì sufficiente protezione all'orecchio esposto dell'operatore.
- La normativa italiana in materia di prevenzione e protezione dagli agenti fisici prevede, all'art. 198 (D. Lgs. 81/08 e smi), l'emanazione di Linee guida da parte della Conferenza Stato-Regioni per i settori della musica, delle attività

ricreative e dei call center, ai fini di una corretta applicazione del Titolo VIII (Agenti fisici) e Capo II (Rumore) della legge. Sul momento le linee guida sono state emanate per i settori della musica e delle attività ricreative, non ancora per i call center.

La stanchezza che passa per la mente

Lo stress mentale è un altro elemento da tenere presente: il lavoro monotono e ripetitivo, il lavoro a turni (specie di notte), la pressione esercitata dagli utenti, talora esasperati o esagitati, lo scarso controllo che il soggetto è in grado di esercitare sul proprio lavoro, l'ambiente poco confortevole quando mal progettato, sono tutti elementi che possono contribuire, assieme ai fattori individuali ed extralavorativi, ad accrescere il carico di stress che si riversa sul lavoratore. Un particolare tipo di stress può derivare dalle molestie ripetute che alcuni operatori, per lo più donne, possono subire da parte di anonimi o anche di ex partner che si ostinano a telefonare nella speranza di individuare la voce della persona spasmodicamente ricercata (fenomeni di stalking). Quando il livello di stress cronico si innalza, alcuni indicatori aziendali tendono a variare in senso negativo: l'assenteismo (assenze per malattie e disturbi) e il turnover (abbandono del lavoro).

L'orario di lavoro non dovrebbe mai eccedere le otto ore consecutive (specie se tutte dedicate al servizio) e le già citate pause avrebbero effetti benefici non solo per il ristoro della vista e del sistema muscoloscheletrico, ma anche per l'impegno mentale.

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

- La gestione igienica degli ambienti indoor di tipo open space adibiti a call center
- La prevenzione dei disturbi della voce e dell'udito
- La prevenzione dello stress lavoro correlato
- La valutazione dei rischi, piani di emergenza, progettazione ergonomica, check list utili nell'allestimento
- L'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)

Far lavorare i clienti è la nuova sfida

Il "social service" introduce un nuovo modo di dialogare con i clienti, basato su fiducia e relazione, che funziona solo se l'azienda è disposta a lavorare sul terreno della trasparenza e sa curare la sua presenza sui Social Media.

DONATELLA RAMPADO

Internet ha cambiato in tutto il mondo i comportamenti di milioni di persone, che navigano e sono diventate una controparte virtuale per molte attività e servizi. La posta diventa e-mail, il libro e-book, lo shopping e-commerce. Una qualsiasi attività, promuovendo nel proprio sito una comunità virtuale, può ottenere suggerimenti, raccogliere informazioni in merito al servizio offerto e arrivare anche alla creazione di un prodotto o di un servizio a valore aggiunto e concorrenziale. Si potrebbe così coniare una nuova espressione, "social service", perché il cambiamento nasce grazie alla comunità che si incontra, si aggrega e interagisce come accade in un social network. Il grande vantaggio è rappresentato dalla riduzione dei tempi di risposta, dal taglio dei costi promozionali e dalla reale comprensione delle vere esigenze dei clienti.

Certo esistono dei rischi: ricevere critiche, dover rispondere a suggerimenti inadeguati o non raccogliere partecipanti alla comunità, ma è indubbio che ascoltare il parere dei clienti attraverso il proprio sito e la propria community stia sempre più prendendo piede.

La nuova sfida potrebbe essere quella di far lavorare i clienti facendoli diventare i nostri promoter. Le opinioni e i suggerimenti dei clienti potranno trasformarsi in azioni e possibilità per risolvere i famosi "colli di bottiglia" che l'azienda e i manager, troppo presi dalla quotidianità, non riescono a individuare correttamente. Sono poche le aziende in Italia che chiedono consulenza ai membri della propria comunità; solo quelle più innovative.

Un impegno a quattro mani, dell'azienda e dei suoi fan

Una community, se ben gestita, può diventare una vera opportunità per far

si che i clienti stessi attivino il "passaparola" e siano loro stessi i promotori del bene o servizio, riducendo così le spese di marketing. Naturalmente l'azienda deve rendere il sito interessante, prevedere promozioni o benefit per le idee che riceverà. Non è facile crearsi dei fan, ci si riesce se si costruisce un rapporto di fiducia costante e continuativo nel tempo.

Chi avvia un social network deve occuparsene giornalmente, dedicarvi tempo ed energie, creare eventi e argomenti sempre interessanti. I potenziali clienti vanno cercati sulla rete attraverso altri social network. Il vantaggio di una community è di velocizzare i tempi di ascolto, ma devono esserci vantaggi anche per chi partecipa alla community, come sconti, inviti a degustazione, regali e altri benefit. Per fidelizzare e trasformare un cliente nel miglior testimonial, è necessario rispettare alcune regole.

COSE DA FARE	ERRORI DA EVITARE
Scegliere una persona di fiducia, che conosca la società e con competenze specifiche che si occupi del sito e della community	Utilizzare "infiltrati virtuali" che si fingono clienti lasciando commenti
Settimanalmente aggiornare il sito, con promozioni, suggerimenti, materiale interessante	Promettere prestazioni e qualità dei prodotti non veritieri
Per le persone che scrivono sul network organizzare premi, promozioni, sconti	Utilizzare studenti per il viral marketing che trasmetteranno punti di vista e un'immagine incongruenti
Rispondere alla community con calore e simpatia	Rispondere ai propri fan della rete con risposte fredde, "marchettare" o promozionali
Giornalmente o settimanalmente lanciare argomenti di discussione di interesse generale	Utilizzare blogger per esercitare pressioni manipolatorie

Attenzione a cosa scrivete...

E a come lo scrivete: le persone si fidano sempre meno dei messaggi pubblicitari e promozionali. La mancanza di fiducia crea siti importanti come Trip Advisor, che fornisce il parere e l'esperienza vissuta di altri clienti. Prima di un acquisto o di un viaggio, è ormai consuetudine consultare la blogosfera e leggere i pareri di chi ha già usato quel servizio e prodotto. Essere leali, offrire eccellenza e ascoltare i bisogni dei clienti farà sì che gli stessi clienti vi promuovano velocizzando il passaparola.

Il cliente non va raggirato

Il commento di un cliente è più credibile di qualsiasi pubblicità e quindi la tentazione di volersi "inserire" manipolando i commenti è forte. Non fatelo, i navigatori più esperti riescono a risalire alle fonti ed essere "smascherati" fa precipitare l'immagine.

Certo è possibile ricevere dei commenti negativi da concorrenti o malintenzionati, ma in commercio si trovano software capaci di "captare" commenti sospetti prima che vengano pubblicati. Certo alcuni potrebbero pensare che si aprono le porte anche alla concorrenza. Personalmente ritengo che solo chi è forte riesce ad avere un sistema immunitario consolidato con capacità di rinnovarsi velocemente.

Generare fiducia fa generare buona reputazione. Date voce ai fatti e non alle parole. La qualità è provata quando a ritornare sono i clienti, non i prodotti.

Vi sono tre tipi di imprese: quelle che determinano gli eventi; quelle che assistono al loro manifestarsi; e infine quelle che, quando gli eventi si sono manifestati, si domandano che cosa mai sia accaduto.

(Anonimo)



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.

Pronto? Risponde la PA

Come funzionano i numeri verdi della pubblica amministrazione italiana? Un'indagine del **Formez PA** indaga il settore e ricorda: alla base di ogni contatto col cittadino c'è la risoluzione di un suo problema, che va affrontata con tempestività e competenza.

Il telefono è lo strumento che mette in relazione le persone. Il numero verde di una pubblica amministrazione, oltre ad assolvere a questo compito di comunicazione, pone in contatto l'ente con un cittadino che richiede, in quel preciso momento, un aiuto o un supporto per una problematica attinente la sua vita: ecco perché il servizio abbinato al numero verde è così importante.

Per valutare lo stato di salute di tutti i numeri verdi della PA italiana, Linea Amica, il contact center del Ministero per la Pubblica Amministrazione realizzato da Formez PA, ha realizzato la ricerca "I numeri verdi della PA italiana", basata sul monitoraggio di 2.776 amministrazioni particolarmente attive nella relazione coi cittadini. L'indagine ha censito 1.379 numeri verdi (di cui 1.148 attivi), messi a disposizione da 584 amministrazioni (con una preponderanza di Comuni, 40,9%, e Aziende Sanitarie Locali, 23,9%).

"Ogni volta che un numero verde viene implementato – spiega Sergio Talamo, Responsabile Area Comunicazione e Servizi al cittadino di Formez PA – l'amministrazione sceglie di fare una scelta di comunicazione diretta con il cittadino, e di attivare un vero servizio, che fornisce informazioni di accessibilità immediata ed è supportato da una connotazione umana, dato che dall'altro capo della cornetta c'è una persona che ascolta e risponde".

I contorni del fenomeno "verde"

La maggior parte dei numeri verdi censiti appartiene ad amministrazioni che fanno parte del network di Linea Amica, che lavora in maniera bidirezionale: contatta le amministrazioni per gestire e portare a esito positivo i quesiti complessi dei cittadini e viene contattato in qualità di centro operativo a cui inviare le richieste non di competenza dei singoli enti.

Ogni anno sono 49 milioni i contatti che vengono gestiti dagli operatori dei numeri verdi. Con quali necessità?

Tipicamente il cittadino chiede informazioni e assistenza su previdenza (31,6%) e salute (28,1%).

Di conseguenza, i temi su cui più si concentrano i servizi informativi sono salute (31,5%), il rapporto tra cittadini e istituzioni (15,1%) e ambiente (12,4%).

Lazio, Lombardia e Toscana sono le regioni con più numeri verdi, rispettivamente con 150, 148 e 131 unità. Dal punto di vista macro-territoriale prevalgono il Centro Italia (31,2%) e il Nord Ovest (24%). *"Questa distribuzione – spiega Talamo*

– è in realtà abbastanza equilibrata. Dobbiamo infatti ricordare che un numero verde nasce o da un'esigenza prioritaria di comunicazione, da uno stato di emergenza degli enti, o per promuovere e far conoscere un nuovo servizio.

Le aree regionali che ancora non hanno attivato un numero verde non si sono evidentemente ancora trovate in queste situazioni"

À che ora chiamare?

La ricerca del Formez PA pone in evidenza anche gli orari di apertura dei numeri verdi, attivi di solito dal lunedì al venerdì; il 30,5% risponde anche il sabato e la domenica; tra questi ultimi, l'11,3% risponde 24 ore su 24. La chiama è gratuita per i numeri fissi (91,7%), mentre solo un 1,4% prevede la gratuità anche da telefono cellulare.

Se le chiamate si rivolgono soprattutto agli sportelli informativi telematici, ai centri prenotazioni e agli Urp, va notato che la PA tende a comunicare con il cittadino prevalentemente attraverso il call center (92,3%) e non il contact center evoluto. Talamo ha una spiegazione: *"Il telefono è ancora la miglior forma di personalizzazione del servizio che possa essere sperimentata. Chi chiama il numero verde ha un problema, e si attende una risposta rapida, efficace, basata su un rapporto personale. È possibile poi che manchi, in alcuni casi, un'adeguata preparazione, che faccia utilizzare insieme i servizi informatici già a disposizione. Vi è un problema di integrazione, insomma".*

Anche per ovviare a questa criticità, è stato realizzato il Portale degli italiani (www.lineaamica.gov.it): nella sezione Rubrica, è possibile trovare tutti i numeri verdi verificati e controllati dall'indagine del Formez PA. Direttamente dal portale il cittadino può contattare Linea Amica, e farsi condurre a risolvere la problematica che più gli sta a cuore.

Il ruolo degli operatori

Se la relazione con il cittadino è così importante, è necessario che gli operatori siano adeguatamente formati, sia da un punto di vista dei contenuti, che dell'atteggiamento e del contatto coi cittadini.

"Anche nel caso di call center gestiti in outsourcing, è bene che il personale si senta comunque 'interno' alla PA, in modo da dividerne obiettivi e servizio", conclude Talamo.

E.G.

Benchmarking Contact Center, al via l'edizione 2012-2013

PA, Sanità, Utilities, operatori telefonici e privati: come vengono utilizzati i contact center? Come si misurano la qualità, la soddisfazione del cliente, la formazione del personale? Una nuova edizione del benchmarking Vanguard chiama a raccolta un nuovo gruppo di lavoro. A luglio 2013 i risultati dell'indagine.

LIVIO ROLLE

Anche per il 2013 Vanguard coordina un benchmarking sui Contact center che coinvolge manager della pubblica amministrazione, di settori regolamentati e delle utilities. Nel 2012 si è concluso il gruppo di lavoro sui temi della governance dei contact center, molto apprezzato dai partecipanti, per la messa in comune di conoscenze, la possibilità di confrontarsi con i risultati eccellenti, le ricadute pratiche su modalità organizzative e processi.

Il 16 ottobre scorso vi è stato l'incontro preliminare per decidere i temi da trattare. Hanno partecipato aziende ed enti interessati al miglioramento dell'immagine del proprio contact center presso l'opinione pubblica, attraverso la condivisione di esperienze, storie di successo e sfide in corso sul fronte dell'innovazione tecnica e organizzativa. Molti avevano già partecipato ai lavori 2011-2012 appena conclusi, L'iniziativa di quest'anno si articola, per rendere più efficaci i lavori e il confronto, in due gruppi:

Knowledge management, in particolare le modalità per l'aggiornamento degli operatori (anche last minute) e l'impatto delle modalità di formazione e di incentivazione del personale sulla condivisione della knowledge base. E come quest'ultima consenta applicazioni per risposte automatiche o non assistite da operatore.

Assicurazione della qualità del servizio, con misurazioni oltre la Customer Satisfaction, quindi sia con verifiche di qualità anche individuali, tenendo con-

to della normativa sulla privacy, sia con indicatori gestiti internamente, e misurando l'impatto della programmazione operativa sulla qualità e a cascata l'impatto di questa su costi operativi e ricavi.

La costituzione dei gruppi punta ad assicurare la presenza di PA, utilities (energia, telefonia, trasporti, etc.) per mettere a confronto call center di pura assistenza e call center misti (assistenza e vendite inbound) ed assicurare la presenza di un numero adeguato di Contact center di grandi dimensioni.

Le aziende che hanno partecipato all'incontro preliminare, o hanno espresso interesse pur non avendo potuto partecipare per altri impegni, sono (i partecipanti anche all'edizione 2012 sono indicati con un *): Acquirente Unico*, Acquedotto Pugliese, Agenzia Entrate*, CINECA*, Equitalia sud, ENEL*, Ferrovie dello Stato Italiane*, GSE - Gestore dei Servizi Energetici*, Hera Comm, INAIL*, INPS*, Invitalia*. I gruppi saranno costituiti entro fine 2012 ed i lavori cominceranno a gennaio 2013.

Si prevedono due o tre riunioni di una giornata intera per presentazioni e confronti e mezza giornata di condivisione e discussione dei risultati. In ogni incontro di una giornata ci sarà anche una finestra di 45 minuti dedicata all'innovazione.

Per informazioni:

Sergio Caserta 328 419 4554
scaserta@vanguard.it

Livio Rolle 320 634 3656
lrolle@vanguard.it

INDAGINI

Il cliente bancario non abbandona il telefono

Secondo i dati dell'Osservatorio sui contact center bancari condotto da Abi Lab e dall'Ufficio analisi gestionali dell'Abi (Associazione bancaria italiana) la chat e i social network sono entrati nell'uso comune ma il classico contatto telefonico viene appena scalfito: l'88% dei contatti con la banca resta telefonico. Il cambiamento è avvenuto però anche internamente agli istituti di credito, oggi disponibili ad allargare il customer care al web (78% delle banche) e ad attivarsi per rispondere sulle chat o via mail.

ESPERIENZE

Equitalia, un solo numero per farsi ascoltare

Equitalia ha messo a disposizione un unico numero verde (800 178 078, gratuito da telefono fisso) e un numero fisso (02 3679 3679, per chi chiama da cellulare o dall'estero) per tutti gli utenti del territorio italiano. Il servizio è attivo 24 ore su 24, con la presenza di un operatore che risponde dal lunedì al venerdì, dalle 8 alle 18. I nuovi numeri sostituiscono quelli dei vecchi call center divisi per aree geografiche.

Numero antiviolenza 1522, arriva il call center più moderno

Il Raggruppamento Temporaneo d'Imprese composto da Solgenia e dall'Associazione Nazionale Volontarie del Telefono Rosa Onlus si è aggiudicato la gara per la gestione del numero 1522 a sostegno delle vittime di violenza di genere e stalking (indipendentemente dal genere). Un nuovo sistema di telefonia Voip gestirà le chiamate in outbound e inbound unificando la trasmissione voce e dati in un'unica infrastruttura, mentre un sistema di analisi statistiche terrà traccia delle chiamate, in modo da generare report sull'attività. Il numero 1522 è attivo a ogni ora, tutto i giorni; è gratuito per le chiamate da fisso e da mobile e disponibile, oltre che in italiano, anche in inglese, francese, spagnolo, russo e arabo.

1500, il numero che fa bene alla Sanità

17 mila telefonate (200 in media al giorno) per 85 giorni: si è chiuso con questo bilancio il servizio estivo organizzato dal Ministero della Salute per rispondere alle problematiche relative alle ondate di calore. Al numero di pubblica utilità 1500 rispondeva personale del ministero. Le regioni più "attive" nelle chiamate sono risultate Sicilia (22,5%), Lazio (14,9%) e Campania (14,1%), quelle che hanno registrato i maggiori picchi di temperatura. I quesiti principali esposti agli operatori dai cittadini hanno riguardato i bollettini di previsione meteo e informazioni sulla prevenzione e i rischi correlati all'esposizione al troppo calore. A chiamare sono state le donne nel 58% dei casi.

Alceo e Plantronics insieme

Da una parte un fornitore di soluzioni di collaboration. Dall'altra uno specialista in soluzioni audio per la comunicazione. In mezzo un istituto di credito.

I due fornitori, rispettivamente Alceo e Plantronics, hanno lavorato insieme per dotare Banca CentroVeneto di un sistema di comunicazione e collaborazione che collegasse in modo nuovo i 200 utenti della banca, come se fossero ubicati nella stessa sede (e non sparsi tra 20 filiali). A disposizione degli utenti funzionalità di Presence, Call, Chat, Desktop Sharing. Il nuovo sistema ha generato risparmi di costi e una maggiore sensibilità nei confronti delle tematiche green, grazie ai ridotti spostamenti delle persone e al minor consumo di toner.

AZIENDE

Con Ibm il marketing è in real time

Correggere le campagne marketing in corso d'opera; paragonare l'efficacia di campagne che si sviluppano in parallelo; seguire il comportamento sul web degli utenti e proporre al momento giusto un'offerta o una promo-

zione, via mail o attraverso la personalizzazione del sito web (compreso il web mobile) tramite pochi click. Tutte queste attività possono essere seguite dai Chief Marketing Officer grazie alla soluzione Ibm Marketing Center, che analizza i modelli di acquisto e crea le offerte personalizzandole sul singolo cliente o prospect, garantendo agli utenti un'esperienza di acquisto ingaggiante.

Campagne di e-mail marketing

Emailvision holding, specializzata nel settore del marketing automation e della customer intelligence, ha acquisito PredictiveIntent, specializzata nel targeting comportamentale e nella predictive analytics technology. Grazie all'acquisizione, la società potrà personalizzare sempre più le esperienze di marketing veicolate su siti e campagne di e-mail marketing. In sostanza, i siti web si trasformano in ambienti di vendita dinamici e personalizzati, che modificano i contenuti a seconda dell'utente che visita il sito.

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

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 Italia

Acme Packet

Alcatel-Lucent

Altesys

Aspect

Avaya

Cisco

CITEC

Ellysse

Ericsson

Fonality

Genesys

IFM Infomaster

Interactive Intelligence

Interactive Media

Labitech

Microsoft

Mitel

Nec

Nuance

Qumido

Reitek

Shoretel

Siemens

Siseco

Voxify

Applicazioni orientate al servizio:

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

Altesys

Altitude

Aspect

BMC Software

Brainforce

Broad Vision

Cicero

Computer Associates

Front Range

IBM

Inaz

Indra Company

Interactive Intelligence

Jacada

Microsoft

Oracle

PAT

RightNow

Sage CRM

Salesforce

SAP

Sugar CRM

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

Aspect

Autonomy

Avaya

Cisco

Genesys

IBM

Interactive Intelligence

Interactive Media

InVision Software

Labitech

Mindbox

Nice

Nuance

Oracle

Pervoice

Qlikview

Reputation Manager

SAP

SAS

Studio Zeta

Servizi e consulenza

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

Consulenza e system integration

Accenture
C-Direct Consulting
Indra
Vanguard Europe Communications

Outsourcer

Call&Call Holding
Comdata
Networks Contacts
Visiant Contact
Wave

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

Aspect

Autonomy

Cisco

eGain

Genesys

H-care

IBM

Labitech

LogMeIn

Microsoft

Oracle

RightNow

SalesForce

Verint

Vivisimo

Mobili, strumenti, accessori

Il mondo dei contact center ha inoltre necessità di numerosi accessori e mobili studiati per un'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
aggiornamenti continui

Aspect Software Inc.

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



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

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

Ellysse Srl

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



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

Vanguard Communications Europe

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



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

Nuance Communications Italy Srl

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



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

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

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

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

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

C-Direct Consulting Srl
www.cdirectconsulting.it



C-Direct Consulting Srl è una giovane società di consulenza fondata con l'obiettivo di offrire alle Aziende servizi di consulenza e formazione per lo sviluppo di progetti e iniziative di CRM, Marketing Relazionale Multicanale, Programmi Loyalty, Lead Management, Social CRM e Customer Experience.

Il team è costituito da professionisti con spiccate competenze e una lunga esperienza manageriale in primarie società multinazionali, in grado di offrire un concreto supporto ai propri Clienti da un punto di vista strategico, tattico e tecnologico.

Social Media Easy

<http://www.socialmediaeasy.it>
Viale Colli Portuensi, 10
00151 Roma
Tel. 06 452215417



Social Media Easy fornisce servizi di formazione, consulenza e realizzazione di soluzioni alle PMI che vogliono cogliere le opportunità offerte da web e social media marketing. Mette a disposizione dei clienti esperienza e professionalità per aiutare le imprese ad orientarsi nel mondo in continua evoluzione dei social media ed utilizzare in maniera efficace risorse e potenzialità.

Per seguire il blog di Social Media Easy: <http://www.socialmediaeasy.it/blog/news-2/>

Per seguire Social Media Easy sui social network:

- twitter: <https://twitter.com/socialmediaeasy>

- Facebook: <http://www.facebook.com/SocialMediaEasy>

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



Acting on Customer Insights

- Contact centers tend to be **narrowly focused on operational metrics**, such as handle time, average speed of answer and wrap time, says Michael Matza, senior strategic consulting director for Maritz Research. He adds that best-in-class centers balance those metrics by incorporating voice of the customer measures (e.g., churn rate, retention, share of wallet, CSAT, NPS) to drive the appropriate actions.
- They **choose not to act** on the data. Corporate red tape, budget constraints and the fear of taking risks often prevent contact center leaders from making changes based on customer data, says Jodie Monger, president of Customer Relationship Metrics. The volume of data also can overwhelm managers, making it difficult to make decisions—a state of inaction that she calls “analysis paralysis.”
- **Lack of clarity.** “Performance metrics and scores alone aren’t providing enough detail or direction,” according to Michelle Turner, director of Strategic Planning and Development at Maritz. In a recent post on Maritz Research’s Sound Check Blog, she points out that, “Many frontline managers find it challenging to define exactly ‘what’ they should do to improve. Most of today’s surveys do an excellent job of populating a dashboard with performance metrics, but they fall short in clarifying what is at the heart of the customer issue.”



Michelle Turner
DIRECTOR OF
STRATEGIC
PLANNING AND
DEVELOPMENT,
Maritz Research



Michael Matza
SENIOR STRATEGIC
CONSULTING
DIRECTOR,
Maritz Research

- **Lack of skilled analysts** in contact centers. Although analytics is quickly becoming a standard competency for many business management functions, most contact centers lack inhouse staff with the analytical skills required to apply the information to the business environment.

FCR Represents a Big Opportunity

One area where contact centers can focus their resources to make significant gains in both cost savings and improved customer experience is first-call resolution. Research by Enkata found that, in 2011, North American companies spent an estimated \$20 billion on unnecessary repeat calls and call transfers. Roughly 5.1% of total incoming service calls were unnecessary repeat calls, and an estimated 4.2% of total incoming service calls were unnecessarily transferred.

Service Agility’s Jay Minnucci suggests starting your research with the open cases identified in your CRM/call-tracking system. “This may not perfectly match your customer’s perception regarding closure, but the open cases represent an excellent opportunity to improve FCR,” he says. “In researching the open cases, your focus is on the ‘why.’ Start creating categories that define the reasons why a contact is not resolved.

“Tracking the number of instances by reason will provide you with the direction you need to determine the biggest opportunities,” he adds. “If, for instance, the most common problem is the request for a \$75 adjustment when reps are only authorized for \$50, you can now weigh an advantage (higher FCR) against the financial risk that increasing an authority limit can bring” (see “One and Done: First-Contact Resolution,” *Pipeline*, May 2012).

There are three common issues that hinder FCR success, according to Lori Fraser, a consultant with Strategic Contact:

1. Contact centers assessing only internal quality and thinking they know what their customers experience.
2. Centers with too many metrics working at cross purposes.
3. Centers claiming they can’t get customer feedback because they don’t have the technology.

“These issues can readily be overcome with people, processes and technology working together,” Fraser says. “Vendors provide many options to allow companies to get FCR-enabling technologies, often at a reasonable cost through add-on modules or service-based solutions” (see “Set Your Sights on FCR,” *Pipeline*, May 2012).

Once contact centers have improved **30**

Gli articoli pubblicati da pagina 29 a pagina 35 sono estratti dal numero di settembre 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.

FCR, deeper data analysis can identify the next reasons why a customer may contact you, says Brian Spraez, senior manager of Product Marketing at Enkata. Next-Contact Avoidance is an analytics-based solution that identifies contact types that routinely result in specific next-contact issues. Spraez offers this example: A cable contact center helps a new customer to set up his account during the initial call. That customer calls back a few days later to ask for help setting up or operating his DVR. If the agent can anticipate that the customer will need help with the DVR later, he can handle that issue on the first call and eliminate the next contact.

Make Customer Survey Feedback More Actionable

Customer surveys are another rich source of data, but the numbers alone cannot provide you with the insights that you need to improve the customer experience, says Maritz's Turner. She suggests managers clarify customer issues in the survey process by providing customers



Lee Valentini
SENIOR ASSISTANT
VICE PRESIDENT OF
SERVICE CENTER
OPERATIONS,
Amica Mutual
Insurance Company



Brian Spraez
SENIOR MANAGER
OF PRODUCT
MARKETING,
Enkata

with a way to share their stories.

"Strive to make your survey program less 'survey' and more 'conversation'—such as one that two friends might have over coffee," she explains. "If you don't have any [open-ended questions] or only a few overly structured open-ends,

consider shifting your survey balance to allow customers to tell you about their experiences in their own words."

It can be difficult to gather insightful feedback through online surveys since comments are usually limited to just a few words. Using tools like Maritz's SmartProbe can prompt customers to offer additional insights by identifying keywords in the initial response, and then asking followup questions via a popup box to encourage more details (e.g., "You mentioned SHIPPING DELAY. Can you tell us more?").

Amica Mutual Insurance Company uses a combination of automated and manual processes to provide a more personal touch to customer issues that surface through surveys, says Lee Valentini, senior assistant vice president of Service Center Operations. Contact center managers have access to the customer survey data feed so that they can view both metrics and customer comments as the data is being compiled. In addition to this real-time view, the management team is automatically alerted any-

time a customer gives a neutral or negative NPS (Net Promoter Score) rating so that they can be contacted immediately for follow up. In Valentini's view, even a 24-hour response time is too long to wait if the customer feels dissatisfied or indifferent about the service experience.

Like Amica, flower delivery firm Teleflora relies on real-time feedback from customers to improve the experience. In fact, through the company's enterprise management system (Customer Driven Manager from Tamer Partners), customers are actively involved in coaching frontline agents' performance.

After every interaction, customers are invited to provide their feedback through a survey invitation that comes from the agent. It creates a direct dialog between the customer and the agent, and because the feedback comes directly from the customer, management has found it to be more effective at driving behavioral changes in agents than when supervisors or QA staff provide feedback. (Read more about Teleflora's VOC processes on page 14.)

Tap Internal Expertise

Too many organizations overlook one of the best sources of observations about customers' wants, needs and frustrations—their agents.


"There is no substitute for pulling a half-dozen frontline agents into a room and having them tackle a particular issue," says Matza. "After all, they're the ones who are talking to the customers on a minute-by-minute basis. They understand the underlying issues, and should be a part of the solution."

That is a view that is well supported at Amica, where frontline agents play a key role in the voice of the customer process. As Valentini points out, "Every transaction is a conversation and an opportunity to listen to our customers."

The Service Center Operations' agents are coached to listen for frequent issues and opportunities to improve processes, and ask followup questions about what customers liked or didn't like about the transaction, products and services. It's an informal process that helps to add a deeper level of detail to the informa-

tion obtained through customer surveys, social media, and business and operational metrics.

Bridging the Gap

For many contact centers, the lack of analytical skills is a critical obstacle that will need to be addressed soon. Whether you decide to recruit, outsource, partner with vendors or develop the talent inhouse, a strong analytics professional or team will help you to leverage your customer data to meet business goals, improve the customer experience, and prevent those high-end tools from becoming expensive shelfware. 



Susan Hash
is the Editor of Contact
Center Pipeline.



Follow @SusanHash on Twitter
twitter.com/SusanHash

✉ susan@contactcenterpipeline.com

☎ (206) 552-8831

Expanding the Contact Center's Reach

Highly refined processes and abundant data represent great opportunities to share your success with other departments.

By Jay Minnucci, Service Agility

1 The processes we have created, the tools we designed, even the organizational structure we have built can expand beyond the walls of the contact center. There are plenty more uses for all of the innovation that forms the backbone of our contact centers. There almost has to be—handling thousands of interactions daily under the scrutiny of recordings, speech analytics and performance dashboards nearly guarantees an abundance of positive, unintended consequences. Our highly refined processes, along

with our abundant data, represent two terrific opportunities to share our success with those around us.

Process Excellence

While other parts of the organization may be able to get by with a singular focus on people, that simply is not enough in a contact center. Yes, the people part of the equation is very important, but most back-office and similar operations—or frankly, any team-based operation—can say the

same thing. What separates us from these other areas is the dynamic time-based environment, the direct contact with a demanding customer base, and the diverse technology we have. It all adds up to a requirement of precision with little tolerance for mistakes, however minor or short-lived. A motivated and engaged staff is important, but it is not enough.

The processes that help us succeed may seem second nature to us. We monitor calls, using guidelines that clearly spell out expectations for every phase of the contact. We schedule staff down to 15-minute (or even five-minute) intervals, and we measure how well they adhere to the schedules. We clearly document the background information and processes needed to handle a customer inquiry in knowledge management systems with the most advanced search and collaboration features. And those are just a few examples of how the higher functioning contact centers ensure great performance across all different communication channels.

We know these processes (and underlying systems) are critical to our success. It stands to reason that others in the organization could derive value from them, as well. A claims or payment processing department, for example, may not need to schedule down to the 15-minute interval. But it would certainly help their annual planning if they had models and methods for capturing the amount of time lost to absences, meetings, training, etc. We have them, and we have the staff and systems necessary to make

Supporting Face-to-Face Service

For those of us used to the discipline and precision of a contact center, face-to-face service is sometimes perplexing and too often maddening. The divide between the contact center and the operations that provide face-to-face service is a huge opportunity for the organization—and for the customer who everyone serves. The table below shows how the contact center can help with situations that happen too often in face-to-face service environments:

Service Issue in the Face-to-Face Environment	What the Contact Center Can Help With
I can't find anyone to help me	Being right-staffed in the first place through good planning and modeling, building flexible staffing plans to quickly cover gaps
The answer, "I don't know," followed by shifting the resolution to the customer ("You could check back next week")	Better access to systems (along with the ability to track the most common inquiries), ownership of a contact
Long queue	Understanding the basics of queuing theory, tracking some of the more basic metrics like volume by time of day, and the average handle time of a transaction
Poor communication skills	Access to our training programs, especially those focused on communication

Some Very Valuable Data

We are continually conversing with the customer, so we ought to have a good understanding of his/her needs. That's not the case in other departments, though they may have just as much need for that knowledge that we have. Our data can be quite a help to those areas. Here are examples:

Call menu selections from an IVR: Those designing web-based and mobile self-service applications will appreciate data showing the most and least popular selections from an IVR menu.

Average time to abandonment: Knowing the customer's tolerance level for waiting can be applied to other service channels, and also informs those designing marketing material of the length of the customer's attention span.

Performance data from at-home agents: Nearly every area has some work-at-home staff now, but many do not have data with which to gauge expectations. We do, and with it, we can help others determine not only what to expect, but which staff may be more inclined to success in a home environment.

Volume by contact channel: Knowing the tools that customers use for communication can be exceptionally useful information to executive leadership teams, especially when trended over time. Ideally, you should be breaking out phone contact among home, business and mobile phones.

them all work.

Knowledge management systems and processes are another example of export opportunities. Nearly every part of an organization outside of a contact center suffers from poorly documented processes backed up by little or no technology. Introducing these areas to these systems and the ways we have learned to manage them could vastly improve departments ranging from accounts payable to compensation to just about anywhere else.

Departments that directly serve the customer can benefit the most when we choose to share our processes and expertise. For those of us working in organizations that also provide face-to-face service, the synergy between these areas and the contact center is limitless. And since we are ultimately serving the same customer, bringing those two operations together not only makes sense, but is necessary to become truly customer focused. The sidebar, "Supporting Face-to-Face Service," shows how you can bring these two areas more closely in line.

Exporting Knowledge

The amount of information that contact center leaders have access to is phenomenal. We live with it every day, so we tend to take it for granted. Yet the data right in front of us remains virtually hidden to the rest of the organization. Without knowing it exists, they are not likely to ask for it. But if they knew, they would jump at the opportunity.

In many cases, the data we need to meet


our objectives is exactly what other areas could use. With very little effort and a bit of education, we could very easily deliver this knowledge to those interested in it. The sidebar, "Some Very Valuable Data," shows some metrics that we have (or could easily obtain) and how else it could fit in the organization.

In other cases, we may need to look at information differently to comprehend its value. Understanding the relationships between metrics shines a light on the numbers in a whole new way, and the insight can benefit all departments in an organization—including ours. Listed below are some examples of how we can put two metrics together to create actionable knowledge:

- Customer satisfaction data takes on a whole new level of meaning when combined with other key metrics. For instance, calculating satisfaction levels based on the speed of answer provides critical information for developing service level objectives that can be used by any department serving external and internal customers.
- Customer loyalty is critical to every organization and most continually seek out keys to drive it higher. Linking call quality scores to loyalty over time can provide exceptionally important insight to the value of good service, helping executives make better decisions involving investments in service (inside and outside of the contact center).

- For sales organizations, understanding even the little details that gain small increases in close rates can be exceptionally profitable. Knowing close rates by hour of day, or the impact of wait times on close rates, or even success rates for mobile phone callers vs. landline can help marketing and other departments engaged in sales.

Share the Wealth

Most of us run contact centers that are mature, having existed for 10 years or longer. Over those years, we built departments, processes, reports and systems to help us fulfill our mission of meeting the service needs of our customers. The unintended consequence of our actions was the creation of tools that could be extremely valuable to other parts of the organization. Sharing the wealth with these areas will ultimately improve things for both your customers and your employees, so why not give it a try? 



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

✉ jaym@serviceagility.com

☎ (215) 679-5250

Optimize the Agent Desktop

Reduce desktop complexity to make a quantum leap in efficiency and effectiveness.

By **Brian Hinton**, Strategic Contact



- High percentage of escalations or errors
- Inconsistent information and resolution

There aren't many "silver bullets" for resolving contact center challenges, but fixing the agent desktop is about as close as you can get. Reducing desktop complexity through analytics, automation, integration, dynamic process flows, collaboration and access to information offers a huge "bang for your buck" in efficiency and effectiveness.

Gain Powerful Insights with Analytics

Contact center management, support staff and the front line are all too familiar with the pain and suffering that complex desktops create. One can't help but notice that agents have to jump in and out of multiple applications on every call, or that a hefty number of calls get escalated because agents can't figure out how to handle them. But these obvious problems can be symptoms of deeper issues:

- Core applications that are ill-suited to the center's primary tasks

- Incomplete applications development that forces workarounds
- Chronically unresolved performance issues (e.g., latency) that cause agents to resort to manual processes during and after the call
- Products, services or functions added to the center's charter without due consideration for their applications support requirements
- Lack of well-designed knowledge aids to help agents address unfamiliar tasks or atypical inquiries

It's clearly difficult to muster the political will to address the agent desktop. And in fairness, it's such a complex and (perhaps) expensive undertaking that one may not know where to begin. Analytics tools can help centers get "unstuck" on both counts. They provide a deep understanding of what is *really* happening at the desktop to quantify impact and pinpoint areas where incremental investment will yield the highest return.

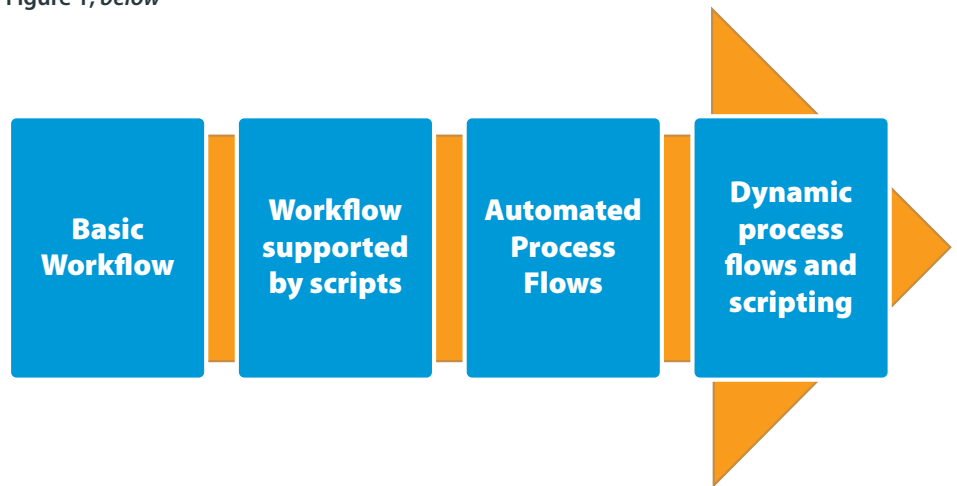
Desktop analytics tools log activity during customer interactions. They determine the number of times each application is accessed and by whom. They record how long agents use each application and the major functions performed while there. And they take note of how long it takes for the application to respond to agent requests (i.e., latency). With thousands of logged events, a properly configured tracking and reporting engine is crucial.

A skilled analytics specialist works with the center's management to configure the desktop tracking and reports during the implementation phase. Key factors for design include:

- Identifying primary applications used for contact handling to target improvement initiatives
- Tracking multiple log ins and their impact on call-handling times
- Specifying process flows such that anomalies in agent behavior will surface (e.g., wrong screens, flows, actions)
- Flagging use of information tools (and taking note of when they are absent)
- Identifying cumbersome manual processes

A number of vendors provide desktop analytics capability. Knoa delivers this capability under the auspices of "User Experience Management" and partners with major desktop applications providers (e.g., SAP, Oracle) in delivery. Consolidated desktop application (CDA) vendors like Jacada, OpenSpan, and Cicero vary in their focus on analytics and associated reporting capabilities. Performance optimization vendors (e.g., NICE, Verint) also provide desktop analytics tools. And for those that want to dip their toes or don't have the resources to add, maintain and use more technology, an excellent option is to use a managed service. Companies like Customer

Process flow automation options,
Figure 1, below



Relationship Metrics offer desktop analytics as a service, helping you quickly gather the data needed and providing analysis and actionable recommendations.

Automate and Integrate

Once the problems are well understood, the primary source of improvements are automating tasks and integrating applications. The usual suspects include:

- Duplicate data entry requiring copy/paste
- Data from multiple applications used to resolve a single issue
- Varied information sources with limited or cumbersome search capability

A thorough review of your contact resolution processes will reveal where automation and integration will be valuable. In most cases, it's easy to see where the agents are providing the integration between various systems through their manual activities, and the costs and risks those activities introduce by slowing them down and increasing the potential for errors or missteps.

There are several tools (mostly provided by the CDA vendors previously mentioned) available to assist with desktop process automation and integration. Solutions vary on the level of "intrusiveness" into the desktop application coding and therefore can require different levels of IT involvement to implement, configure and support. Solutions can also vary in your ability to continue with your current agent interface rather than integrating applications with a vendor provided interface that may be a simplified "agent portal." It is important to develop complete requirements and understand how each vendor will meet your specific needs, both from a user perspective and from an integration perspective. Involve both IT and the contact center in the requirements and evaluation process.

Use Process Flows to Drive Efficiency

The budget dollars may not be forthcoming to automate and integrate. At a minimum, there are time lags between project approval, implementation and realized benefits. The contact center can still streamline training, reduce handle time and improve service by documenting the contact-handling processes and providing tools that lead agents through complex processes to contact resolution. Figure 1 shows how process flow tools offer increasing levels of "control" to react to your center's level of complexity.

At the most basic level, you can automate process steps with a workflow tool used to automate moving a case, trouble ticket or document to the next step in the flow. We see workflow tools most effectively applied to escalate contact resolution to a higher tier within a contact center or to subject-matter experts (SMEs) outside of the contact center. Using workflow tools eliminates manual follow up and "dropping the ball" by providing reports and alerts on open items. In situations where agents must walk callers through multiple complex steps using a variety of applications, adding scripts can help lead the agents through efficient and effective contact handling with more consistent results.

Automating process flows goes beyond workflow by detailing each step with links to any required information, applications or websites required to complete the step. Automating process flows can also guide the user to required

fields at the appropriate point in the call to enter caller-provided data. Consider process flow automation for situations where procedures are long and prescriptive, and involve accessing multiple applications, sources of information and websites. Automating the process takes away the requirement for the agent to remember all the details, improving the customer experience, ensuring each step is dutifully executed and reducing handle time.

For the most complex processes where scripting helps the agents resolve the contacts, dynamic or "smart" scripting is a useful addition to automated process flows. In dynamic scripting, displayed scripts vary based on customer interactions and outcomes.

There are several options for sourcing tools to automate workflows and processes. Many current CRM applications have a module that automates workflow and may even provide some process automation. Document Management or Content Management tools also generally have a workflow component. Scripting tools associated with your Outbound Dialer solution can often be used effectively for inbound contacts, as well. For a full-featured approach there are scripting technology tools that are usually very advanced in providing the full range of functionality described. These tools are extremely effective as they can be used differently based on what each contact type, process or agent requires.

Leverage Information and Collaboration Tools

Agents need a great deal of information to resolve complex customer issues. They can acquire that information through training, using knowledge aids or through collaboration with subject-matter experts (SMEs). The latter two better serve a complex, dynamic environment and are elements that can be part of the improved agent desktop, shortening handle times, improving accuracy and consistency, and increasing first-contact resolution.

Knowledge aids provide a centralized, searchable, well-ordered repository of information spanning the full range of inquiries that agents might have. Commonly used tools include:

- **SharePoint** (or other digital library)—used effectively when the requisite content is relatively contained and can be managed and controlled within the contact center
- **CRM**—used when the knowledge components integrate information to resolve contacts or link with the appropriate external knowledge sources
- **Wikis**—used when the community has the knowledge, experience, skill, interest and time to generate and maintain its own repository without compromising customer care or running afoul of legal or regulatory concerns
- **Knowledge Management Systems (KMS)**—used for complex information environments (e.g., large amounts of data that would be impractical to duplicate, multiple repositories of information) in which the interest in access may cross departmental boundaries within the organization and/or the control of information needs to be more carefully managed

Regardless of which option the center might choose, a knowledge owner/manager must assume responsibility for content management (and community management, in the case of a wiki) and all of the associated update and maintenance processes. Should the content go out of date, deliver inaccurate results or become

Desktop Optimization Vendor Options

Consider the following vendor categories as you improve your knowledge of desktop optimization options. The overlap in sources for the different components that can assist in optimization requires a thorough understanding of your situation and detailed documentation of requirements, followed by vendor due diligence.

- **Service vendors**—managed services for desktop analytics may be the best way to get started with understanding the desktop improvement opportunity without buying and implementing technology
- **Current ACD Vendor**—basic workflow or scripting as part of suite components, presence/IM, basic knowledge management tools (e.g., FAQs)
- **Performance tool vendors**—desktop analytics, standalone or as part of a suite
- **CRM**—workflow, knowledge management, scripting, desktop analytics
- **Standalone vendors provide:**
 - Desktop analytics
 - Consolidated Desktop Applications/Unified Agent Desktop/Process Automation
 - Workflow and/or Scripting
 - Knowledge Management
 - Wikis
 - Presence/IM/Collaboration

too unwieldy for effective use, it ceases to be used and deliver value. The knowledge owner/manager is a critical success factor.

Collaboration tools alert reps to the availability of internal contact center “experts” and enterprise SMEs, and provide communications resources to tap their expertise. Enterprise collaboration tools from Microsoft or other “unified communications” vendors provide internal collaboration capabilities through presence, instant messaging (IM), and even document sharing and video.

Start Now

For those who are serious about making a quantum leap in operational performance, a good starting point is an assessment of the current state of the agent desktop. Document the current processes through agent observation and focus groups to determine where complexity is driving cumbersome processes and inefficiency. Where possible, leverage analytics for a “deeper dive” to help clarify critical issues and priorities and to provide solid data to justify the changes you need to make.

The course of action will depend on the current technology, the magnitude of the challenges, and the available budget and resources. A first step could be consolidating information in a digital library. Or, start with an assessment of unified agent desktop requirements and a search for technology that supports process flows, scripting, data and applications integration, and KM and collaboration tools.

There is no reason to tolerate a poorly conceived agent desktop when the impact to the bottom line and the quality of customer care is obvious and measurable. If the agent desktop is “broke,” it’s time to fix it. 📞



Brian Hinton is the Principal Consultant for Strategic Contact.

✉ brian@strategiccontact.com
☎ (706) 310-0544

CMI Customer Management Insights è l'edizione italiana della rivista

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

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

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

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

Come ottenere visibilità su *CMI Customer Management Insights*?

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

www.cmimagazine.it



Per informazioni e contatti:

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