

---

**Il *contact center* multi - canale:  
benefici e opportunità per il CRM**

**Valore & Prestazioni**

Andrea Garelo Cantoni - doc. VPGco13

20 Maggio 2003

## Quale scenario per i *Contact Centre*?

### attese sulle necessità di contatto

Eurisko 2002 - Ricerca sul mercato dei  
Contact Centre in Italia

	OGGI	DOMANI (*)		
		DIMINUIRA'	UGUALE	AUMENTERA'
mantenere viva la relazione con la clientela	80%	0%	20%	80%
fornire informazioni alla propria clientela	80%	10%	30%	60%
fornire assistenza pre / post vendita	70%	10%	20%	70%
gestire in modo efficiente ordini, prenotazioni, recupero crediti	50%	20%	60%	20%
raccogliere informazioni sulla propria clientela	40%	0%	10%	90%
implementare la promozione e/o vendita dei prodotti e servizi	30%	0%	40%	60%

(\*) ad un tasso stimato del 20/30%

### andamento del numero medio di postazioni

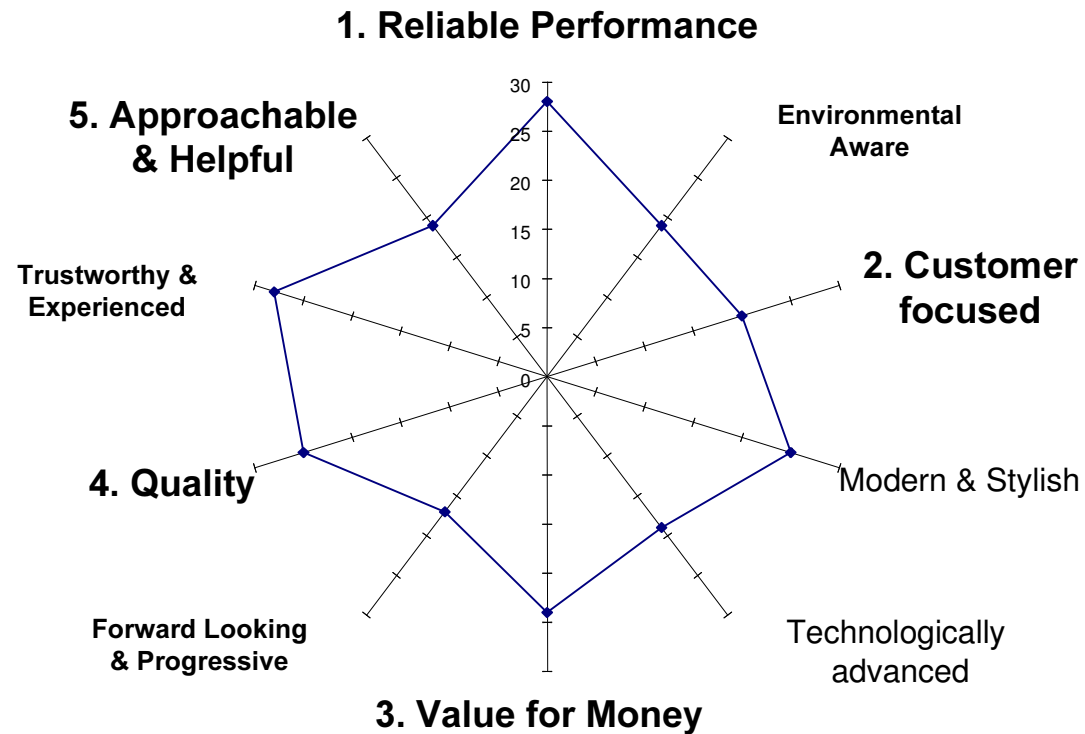
	2000 / 2001	2002	2003 / 2004
all'interno dell'impresa - insourcing	100	163	179
all'esterno dell'impresa - outsourcing	100	125	238

	2001/2002	2003/2004
telefono / voce	87	60
email	6	27
Volp, text chat, ..	7	13

Datamonitor - 2002

**Una conferma autorevole e quantitativa sull'incremento delle attività dei *Contact Centre* (CC)**

# I Contact Center creano valore? (1/2)



**A dimostrazione del valore creato dai CC, metà (cinque su dieci) delle dimensioni legate al valore della Marca (*brand*) sono riconducibili alle attività di un *Contact Centre*.**

## I Contact Center creano valore? (2/2)

---

Valore della comunicazione

numero di contatti annui  
X  
valore della comunicazione per contatto

Valore del DB sui guasti

costo del personale nel *contact center*  
X  
% di tempo dedicata alla creazione e  
mantenimento del DB

Nella valutazione della Marca (*brand*) la comunicazione e l'assistenza tecnica si fondano su un efficace contatto con i mercati (mercato finale - *end user*, intermediari commerciali - *trade*, tecnici dell'assistenza tecnica).

Tali elementi hanno pesato per **20 mln Euro** (8% del totale) sul valore complessivo degli *intangible assets* nella transazione in esame.

Questa è una chiara indicazione sul valore creato dai CC.

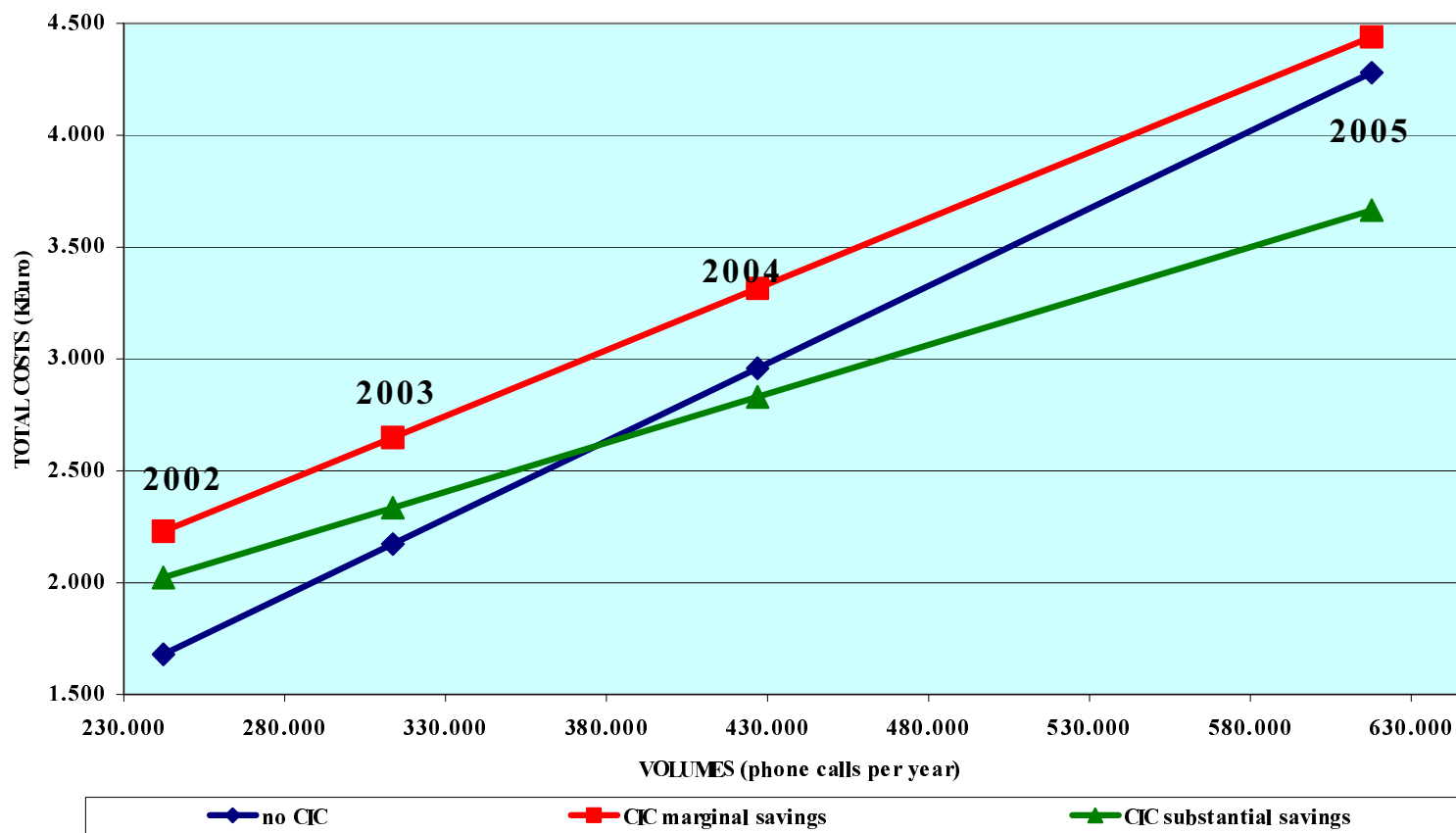
## Le prestazioni - Le scelte organizzative devono essere misurate (1/7)

clients of the C.I.C.	Process & Field Administration Mr. Aa		Call Centre Xxxx Mr. Bb	Support to the Business Partners Mr. Cc		Dispatch Mr. Dd	Sales VAR Mr. Ee	Sales OMD Mr. Ff	total FTE
	HQ	FIELD	HQ	HQ	FIELD	FIELD	FIELD	FIELD	
Interactions									
order information	2,8	2,1					0,2	1,3	6,3
technical help desk	1,2	1,0	5,0	0,8	5,7			0,3	14,0
non technical help desk		1,4	5,0	0,1	0,6		0,2		7,3
commercial information		0,0					0,2	1,3	1,5
service call entry (direct sales)						3,6			3,6
credit collection							0,2		0,2
telemarketing									0,0
Web marketing									0,0
teleselling									0,0
E-Commerce									0,0
<b>total</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>	<b>10,0</b>	<b>0,9</b>	<b>6,3</b>	<b>3,6</b>	<b>0,7</b>	<b>2,9</b>	<b>32,9</b>

Le scelte organizzative che ruotano attorno all'installazione di un CC vanno misurate, anche in termini di costo del Personale.

Soluzioni differenti conducono ad assetti organizzativi e costi differenti.

## Le prestazioni - Le scelte di investimento guidano il progetto CC/CRM (2/7)



**La scelta finale sull'assetto di un CC dipende da un complesso di fattori: organizzativi, di marketing, tecnologici e finanziari, da valutare caso per caso.**

**Nel caso in esame sono entrati in gioco: il valore della comunicazione / marca, valore dell'assistenza tecnica / DB guasti, costo del personale)**

## Le prestazioni - Quali analisi preliminari bisogna effettuare? (3/7)

per segmento di mercato

### Questionario sulle attese del canale "xx"

All'interno del progetto CIC - *Customer Interaction Centre*, si ha la necessità di costruire la **mappa delle richieste** (o *interazioni o servizi offerti*) che arriveranno sia dall'utente finale, sia dal *Trade*.

Il questionario è suddiviso in **quattro aree (a...d) di possibili domande**. La descrizione delle interazioni è la prima informazione da inserire (es. a1: quando arriverà la merce ordinata?).

conoscenza del mercato

Per ogni domanda vanno riportati i **valori nelle varie colonne (A ...E)**, dove:

- la colonna **(A)** indica l'**importanza** della domanda per il cliente (es. 5 = importanza massima; ad esempio l'importanza dell'informazione sull'arrivo della merce ordinata);
- la colonna **(B)** invece l'**insoddisfazione** oggi per il tema in esame (es. 5 = massima insoddisfazione, cioè le prestazioni attuali sono inadeguate, agli occhi del cliente);
- la colonna **(C)** la **qualità e precisione** della risposta che il cliente si attende (es. qualità molto elevata, voto 5);
- la colonna **(D)** i **tempi** entro cui il cliente si attende una risposta (es. 5 = risposta in tempo reale, 1 = risposta differita, magari qualche giorno dopo);
- la colonna **(E)** il **volume** di traffico stimato su quella richiesta, cioè quante volte si ritiene che la domanda sarà posta al CIC (es. 1= assai raramente). .....

A fine lavoro saremo in grado di descrivere le domande che verranno poste dal mercato "xx" al CIC, con i rispettivi voti (colonne A...E). Solo se questa raccolta dati sarà adeguata, la progettazione del futuro CIC sarà proficua.....

**Contact Centre è un investimento a redditività complessa**

**Ogni progetto di *Contact Centre* deve essere pensato per il suo mercato e per le attese dei suoi clienti**

## Le prestazioni - Quali analisi preliminari bisogna effettuare? (4/7)

...e queste conoscenze di marketing definiscono le aree su cui intervenire e le priorità.

### Xxxx Customer Interaction Center (C.I.C.)

MAPPA DELLE INTERAZIONI (tipo di interazione / cliente)

N°	DIRETTA	1=min; 5=MAX	1=min; 5=MAX	1=min; 5=MAX	1=min; 5=MAX	1=min; 5=MAX	criticità (F)
	componenti criticità interazioni (servizi)	importanza per il cliente (A)	insoddisfa- zione oggi (B)	qualità attesa della risposta (C)	tempi di risposta (D)	N° di occorrenze (E)	
a	INFORMAZIONI SULLO STATO DELL'ORDINE	3	3	3	2	2	108
b	HELP DESK TECNICO, RICHIESTE GENERALI DI ASSISTENZA	5	3	3	2	2	180
c	INFORMAZIONI COMMERCIALI	3	3	5	5	3	675
d	RICHIESTA DI INTERVENTO ASSISTENZA TECNICA						0

da dove  
iniziare

non significativa per  
il segmento in  
questione

## Le prestazioni - Come sfruttare l'investimento? Il concetto di "canale ibrido" (5/7)

*Contact Centre* come elemento di tutti i processi commerciali dell'azienda, non solo come canale in se



### Effectiveness in the "Customer Relationship Management "

		Processes (what)							
		Demand generation	Lead management	Pre-sales	Sales closure	Order fulfillment	Solution development	Technical support	On going relationship
Actors (who)	Direct Salesforce		xxx	xxx	xxx				
	Contact Center	xx		x		xx		xxx	
	Agents	xx	xxx		xxx				
	Distributors		xxx				xxx		
	Branch Personnel					x			
	BU Development						xx	x	
	.....								

x: minimum effectiveness

xxx: maximum effectiveness

## Le prestazioni - L'85% del valore non dipende dalla tecnologia (6/7)

---

“... Cap Gemini estimates that technology forms only 15% of the CRM commitment. The remaining **85%** comprises a number of ‘soft’ issues relating to **people and culture**”  
*(Service Management Magazine)*



*... quando la mano indica la Luna, lo sciocco guarda il dito*

## Le prestazioni - Quali sono le 10 più importanti regole dell'esperienza? (7/7)

Per trarre beneficio dal fatto che l'85% degli sforzi vanno fatti su elementi "soft", ricordando che ogni progetto ha una sua unicità, ...

### Previsioni sulle difficoltà del progetto di CRM

fonte: professor Luciano Munari

#### **Regola n.1 - Definire la strategia prima di investire in IT**

La gestione delle relazioni con i clienti è parte delle strategie aziendali e non delle scelte operative di tecnologia. Gli investimenti in sistemi e piattaforme informatiche conseguono dalle scelte di strategia commerciale.

	1=min	2	3	4	5=MAX
crucialità (importanza) della "regola" nel progetto in esame					
frequenza (quante volte ci si imbatte in questa regola?)					

#### **Regola n.2 - Fare leva sul top management**

In assenza di una visione chiara e condivisa, e di una spinta determinata del top management l'inerzia "a metà del guado" è inevitabile. E' anche per questo che (in circa il 60% dei casi) il ritorno dell'investimento in CRM è inferiore alle aspettative.

	1=min	2	3	4	5=MAX
crucialità (importanza) della "regola" nel progetto in esame					
frequenza (quante volte ci si imbatte in questa regola?)					

#### **Regola n.3 - Investire con gradualità, perseguendo obiettivi parziali ma con visioni generali**

Gli obiettivi degli investimenti in CRM devono essere al contempo sfidanti e raggiungibili, ossia delimitati e misurabili a breve, ma riconducibili a una visione ampia e di medio periodo.

	1=min	2	3	4	5=MAX
crucialità (importanza) della "regola" nel progetto in esame					
frequenza (quante volte ci si imbatte in questa regola?)					