

In collaborazione con:



BENCHMARKING SERVIZIO CONTACT CENTER PUBLIC UTILITIES

a cura di
Gianluca Loparco¹
(gianluca.loparco@tin.it)

Modello gestionale e parametri di funzionamento dei contact center.

Il benchmarking rivolto all'analisi dei call center delle public utilities, svolto in collaborazione con il Club CMMC, ha permesso di calcolare i parametri operativi necessari per procedere ad un attento dimensionamento del call center aziendale e, allo stesso tempo, fornisce valori indicativi per esaminare in modo critico situazioni preesistenti, al fine di individuare le possibilità di miglioramento.

La tabella seguente mostra il campione delle aziende che hanno costituito il campione di riferimento per l'analisi svolta:

TLC	Energia Elettrica	Gas	Trasporto	Acqua	Illuminazione	Nettezza Urbana	Calore
						AMSA - Mi	
		ITALGAS - To					
AEM - Mi	AEM - Mi	AEM - Mi			AEM - Mi		AEM - Mi
	ASM - Bs	ASM - Bs	ASM - Bs	ASM - Bs	ASM - Bs	ASM - Bs	ASM - Bs
			ATM - Mi				
			ATC - Bo				
AEM - To	AEM - To	AEM - To					AEM - To

Fig. 1 – Composizione del campione benchmarking utilities.

¹ Gianluca Loparco, laureando il 10 aprile 2002 in ingegneria gestionale presso il Politecnico di Milano, ha svolto quest'indagine durante l'elaborazione della tesi di laurea volta ad analizzare il settore italiano delle energie, alla determinazione del modello gestionale dei call center, nonché all'analisi dell'architettura delle soluzioni in ambito di sistemi di Customer Relationship Management, con riferimento al package SAP.

Qual è la tipologia delle chiamate che vengono gestite dal call center di una public utility?

È possibile classificare le richieste che giungono ai call center secondo quanto mostrato di seguito²:

- **Informazioni** (es. richiesta di verifica bolletta, richiesta di verifica servizio erogato, ...)
- **Attivazioni** (es. richiesta nuovo allacciamento, richiesta modifica tecnica allacciamento esistente, richiesta preventivo lavori, ...)
- **Gestione Clienti** (es. richiesta modica domicilio fatturazione, richiesta variazioni contrattuali, ...)
- **Reclami** (es. richiesta rimborso fattura, richiesta intervento squadra tecnici, ...)
- **Guasti o Segnalazioni varie.**

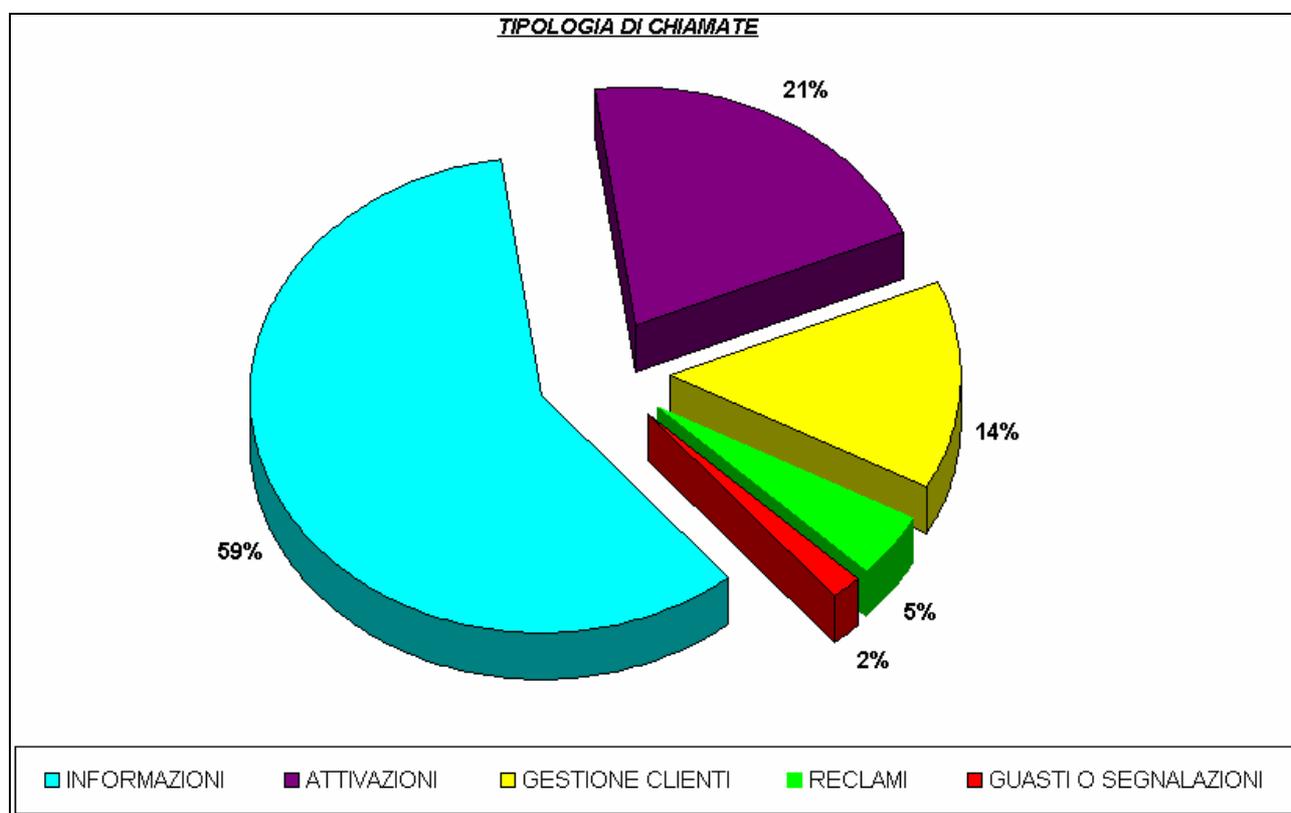


Fig. 2 – Distribuzione percentuale per tipologia.
(Fonte: elaborazione originale)

² Spesso reclami e richieste di informazioni vengono trattati separatamente, ma quanto deve “scaldarsi” una richiesta d’informazioni prima di essere considerata come un reclamo, e quanto deve essere blando quest’ultimo prima di passare una richiesta di informazioni? Alcune aziende hanno elaborato procedure per distinguerli: per esempio, se per rispondere ad una richiesta di informazioni, l’impiegato dedica più di dieci minuti, allora è meglio parlare di reclamo.

Quali sono i parametri operativi emersi dall'analisi svolta?

I parametri presi in esame sono:

- Chiamate Annuali / Organico;
- Chiamate Annuali / Numero di Postazioni del call center;
- Chiamate Annuali / Numero di Linee Telefoniche abilitate;
- Tempo medio di attesa / Durata media.

La formula utilizzata per ogni parametro, il significato del parametro e il valore di *best practice* (il migliore valore presente nel campione di riferimento) sono schematizzati nella tabella seguente.

PARAMETRO	FORMULA	SIGNIFICATO	VALORE <i>Best Practice</i>	DIMENSIONE (Unità di Misura)
Chiamate / Organico	$= \frac{\text{Chiamate Annuali}}{\#FTE}$	Produttività Dimensionamento	54.000	Chiamate annue per operatore
Chiamate / Postazione	$= \frac{\text{Chiamate Annuali}}{\#Postazioni}$	Dimensionamento	72.000	Chiamate annue per postazione
Chiamate / No. Linee	$= \frac{\text{Chiamate Annuali}}{\#LineeTelefoniche}$	Dimensionamento	38.000	Chiamate annue per linee telefon.
Secondi di attesa / Secondi di conversaz.	$= \frac{\text{TempoMedioAttesa}}{\text{DurataMediaChiamata}}$	Qualità Servizio	0,1	[adimensionale]

Tab. 1 – Parametri operativi del Call Center.
(Fonte: elaborazione originale)

Chiamate Annuali / Organico.

Con *Organico* si intende il numero di Full Time Equivalent impiegati nel Call Center. Il valore medio del campione è di circa **20.000 chiamate annue per operatore**, mentre il migliore risultato è pari a circa **54.000 chiamate annue per operatore**.

Questo è un tipico parametro di produttività degli operatori e può essere utilizzato sia in preventivo, per dimensionare il numero di Full Time Equivalent che dovrebbero essere impiegati in funzione dei volumi previsti, sia a consuntivo, per valutare il livello di produttività raggiunto.

Chiamate Annuali / No. di Postazioni.

Il valore medio del campione è di **26.000 chiamate annue per postazione**, mentre il valore massimo registrato è pari a circa **72.000 chiamate annue per postazione**. Valgono le stesse considerazioni fatte per parametro precedente.

Chiamate Annuali / No. Linee Telefoniche.

Il numero di linee telefoniche viene dimensionato sulla base del massimo numero di chiamate accettabili e determina la lunghezza massima della coda di chiamate in attesa.

Il valore medio del campione è di circa **22.500 chiamate annuali per linea telefonica** installata, mentre il valore massimo è pari a circa **38.000 chiamate per linea**.

Tempo medio attesa / Durata media.

Con questo parametro si vuole valutare il livello del servizio offerto. Vengono premiate le aziende che mostrano un tempo medio di attesa della chiamata, rapportato alla durata media della chiamata, più basso. Valutando, quindi, questo parametro si tiene conto del fatto che per essere “i migliori” non basta gestire una chiamata nel più breve tempo possibile, cosa che peraltro dipende dalla tipologia delle chiamate gestite (informazioni, attivazioni, ...) ma, allo stesso tempo, occorre garantire tempi medi di attesa relativamente bassi. Il valore migliore del parametro è pari a circa **0,1 secondi di attesa per secondi di conversazione**, contro il valore medio del campione pari a circa **0,2**.

Quali sono gli assunti che un sistema CRM deve soddisfare?

Nel corso dell'analisi svolta, sono stati esaminati anche alcuni aspetti qualitativi, sulla base delle risposte che sono state fornite, che possono essere utilizzati per capire quali siano gli assunti che un sistema CRM deve soddisfare.

► Alla domanda:

“In base alla Vostra esperienza, quali sono le funzionalità che giudicate essenziali in un sistema di Customer Relationship Management?”,

la maggior parte degli intervistati ha risposto indicando la multicanalità di gestione del contatto con il cliente. In altre parole, l'integrazione dei canali di accesso forniti al cliente per comunicare con l'azienda riveste un ruolo estremamente importante, soprattutto nell'ottica di chi prevede la convivenza del canale telefonico, della corrispondenza tradizionale (fax, lettere) e delle nuove opportunità offerte dalla rete internet (VoIP, co-browsing, live interaction, ...).

La quantità di contatti gestibili via web dipende, in larga misura, dalla presenza di un sistema informativo aziendale, che sia effettivamente in grado di supportare la gestione del

canale *internet* in modo efficace e, allo stesso tempo, dipende dalla diffusione della tecnologia tra i cittadini³.

Quindi, anche se l'*Internet Protocol* diventerà, a tendere, una vera piattaforma sulla quale convergeranno il canale telefonico e la corrispondenza tradizionale, i sistemi informativi che attualmente offrono soluzioni di CRM devono poter gestire il transitorio, senz'altro non breve, che caratterizzerà il definitivo passaggio all'era virtuale.

Di seguito viene riportato l'andamento della tipologia dei contatti previsti da Italgas.

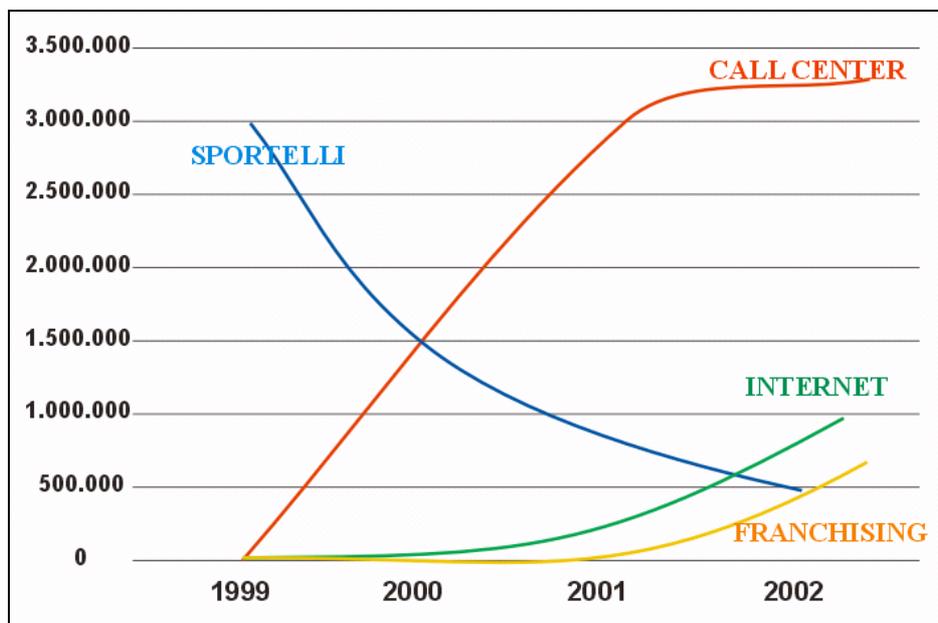


Fig. 3 – Contatti previsti per tipologia di canale.
(Fonte: Italgas)

Il canale del Call Center, di fatto, rappresenta quello più significativo per la gestione dei rapporti con i clienti; la società prevede, inoltre, che saranno gestiti attraverso il canale internet circa 1.000.000 di contatti nel 2002, mentre sarà ancora presente il canale fisico rappresentato dagli sportelli, se pur con un volume di contatti gestiti nel 2002 decisamente inferiore per quantità agli altri canali. Di interesse è, infine, la strategia del franchising che Italgas intende incentivare nel corso dell'anno.

► Alla domanda:

“Come pensa che l’implementazione di un sistema di CRM possa impattare sul Vostro Contact Center?”,

le risposte fornite, seppure strutturate in forme diverse, tendono tutte ad evidenziare la trasformazione di quello che rappresenta, tipicamente, un canale *inbound*, verso un vero e proprio punto vendita aziendale.

In altre parole, mentre tradizionalmente il compito di un operatore di Contact Center era quello di gestione di un flusso di informazioni per lo più proveniente dai clienti verso l'azienda, l'innovazione introdotta da un sistema di CRM delega all'operatore il ruolo di

³ Secondo quanto riportato nel rapporto Federcomin su *“La competitività digitale”*, realizzato in collaborazione con IDC, l'evoluzione degli utenti internet in Italia avrà una crescita annuale media pari a circa il 25%, passando dai circa 14 milioni di utenti del 2000 ai 29 milioni di utenti nel 2003.

protagonista all'interno di una riorganizzazione che mette in evidenza la necessità di creare una nuova funzione aziendale, che abbia la *capacità decisionale necessaria*⁴ per operare autonomamente su tutta l'organizzazione.

Secondo una ricerca condotta da Markab nel 2000 sui Contact Center italiani, su un campione di riferimento composto da aziende di settori differenti (dalle banche alle assicurazioni, dall'industria ai servizi) è possibile delineare le funzioni aziendali che maggiormente risultano coinvolte o interessate nell'attività di Contact Center. Nella figura seguente viene mostrata la percentuale di risposte multiple sul totale del campione.

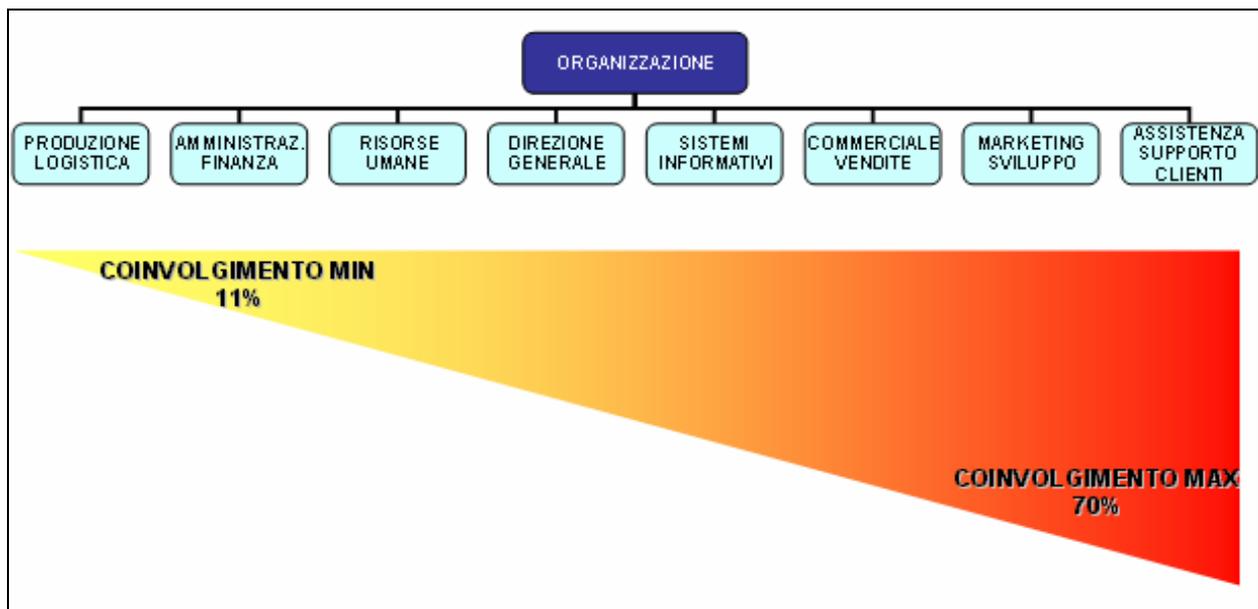


Fig. 4 – Funzioni aziendali coinvolte nell'attività di Contact Center
(Fonte: rielaborazione su dati Markab)

Per spiegare il significato di “funzioni aziendali coinvolte nell'attività di Contact Center”, si consideri, ad esempio, la richiesta di nuovo allacciamento: l'operatore di contact center attiva una procedura che coinvolge altre funzioni aziendali, come la funzione di produzione/logistica; in termini pratici questo si traduce nel sopralluogo da parte di una squadra tecnica per la formulazione del preventivo di nuovo allacciamento.

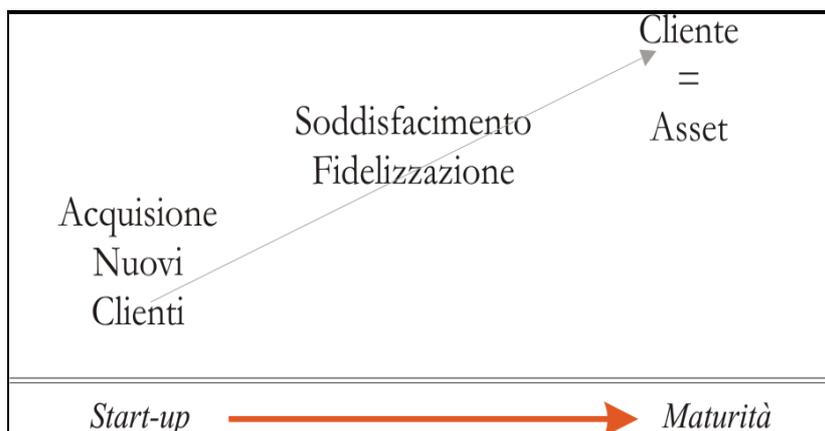
Dai dati mostrati si osserva come le funzioni maggiormente coinvolte sono quelle dell'assistenza e del marketing: si intuiscono quindi le ragioni per le quali per implementare un sistema CRM si parte proprio dalla ridefinizione dei processi di marketing.

La riorganizzazione interna deve riflettere il cambiamento strategico che porta in primo piano il ruolo del cliente. Il processo di crescente attenzione al cliente può essere rappresentato dalle seguenti fasi evolutive:

- Acquisizione nuovi clienti
- Soddisfamento e fidelizzazione dei clienti acquisiti
- Cliente come asset aziendale

⁴ Il concetto di *Capacità Decisionale Necessaria* viene introdotto da Richard Butler nel suo libro “*Progettare le organizzazioni*” (McGraw-Hill 98); l'autore affrontando il problema della progettazione organizzativa mediante l'individuazione di strutture idonee a gestire la confluenza dei flussi di azione tecnica, normativa e di risorse, definisce la Capacità Decisionale Necessaria come “una struttura sufficientemente definita da minimizzare i costi decisionali e sufficientemente indefinita da garantire l'adattabilità.”

È possibile correlare le fasi mostrati in diversi momenti di vita di un'azienda, secondo quanto mostrato nel seguito:



**Fig. 5 – Evoluzione del ruolo del cliente in funzione del tempo di vita aziendale.
(Fonte: originale)**

Dall'analisi svolta è possibile comprendere i motivi per cui il marketing diretto è l'applicazione che spesso è considerato come quella a maggior impatto, a seguito dell'implementazione di un sistema CRM⁵.

In conclusione, se il marketing *one-to-one* rappresenta l'applicazione più interessante dei package CRM e la grande maggioranza ritiene che sarà un'arma vincente per garantire la soddisfazione e (forse) la fedeltà del cliente, è pur vero che la strada da percorrere per raggiungere una prima fase del suo consolidamento nel mercato italiano è ancora lunga.

⁵ Integrando il lavoro di raccolta qualitativa dei dati con una recente indagine svolta in Italia da Astra, è possibile delineare la situazione attuale del marketing diretto: in pratica, solo il 61% delle aziende ha fatto uso del *direct marketing* e solo un quarto di queste ultime ha investito in maniera significativa. La seconda parte dell'indagine di Astra ha messo in luce il pensiero dei clienti finali al riguardo: il 29% sono *insoddisfatti*, ossia sono entusiasti del marketing uno a uno, ma lamentano la sua scarsa applicazione; il 25,7% sono *ostili*, ossia credono alla massificazione dei consumi; il 19,5% sono *favorevoli e soddisfatti*; il 16% sono lontani, ossia *estranei* alla tematica; il 9,8% sono *favorevoli selettivi*, in sostanza contrari, ma che si dichiarano a favore di una gamma ristretta di offerte personalizzate.