

CASE STUDY

Aumentare l'efficacia e l'efficienza del servizio clienti

IL CLIENTE

L'azienda cliente, da oltre 160 anni nel mercato delle carte di credito e dei servizi finanziari, conta 1.100 dipendenti in sede e 200 itineranti sul territorio nazionale, più di 4 agenzie esterne che curano sia la vendita dei prodotti a marchio che i viaggi leisure e corporate per i clienti.

LA SFIDA

Le due sfide principali sono state:

- Incrementare i volumi (attraverso azioni di crossup selling) ed acquisizione di nuovi clienti.
- Aumentare efficacia ed efficienza del servizio clienti.

In fase di analisi è risultato uno sbilanciamento tra la vendita delle carte ed i servizi a valore aggiunto. Se nella prima erano presenti buoni valori di pressione commerciale (carta/call), nei secondi lo scollamento aveva raggiunto valori preoccupanti (servizi/carte). Inoltre, il ruolo degli operatori era passato da quello esclusivamente rivolto al servizio o alla vendita a quello "multi tasking": cio' significava che la totalità dei consulenti telefonici (360 unità) era chiamata a svolgere tutte le mansioni di accoglienza, informazione, gestione criticità, vendita servizi, gestione reclami. Sempre in fase di analisi è stato notato un decremento del percepito sulla qualità del servizio da parte dei clienti di un punto, passando quindi da un 9.8 ad un 8.8.

LA NOSTRA SOLUZIONE

Mercuri International ha svolto un'ulteriore analisi di approfondimento per verificare se il decremento della qualità percepita dal cliente fosse correlato con l'aumento delle mansioni degli operatori (molte mansioni = minore qualità). La risultanza di fatto era positiva. Quindi è stato introdotto e implementato il modello R.P.A.C.: Risultati, Portafoglio, Azioni e Competenze. E' stata fatta una suddivisione dei percorsi relativin alle competenze in base ai livelli di performance degli operatori, della gestione del cliente e per chiaveva necessità di migliorare le proprie skills di vendita.

E' stato previsto anche un training per i Team leader, al fine di garantire l'implementazione, il controllo e il monitoraggio dell'andamento dei loro operatori. Il percorso ha avuto la durata di 6 mesi (consulenza,

training per 14 sessioni, training on the job per 6 sessioni).

IL RISULTATO

I parametri raccolti a fine percorso sono i seguenti:

- Pressione commerciale (carte/call) da 1:10 a 1:5
- Servizi a valore aggiunto (carte/servizi) da 1:7 a 1:3

La qualità percepita dal cliente è stata riportata ai parametri di 9.8, dato importantissimo per questa azienda che ha fatto del servizio al cliente il suo punto di forza nei suoi 160 anni di attività sul mercato.