

SENDI 2004
XVI Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

A Revolução no Relacionamento com os Clientes Corporativos

Autores:

Guimarães, MP

Sousa, AMH

Neto, JCL

Palavras-chave

Clientes Corporativos

Contact Center

CRM

Relacionamento

Empresa

Companhia Paulista de Força e Luz - CPFL

E-mail's:

adriane@cpfl.com.br

caetano@cpfl.com.br

mguimaraes@cpfl.com.br

1. Resumo

1.2. Objetivos

Proporcionar aos Clientes Corporativos da CPFL, um atendimento preferencial e exclusivo. Especialmente desenvolvido para esses clientes, o Contact Center aplica tecnologias avançadas integrando vários canais de comunicação, como: Telefone/URA, Fax eletrônico, Chat, Internet, E-mail e Cartas. Para atender as solicitações e necessidades dos clientes, interagir nas negociações e fazer o acompanhamento completo do processo de atendimento o Contact Center conta com uma equipe altamente qualificada e dinâmica com uma metodologia diferenciada de relacionamento.

1.3. Descrição

O Contact Center foi uma evolução no atendimento aos clientes corporativos da CPFL em substituição ao Call Center, que anteriormente realizava o atendimento somente através do telefone 0800.

Para isso, fez-se necessário realizar mudanças na cultura do atendimento, capacitação dos colaboradores voltado para o estreitamento e personalização do relacionamento com os clientes, alteração dos processos internos e realização de parcerias com grandes empresas para a aplicação de novas tecnologias.

A reestruturação objetivou a ampliação dos canais de atendimento, tornando mais fácil, ágil e efetiva a comunicação com os clientes ao menor custo; personalização do atendimento mesmo através do telefone; implantação do sistema Gerenciamento Eletrônico de Documentos; aplicação da metodologia e conceito da filosofia de CRM e prospecção da venda de produtos/serviços.

2. Introdução

Existe atualmente uma grande tendência das empresas em tornar o relacionamento com os clientes cada vez mais “one to one”, ou seja relacionar-se com os clientes de forma individual, um por vez, identificando suas necessidades e tratando-os de forma mais personalizada e diferenciada.

Os grandes Call Centers estão sendo substituídos por Contact Centers, onde a preocupação principal não é só atender os clientes no menor tempo possível, mas sim, identificá-los independentemente de sua forma de contato com a empresa, entender o valor de cada um para poder tratar os clientes diferentes de forma diferente e interagir com eles, um a um, para assim personalizar produtos e serviços de acordo com seus objetivos e necessidades.

Em pesquisas realizadas junto aos Call Centers para medição da eficiência e desempenho dessas áreas, cerca de 30% das solicitações não são resolvidas na primeira ligação, o que acaba sendo a principal fonte de gastos desnecessários, por gerar novas chamadas para mesma solicitação. Outra indicação é que o call center pode ter um impacto significativo no resultado com o cliente. Para ajudar a manter os custos baixos, as empresas devem aplicar uma estratégia multicanal sólida, que alivie parte da pressão no call center, além disso precisam investir em recursos para resolver as solicitações dos clientes na primeira tentativa. Fora o software, inclui ainda uma equipe bem treinada, com autonomia e departamentos integrados com visão 360 graus do cliente e de seus potenciais problemas.

Devido ao fato do Call Center ser uma boa estratégia de atendimento para atender grandes massas de clientes, para alguns segmentos de clientes faz-se necessário uma atuação mais pró-ativa, mesmo que o principal canal de comunicação ainda seja o telefone.

Tradicionalmente, em muitas empresas o Call Center é relegado a segundo plano, muitas vezes visto como um mal necessário para ouvir reclamações dos clientes e freqüentemente situado em um “canto” do edifício, quase sempre não tem o devido respeito e apoio do alto nível gerencial das empresas.

A nova concepção da criação de Contact Centers, Central de Contatos, engloba a necessidade de atendermos esses segmentos de clientes mais exigentes e com maior valor para a empresa, com personalização e agilidade.

Percebendo essa tendência mundial e a grande necessidade de readequarmos o atendimento dos clientes corporativos, começamos a estudar as possibilidades e viabilidades da transformação do Call Center em uma central de relacionamentos com os clientes - Contact Center.

Uma das primeiras ações para esta mudança no atendimento, foi a proposta de uma outra estrutura, com o objetivo de criar uma nova cultura de atendimento focada nas necessidades dos clientes e na consciência de que cada ligação atendida, quando observada de forma correta, seria uma oportunidade de estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes. Através desse relacionamento, identificar

1 –Enkata Technologies, Cortar Custos e não Serviços no Call Center,USA, 2003

as reais necessidades dos clientes para o desenvolvimento de ações que melhorassem o nível de serviços e/ou subsidiassem o desenvolvimento de novos produtos e alavancagem das vendas. Outro foco importante, foi o início do entendimento da filosofia do CRM e do atendimento “one to one” para os clientes corporativos. Com esses clientes, desenvolvemos uma relação personalizada, da forma mais conveniente para que o cliente siga fazendo negócios conosco, e que seja cada vez mais inconveniente mudar para um concorrente. Em outras palavras, que a fidelidade traga conveniência para o cliente, pois o cliente é infiel por natureza, está sempre disposto, mesmo se satisfeito, a experimentar novos produtos e serviços, desde que não tragam aumento excessivo de custos para ele.

O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar. Da mesma forma, clientes insatisfeitos não necessariamente mudam de fornecedor.

Portanto, a missão dos Call Centers de hoje não é mais refletida somente através da preocupação com os custos relacionados ao nº de ligações e ligações atendidas por hora, mas sim com os benefícios da satisfação dos clientes, resolução de problemas, fidelidade e obtenção de lucro e aumento na participação do cliente através das centenas de ligações atendidas todos os dias, transformando-se em Contact Center.

Em paralelo a este trabalho de mudança da cultura do atendimento, inclusive com a dificuldade da resistência de muitos colaboradores antigos em aceitar novos desafios, iniciamos a implantação de outros processos relativos a alteração da estrutura operacional, layout e inovações tecnológicas.

Em menos de dois anos constatamos os resultados alcançados com a implantação do Contact Center, na satisfação dos clientes, na melhora da performance e índices de atendimento, no acompanhamento dos processos e solicitações de atendimento, na diminuição em 40% do número de chamadas telefônicas, no controle de 100% das documentações e contratos dos clientes; no aumento da receita em R\$ 6 milhões através da venda energia adicional temporária e serviços e, principalmente, na melhoria da auto-estima, motivação e desempenho das equipes.

3. Desenvolvimento

3.1. Análise do Novo Ambiente Competitivo – Visão Macro

Cada vez mais, os clientes estão exigindo de seus fornecedores uma diferenciação no tratamento, maior informação dos processos, implantação de novas tecnologias que permitam baratear seus custos, qualidade no fornecimento, parcerias na solução de seus problemas, agregar valor ao produto ofertado, produtos diferenciados para cada situação produtiva, confiabilidade e segurança, e desenvolvimento constante de novas competências que visem atender suas expectativas.

Com isso, as empresas fornecedoras têm procurado atender a essa demanda com inovações, criatividade e redução de custos para permitir manter-se competitiva no mercado.

Não é diferente no setor elétrico. As distribuidoras de energia buscam soluções, muitas vezes inovadoras, para atender às necessidades de seus clientes, e ainda reduzir seus custos operacionais.

3.2. *Análise do Novo Ambiente Competitivo – Mercado Energético*

As empresas de energia elétrica não são conhecidas por sua cordialidade com os clientes. Afinal, em um mercado regulado, as residências e as empresas só tinham uma opção de compra, pois os relacionamentos cativos, de longo prazo eram garantidos.²

Mas, com o Novo Modelo do setor elétrico, possibilitando que os clientes ligados em média e alta tensão possam buscar novos fornecedores de energia elétrica, as concessionárias estão orientando seus esforços para estratégias que retenham esses clientes e garantam agregação de valor.

Entretanto, essas medidas relacionadas à globalização, Novo Modelo, aumento da agressividade dos concorrentes, preocupação com a responsabilidade e sustentabilidade corporativa, programas internacionais como Global Compact, entre muitos outros fatores, levaram as empresas a uma única preocupação: a de selecionar e reter os clientes de maior valor e rentabilidade.

Essas medidas criam um ambiente de negócios altamente competitivo e levam as empresas a analisar o desempenho econômico, em relação a verificarem quantos clientes ela tem, quanto de receita ela consegue gerar com esses clientes e como esses indicadores mudam ao longo do tempo. O valor presente líquido da soma das contribuições futuras, LTV (Life Time Value) de cada cliente, é um ativo financeiro de longo prazo para uma empresa e deve ser medido e gerenciado.

O valor individual de um cliente é determinado por quatro variáveis principais: custo de aquisição do cliente, sua contribuição aos lucros da empresa, o crescimento de sua contribuição e seu tempo de vida como cliente. Adquirir um cliente novo gera um custo para a empresa e, só depois de um tempo ele começa a gerar lucros em vários níveis ao longo de sua vida como cliente.

O fato mais importante é que os fatores que disparam mudanças no comportamento dos clientes não são baseados só no valor que o cliente tem para a empresa, mas no valor que a empresa tem para o cliente, de acordo com seu julgamento individual. As empresas que entendem as necessidades de seus clientes têm uma chance maior de sucesso no esforço de mudar o comportamento do cliente. Uma empresa que é capaz de aumentar o valor vitalício da sua base de clientes através da mudança do comportamento de cada cliente, consegue criar uma visão mais racional e de longo prazo para seu negócio.³

2 – McClure, Marji, *As Companhias de Energia buscam os Relacionamentos com Clientes a Custo Reduzido*, 2003

3 – Rogers & Skinner, *O Valor dos Clientes é a Verdadeira Medida do Desempenho das Empresas*, 2003

4. A Revolução no Relacionamento com os Clientes Corporativos

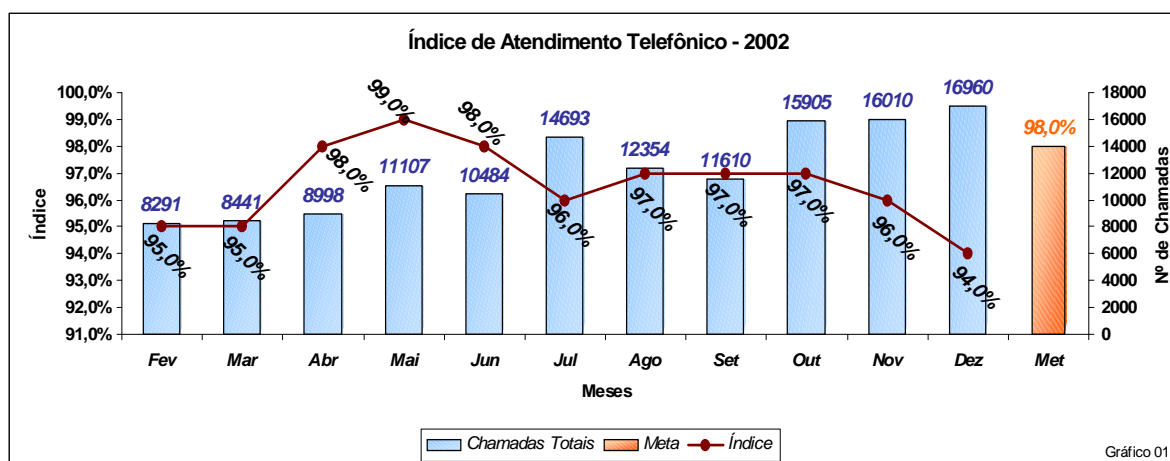
4.1. Call Center

Na reestruturação organizacional da CPFL, o atendimento aos clientes corporativos deixou de ser realizado através dos escritórios descentralizados, concentrando todas as atividades na sede, em Campinas, por meio de um Call Center exclusivo para esses clientes. Nesse momento, ocorre uma mudança no relacionamento com esses clientes passando de um atendimento presencial para a impessoalidade de um contato telefônico.

Com a implantação do Call Center as reclamações em relação à mudança do atendimento ocorreram devido ao cliente passar a ser atendido por vários atendentes diferentes, a cada ligação, fazendo com que a não resolução de algumas solicitações no primeiro contato resultasse em novas ligações para a CPFL, causando desconforto e insatisfação quanto ao atendimento. Outro fator, foi o alto índice de reclamações dos clientes devido às dificuldades de acesso ao 0800, em alguns horários. A demora no atendimento devido às atribuições do atendente que não permitiam que ele resolvesse alguns problemas no ato da ligação tendo que repassá-lo aos Back Offices, foi outro motivo de reclamações.

Em julho de 2002, os clientes da CPFL Piratininga passaram a ser atendidos pelo Call Center, aumentando ainda mais a insatisfação quanto ao atendimento.

Abaixo, apresentamos o histórico de chamadas x índice de qualidade do atendimento em 2002, gráfico 1.



Aliado aos problemas relacionados com a impessoalidade do atendimento telefônico, ocorreu um outro agravante: a regularização de cerca de 5000 contratos de Fornecimento de Energia Elétrica com seus clientes. Esse processo gerou uma carga adicional de trabalho, com o deslocamento de colaboradores para uma área responsável pela gestão desses contratos. A falta desses contratos implicava em perda de receita e riscos regulatórios.

Nesta época, a estrutura física era composta de uma área com 12 PA's de atendimento para 16 atendentes de telemarketing, 12 Back Offices e 6 colaboradores para gestão de contratos, responsáveis por uma carteira de 11.000 clientes. No mês de novembro de 2002, foi realizada a Pesquisa de Clima da CPFL, cujos resultados foram um dos mais negativos da empresa.

Para melhorar e agilizar o atendimento, foi desenvolvido um software para a Gestão de Contratos, criação de uma célula de Comunicação Escrita para a elaboração e emissão de cartas e e-mails, com a padronização dos textos.

Essas mudanças não foram suficientes para a melhora do índice de atendimento, satisfação dos clientes e do clima organizacional.

Em janeiro de 2003 foi realizada a I Pesquisa de Satisfação com os clientes corporativos, cujos resultados apontavam a necessidade de uma mudança conceitual e estrutural.

4.2. A Transição

Com o objetivo principal de buscarmos a excelência do atendimento ao cliente e considerando os problemas apontados anteriormente, a CPFL constatou a necessidade de mudar o seu foco, com as seguintes metas:

- Melhorar o atendimento geral dos clientes corporativos.
- Apresentar soluções para os clientes desde o 1º contato no atendimento.
- Ampliar os canais de relacionamento para os clientes ligados em média e alta tensão, proporcionando facilidades, agilidade e eficácia na solução de suas solicitações e necessidades.
- Inovar para criar uma rede de valor para o cliente.
- Estabelecer sinergia entre as áreas da empresa para agilidade do atendimento ao cliente.
- Alavancar maior penetração no mercado conquistando novos segmentos e clientes.
- Obter reciprocidade para os clientes.
- Proporcionar maior envolvimento e comprometimento de toda a equipe nas tratativas com os clientes.
- Organizar acervo de documentação dos clientes corporativos.
- Aumentar o comprometimento da equipe.
- Mudar forma de relacionamento com o cliente.

Para atingir esses novos desafios, foi criado um grupo de trabalho que pesquisou no mercado e na literatura, um modelo de atendimento pautado no relacionamento.

Foi realizado então, um diagnóstico na estrutura organizacional, cargos, atribuições e competências, estrutura física, relacionamento entre as áreas internas, redesenho dos fluxos de trabalho e da tecnologia instalada.

Duas novas palavras foram incorporadas no nosso dia-a-dia: Contact Center e CRM.

4.3 Implantação do Contact Center

4.3.1 Objetivos

Buscar a excelência em atendimento ao cliente através de múltiplos canais e reestruturar o modelo operacional para que ele se encaixe no modelo de relacionamento. Alterar as métricas de desempenho para outras mais abrangentes, que englobem LTV (valor vitalício), número de interações pró-ativas x reativas. Eliminar as fronteiras departamentais internas em favor de um modelo de relacionamento único, com ênfase na visão holística das relações com os clientes. Investir em tecnologias que favoreçam o relacionamento, transformando a interação do cliente de um custo para uma potencial fonte de receita.

4.3.2 Estrutura Organizacional

Embasados na situação atual e resultados quanto ao processo de atendimento dos clientes corporativos, e as novas alternativas para a transição de um Call Center para um Contact Center, os primeiros passos para essa transformação ocorreram na estrutura organizacional da área.

Com visão holística das nossas atividades, das diretrizes organizacionais, das interfaces com as áreas da empresa e o novo direcionamento de atendimento da concorrência, iniciamos as alterações nos recursos humanos, redefinindo todos os cargos existentes e extinguindo o cargo e função de atendente de telemarketing e sua jornada de trabalho, portanto, todos os colaboradores passaram a trabalhar 8h/dia, sem turnos de revezamento e a definição de novos salários, compatíveis com as novas atribuições. Em seguida, foi redefinida a carteira de clientes e realizada a criação de equipes responsáveis pelo completo atendimento das solicitações dos clientes. Com essa proposta houve a integração total dos colaboradores tornando-se responsáveis do início até o encerramento do processo do cliente e o início da personalização do atendimento.

Outra atribuição inserida foi a venda de produtos, serviços e energia adicional temporária, o que gerou receitas adicionais relevantes.

Mas, a nossa maior preocupação e desafio não era apenas a alteração organizacional, mas sim, as pessoas envolvidas neste contexto. O mais importante para que essa transformação de filosofia, cultura, atividades e estrutura dessem certo, era o total envolvimento e credibilidade de todos.

Iniciamos as etapas de capacitação e treinamento da equipe, o desenvolvimento de padrão de atendimento para todos os clientes e a criação de equipe responsável pela melhoria do Clima Organizacional.

Um dos destaques é a realização de ações contínuas de integração de todos os colaboradores da diretoria, através de eventos de datas festivas, comemorações mensais dos aniversários, convenções, seminários internos, entre outros, onde destacamos a importância da participação de cada um no processo de integração.

A CPFL possui várias certificações do Programa da Qualidade e, como contribuição, desenvolvemos campanhas internas incentivando a participação conjunta nas práticas do 5S.

A mudança do clima, do bem-estar e do comprometimento de todos os colaboradores da diretoria, é percebida não só entre nós, mas também, por todas as demais diretorias da empresa.

Em consequência, é notória a melhora da satisfação dos clientes e do cumprimento de metas e resultados.

4.3.3 Inovações Tecnológicas

Em consonância com a “arrumação da casa” integramos a tecnologia nos processos de atendimento. Implantamos a URA para atendimento telefônico que proporciona a identificação do número do telefone do cliente e faz a transferência automática para a equipe responsável pelo atendimento daquele cliente. No caso de reclamação de falta de energia, o sistema atende o cliente sem intervenção de um assistente, gerando o número do protocolo automaticamente e informando a estimativa do tempo de restabelecimento do fornecimento da energia elétrica. Caso o cliente pertença à carteira dos Grandes Clientes, a solicitação é enviada para o Gerente de Conta responsável por e-mail via celular, em até 5 minutos.

Também através da URA, implantamos o fax eletrônico, onde o cliente recebe o sinal de fax e o sistema transforma a mensagem em arquivo eletrônico que é enviado automaticamente, por e-mail, para o especialista responsável pelo atendimento.

Através do Contact Center, foi possível ampliar e integrar os canais de comunicação, como: telefone, URA, e-mails, chat e fax, possibilitando ao cliente escolher o canal que mais lhe convém. Com isso, priorizamos, agilizamos e personalizamos o atendimento, uma vez que o cliente sempre é destinado para o especialista responsável pelo processo, proporcionando estreitamento do relacionamento e o registro de todas as informações no sistema.

Uma outra tecnologia implantada foi o GED – Gestão Eletrônica de Documentos, para arquivamento dos contratos, cartas, e-mails e documentos enviados e recebidos. Este sistema proporciona segurança no arquivamento de documentos, eliminação de papéis e espaço físico, acompanhamento dos processos somente por meio eletrônico e maior rapidez no atendimento. Atualmente o GED possui cerca de 40 mil documentos digitalizados.

Em relação aos serviços através da Internet, uma grande revolução foi a entrada de projetos elétricos via internet, possibilitando que toda a documentação comercial fosse encaminhada digitalmente, favorecendo a análise, a agilidade do processo, a segurança e maior controle das etapas. Desta forma, o

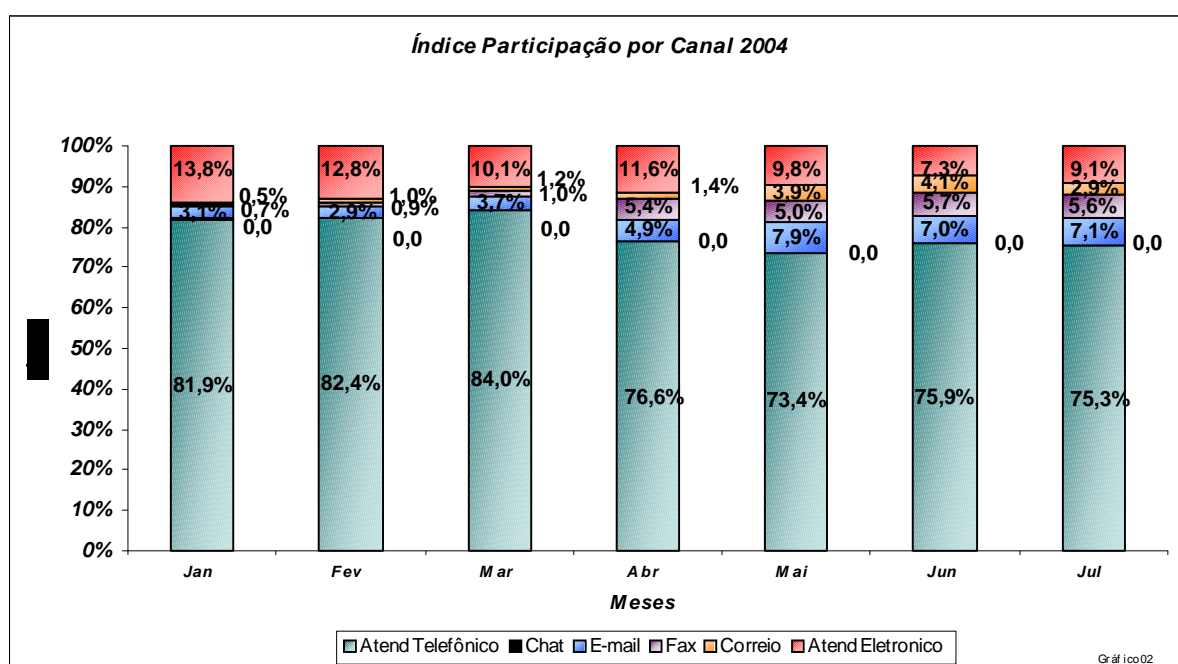
cliente pode acompanhar on-line o status do seu processo com acesso a qualquer hora e de qualquer local.

Outra ferramenta via internet, foi a criação do Chat e de Perguntas e Respostas mais Frequentes, disponibilizando mais um canal de acesso para os clientes e possibilitando a redução da conta telefônica. Também foram criados e-mails regionalizados por equipes de atendimento, possibilitando o encaminhamento da necessidade do cliente para o especialista responsável.

Aplicados à conceituação do CRM, iniciamos de forma “caseira” o desenvolvimento e a instalação do SIAC (Sistema Integrado de Acompanhamento Comercial) em substituição ao Sistema de Contratos, contendo um Banco de Dados que armazena todas as informações do cliente, entradas de atendimento e elaboração de documentos.

A nova tecnologia recém implantada é o Call Back. Com a aplicação deste sistema, o cliente receberá uma chamada telefônica informando o horário do restabelecimento do fornecimento da energia elétrica. Com a implantação do Call Back, estaremos desenvolvendo campanhas pró-ativas de venda de serviços que agreguem valor para o cliente e para a CPFL.

Apresentamos a participação de cada canal, indicando uma diminuição no nº de chamadas telefônicas e aumento dos demais canais, gráfico 2.



4.3.4 Infra-estrutura

As alterações da infra-estrutura ocorreram em dois momentos: primeiro realizamos a mudança do layout da área, incluindo a extinção das PA's, com a finalidade de reorganização das novas atividades com os fluxos de trabalho. No segundo momento, ocorreu a mudança física de prédio, com as novas estações de

trabalho, no mesmo andar de toda a diretoria, no layout padrão da empresa e instalações modernas e apropriadas.

Essa mudança física contribuiu para a valorização e auto-estima da equipe.

Adquirimos um arquivo deslizante, de tamanho reduzido, onde estão arquivadas todas as pastas referentes aos contratos e documentações dos clientes facilitando a organização.

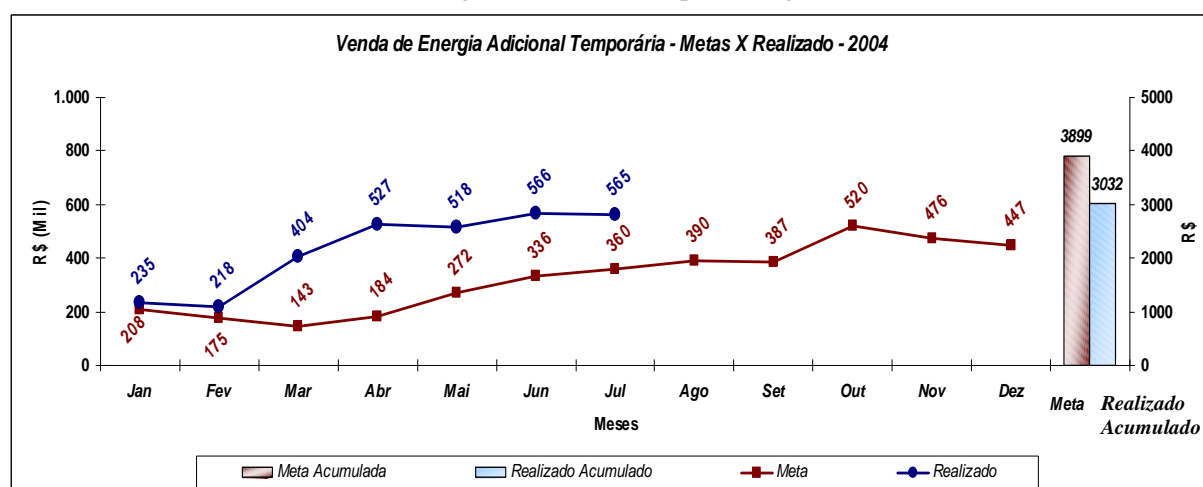
4.3.5 Relacionamento

Pensando sempre em mantermos um relacionamento contínuo e duradouro com nossos clientes, foi desenvolvida uma Política de Relacionamento que visa não só ampliar a satisfação dos clientes em serem atendidos pela CPFL, mas na conscientização interna de sempre atender o cliente de forma cordial, ágil e eficaz, apresentando soluções e antecipando-se às suas necessidades.

Como princípio da Política “A CPFL assume compromisso de criar permanentemente valor relevante e sustentável para os clientes, respeitando os interesses legítimos da sociedade e dos demais públicos envolvidos nas suas atividades empresariais”.

5. Resultados alcançados em 2004

- Crescimento da Venda de Energia Adicional Temporária , gráfico 3.



- Melhora do Índice de Atendimento Telefônico e Redução do N° de Chamadas Atendidas,

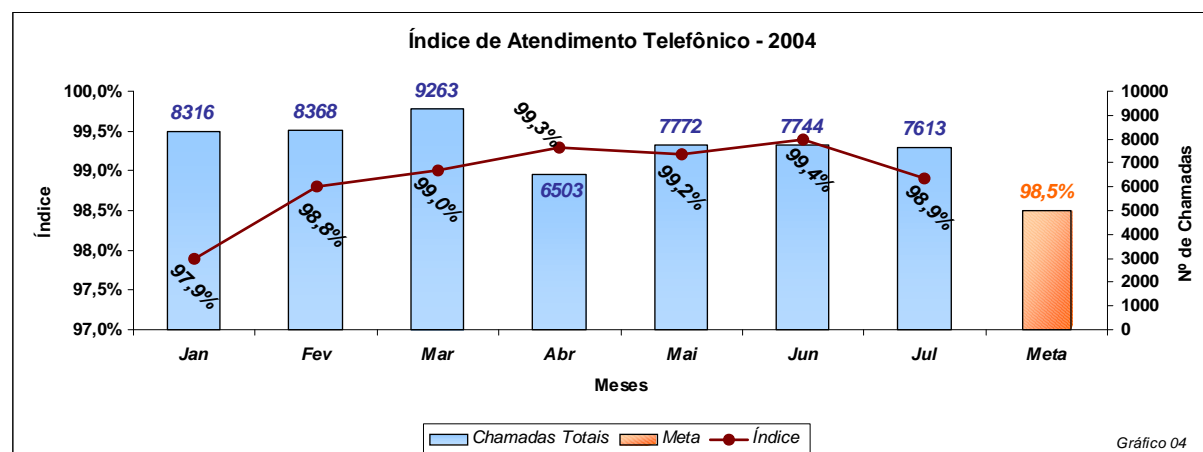
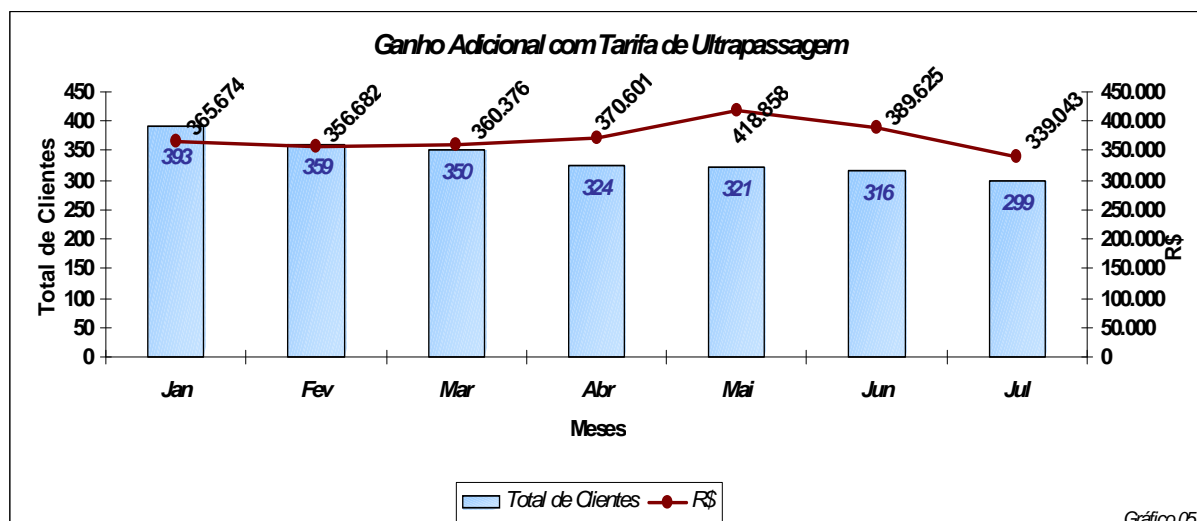
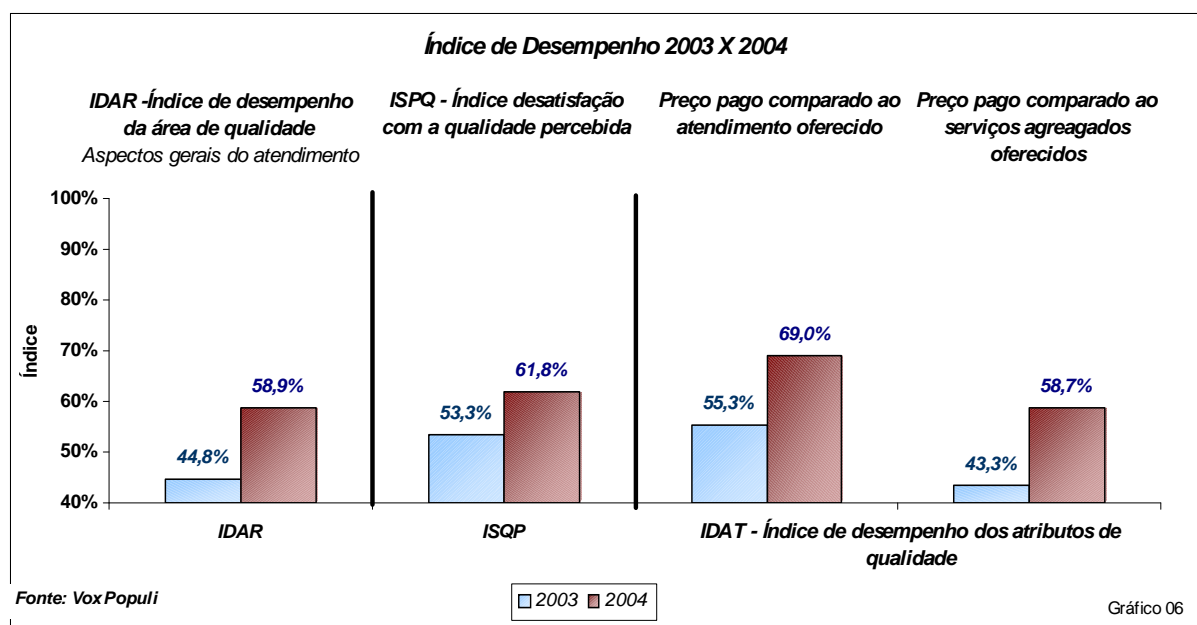


gráfico 4.

- Ganho Adicional com a Regularização de Contratos pela cobrança de Tarifa de Ultrapassagem para conforme art 56 da Resolução 456, gráfico 5.



- Apresentamos a evolução no Atendimento do Contact Center, em Pesquisa realizada pela Vox Populi junto aos clientes corporativos, gráfico 6.



5. Benchmarking para as Empresas

Com a implantação do Contact Center, em um ano já recebemos a visita de 12 empresas, tanto do setor elétrico, quanto de outros segmentos, para conhecer a nossa Central de Relacionamento Corporativo. No setor elétrico somos a pioneira em implantar um sistema de Contact Center para os grandes clientes. Estamos à frente de muitas empresas por implantar uma nova estrutura de atendimento para os clientes de grande valor para a CPFL, por meio da personalização do atendimento, mesmo tendo como o maior canal de comunicação o tel 0800.

6. A CPFL inserida nos Programas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Corporativa.

Outra contribuição para a evolução no relacionamento com os clientes é a participação da CPFL nos Programas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Corporativa, o Global Compact.

Ambos os programas, demonstram a preocupação da CPFL com a inserção de princípios e práticas de sustentabilidade e responsabilidade social na gestão do seu negócio, assumindo a responsabilidade de monitorar os impactos de suas decisões nos planos econômicos, social e ambiental, estabelecendo permanentemente uma sintonia pragmática com os legítimos interesses da sociedade.

A CPFL também desenvolve uma forte e sólida programação aberta gratuitamente à comunidade onde atua. Na sede da empresa, em Campinas, há o Projeto Sociedade Contemporânea que conta com um ciclo de palestras semanais abordando assuntos de relevância para a sociedade, cinema, peças teatrais, exposições de arte como: telas, fotografias de artistas renomados, além de vários eventos nas cidades que pertencem à área de concessão da empresa.

Todos esses fatores demonstram a preocupação constante da empresa com o desenvolvimento cultural da sociedade e, em contrapartida, de nossos clientes.

7. Conclusão

Os métodos tradicionais para atrair e reter clientes estão se tornando rapidamente ineficazes. O aumento da competição em áreas antes monopolizadas, a globalização da economia e a popularização da Web estão mudando o cenário de negócios em todo o mundo. As empresas têm que mudar a forma de fazer negócios para manter sua competitividade em um mercado cada vez mais agressivo. A Gestão do Relacionamento é a síntese dessa mudança: sair do mundo orientado a produtos e serviços e entrar no mundo orientado à clientes.⁴

Um outro conceito importante, é o de estar sempre criando redes de valor para os clientes e relações de aprendizado, pois quando um cliente e uma empresa estão envolvidos em uma relação de aprendizado, para cada ciclo de interação e personalização, o cliente passa a ter a percepção de que é mais conveniente fazer negócios com a empresa da qual já é cliente. Isso o leva à fidelidade, porque para iniciar uma nova relação com outras empresas, o cliente terá que despende tempo para criar uma nova relação e lhe ensinar tudo o que já foi aprendido pela outra empresa.

Portanto, devemos estar sempre inovando para melhorarmos a cada dia o atendimento, a integração dos canais de relacionamento, a ampliação dos serviços de atendimento via internet, através de um portal exclusivo, com o propósito de facilitar cada vez mais a comunicação com a CPFL.

8. Referência Bibliográfica

Peppers&Rogers, CRM Series - Call Center 1 to1, Makron Books, 2001