

Contact center bancari: una rivoluzione in atto

Daniela Vitolo
ABI

Nell'arco di venti anni, il contact center bancario si è arricchito di nuovi obiettivi, tecnologie, competenze e attività, assumendo il ruolo strategico di generatore di sinergie tra tutti i canali resi disponibili alla clientela. Questo è quanto emerge dalla nona edizione dell'Osservatorio ABI-ABI Lab sui contact center bancari.

Arricchimento della mission e nuovo ruolo strategico

Il canale di contatto telefonico da quasi venti anni rappresenta un punto di riferimento nella relazione a distanza tra la banca e il cliente. Una lunga esperienza di gestione (cfr. figura 1) che si è tradotta in un ruolo di crescente proattività nel contatto non solo a fini operativi ma soprattutto informativi, di customer care e di dialogo, che oggi mira a rendere più efficace l'esperienza multicanale con la clientela attuale e potenziale.

Il sensibile sviluppo dei canali fai da te (Internet e mobile) ha infatti nel tempo ridotto il ruolo del canale telefonico legato all'operatività dei clienti sul proprio conto corrente (utilizzato ormai prevalentemente dai clienti in caso di malfunzionamento dell'operatività via web o dai clienti che si sono abituati ad utilizzarlo) e ne ha nel contempo enfatizzato il ruolo di supporto informativo, educativo e di caring e relazione per i clienti attuali e potenziali, in particolare per coloro che utilizzano maggiormente i canali a distanza. Un ruolo che ha via via consentito alle risorse umane coinvolte in queste strutture di crescere professionalmente e sviluppare maggiormente i propri skill relazionali attraverso l'amplificazione delle nuove modalità e tecniche di comunicazione con il mercato di riferimento. Se da un lato lo sviluppo della multicanalità ha infatti reso la clientela più autonoma nella propria operatività routinaria, dall'altro lato ne ha intensificato il ricorso a modalità di comunicazione "remote", prima attraverso l'invio di email e poi attraverso forme in tempo reale di comunicazione (forum, chat, video chat e negli ultimi anni con post sui social network).

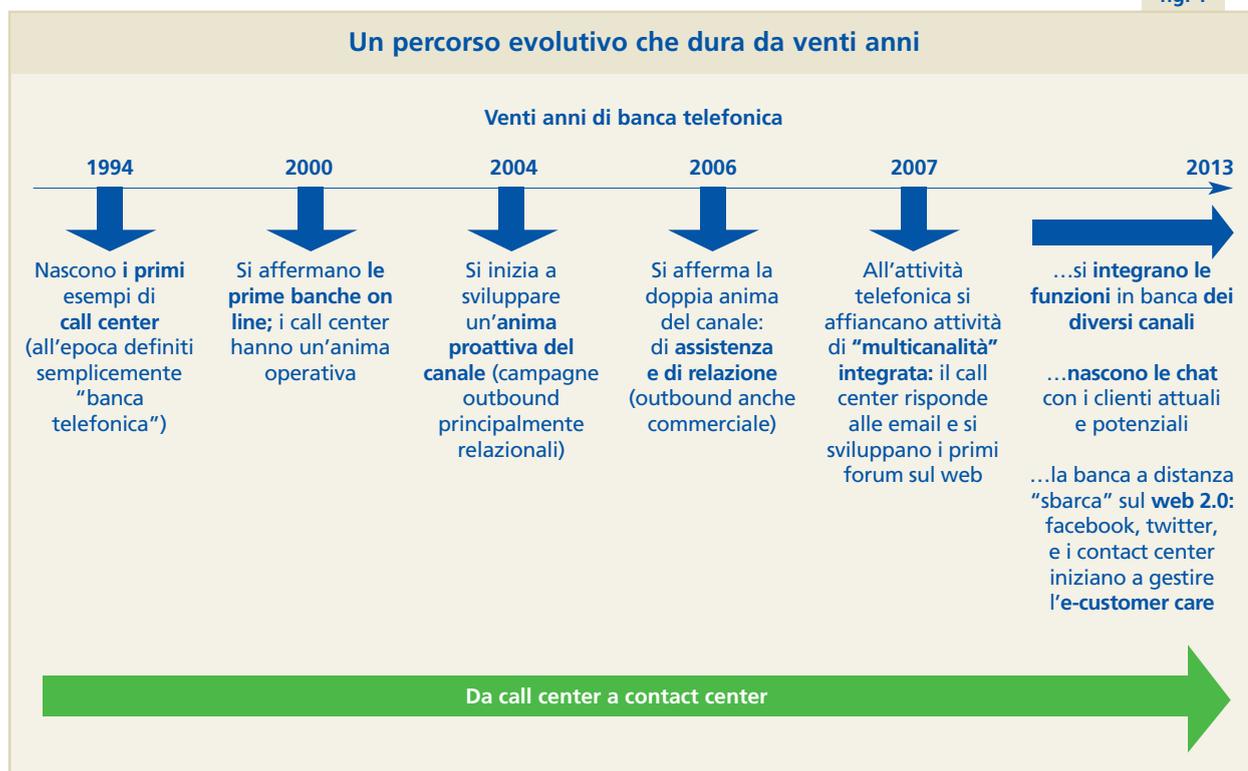
Il ruolo del canale telefonico si è così trasformato operativamente passando dalle "chiamate" al "contatto" più ampio, portando una rivoluzione nelle strutture bancarie "telefoniche". Il call center diventa contact center e si arricchisce di mission, tecnologie, skill e nuove attività trasformandosi in creatore di sinergie tra i molteplici canali resi disponibili alla clientela.

Le analisi della nona edizione dell'Osservatorio ABI - ABI Lab sui Contact Center Bancari evidenziano, attraverso la disamina delle dimensioni organizzative, tecnologiche e di marketing, alcune macro direttrici di cambiamento che confermano la rilevanza strategica che il canale ha ormai assunto nelle strategie di multicanalità delle banche.

La prima evidenza di tale evoluzione si riscontra nel ruolo percepito e riconosciuto anche all'interno delle banche e dei gruppi bancari nei quali le strutture inhouse¹ dei contact center sono collocate (cfr. fig. 2). Nella percezione di chi opera a capo di queste strutture sono evidenziate due tipologie di punti di forza riconosciute al canale: la prima connessa ai rapporti con la clientela e la seconda alle caratteristiche delle strutture nella capacità di contribuire ai processi e all'operatività della banca. Nell'ambito della prima categoria si evidenzia in modo marcato l'efficacia nella gestione della relazione con il cliente, seguita dalla capacità di gestire le problematiche operative del cliente e, in seconda battuta l'attività di utilizzare le numerose leve commerciali a disposizione in occasione del contatto con la clientela, per creare occasioni di vendita anche indiretta supportando il cliente nel fissare un appuntamento vis a vis in agenzia con un addetto commerciale o con il proprio gestore di riferimento. Tra i punti di forza interni alla banca attribuiti al canale telefonico vengono in primis riconosciuti la capacità di veicolare all'interno della banca la voce del cliente e quella di contribuire ai risultati commerciali dell'intermediario attraverso le attività

**Il contact center come
cerniera di continuità
tra il fisico e il digitale**

fig. 1



maggiormente proattive e, in misura più contenuta, si evidenzia anche il giudizio positivo sulla capacità di sviluppare competenze e professionalità trasversali che possono essere utili a supportare altre aree della banca.

I punti di forza citati spiegano l'ampia rosa di aspetti che ne connotano oggi la mission formalmente assegnata. Nel corso degli anni, quest'ultima si è sensibilmente

¹ Si osservi che la rilevazione è effettuata sulle strutture interne alle banche/gruppi bancari, escludendo cioè le strutture che effettuano l'attività solo attraverso outsource.



I Contact center analizzati

L'analisi è realizzata attraverso un questionario al quale ha risposto un campione di 19 contact center di gruppi bancari che supportano l'attività per 66 banche (rappresentative del 58% del settore in termini di totale attivo e del 68% in termini di dipendenti) e 2 società appartenenti ai relativi gruppi creditizi

- Banca Carige
- Banca Mediolanum
- Banca Monte dei Paschi di Siena
- Banca Nazionale del Lavoro
- Banca Popolare di Vicenza
- Banca Reale
- Banco Popolare
- Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
- Credito Emiliano
- Fineco Bank
- ING Direct
- Intesa Sanpaolo
- IW Bank
- Help Line
- Sella Holding Banca
- UBI Banca
- UniCredit
- Veneto Banca
- We Bank

arricchita (cfr. figura 3): ai più tradizionali obiettivi di assistenza, ascolto e cura del cliente (e quindi anche di gestione di lamentele e reclami), di assistenza alla rete fisica e di erogazione di servizi di base alla clientela si sono infatti nel tempo via via aggiunti obiettivi quali la raccolta dati e informazioni sulla clientela, il supporto alla promozione commerciale fino alla vendita diretta di prodotti e servizi. Se solo consideriamo gli ultimi due anni, si sono inoltre aggiunti obiettivi connessi alla gestione di richieste informative derivanti dai canali diretti, all'identificazione e sviluppo di nuove modalità di relazione con la clientela anche attraverso il presidio dei social media che inizia ad essere in alcune strutture un quotidiano terreno di interazione relazionale con il mercato attuale e potenziale. Poiché le attese dei clienti dimostrano che, anche in presenza di un forte uso dei canali diretti e di un conseguente ridotto numero di visite in agenzia, quest'ultima rappresenta ancora un luogo privilegiato di relazione nel quale possono essere svolte con più agio operazioni a maggior valore aggiunto², il contact center ha assunto il compito (in un quarto delle realtà analizzate) di indirizzare i clienti verso l'agenzia di riferimento in una logica non solo commerciale ma anche relazionale, ossia in una veste di generatore di traffico.

Integrazione e nuove competenze a servizio di una maggiore customer experience

Il moderno contact center bancario assume quindi un ruolo più strategico, per svolgere il quale si rendono necessarie da un lato le migliori condizioni organizzative per rendere il canale una efficiente ed efficace cerniera di continuità nel passaggio dei clienti dal contatto a distanza a quello fisico e dall'altro lato vengano sviluppate e valorizzate com-

petenze e skill sempre più mirate per i "bancari con la cuffia". Queste due condizioni consentono infatti sinergicamente di erogare alla clientela che contatta il canale un'esperienza estremamente positiva oltre che efficace dal punto di vista commerciale, con benefici indiretti di brand image sulla banca.

Su entrambi gli aspetti citati una lettura dei dati dell'osservatorio nel tempo evidenzia una grande trasformazione in atto. L'analisi della collocazione organizzativa del canale telefonico rispetto agli altri canali mette in evidenza la crescente **complementarietà del contact center con i canali diretti**. Dal 2006 al 2012 (cfr. figura 4) infatti si è assistito a una tendenziale concentrazione del canale dei contact

fig. 2

I punti di forza riconosciuti dalla banca al canale¹



² Osservatorio ABI-GfK Eurisko sulla Customer Satisfaction – edizione 2012.

center in strutture organizzative che lo rendono massimamente sinergico con i canali a distanza e fai da te (Internet, mobile e ATM).

Rispetto al passato inizia a crescere in misura sensibile anche il coordinamento con la rete fisica delle agenzie, specie (cfr. box finale sulle peculiarità dei cluster di contact center) nelle realtà maggiormente orientate ad attività di tipo commerciale come a dimostrazione che l'orientamento commerciale delle strutture e la volontà di ottenere risultati in termini di efficacia delle campagne commerciali multicanale rappresentano elementi catalizzatori di processi di integrazione dei canali.

La maggiore importanza strategica data dal top management alle strutture dei contact center bancari si evidenzia anche nella crescita dimensionale e professionale degli operatori che in essi operano. Negli ultimi anni si è infatti assistito, pur in presenza di una razionalizzazione delle risorse umane complessiva nelle banche, alla messa a punto di progetti di potenziamento delle strutture dei contact center, spesso portati avanti attra-

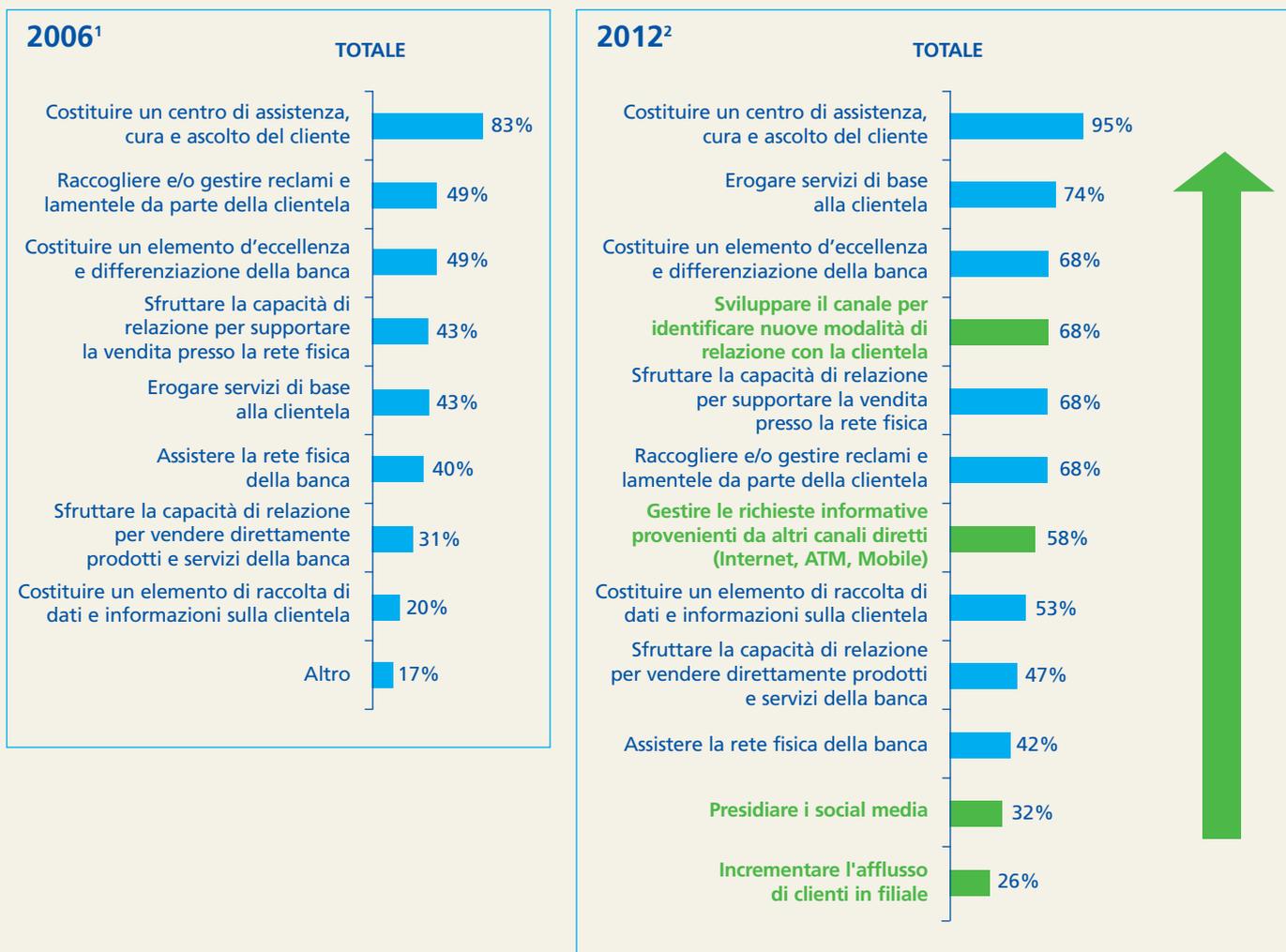
Si assiste a una crescita del coordinamento tra contact center e rete di agenzie



fig. 3

Il cambiamento della mission

La mission del contact center – obiettivi citati

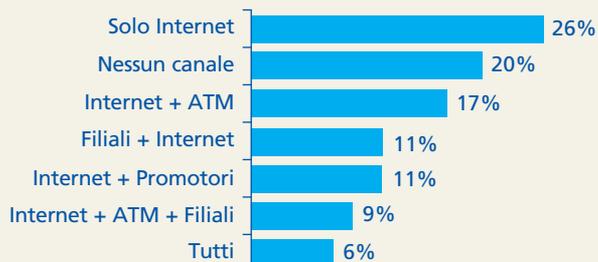
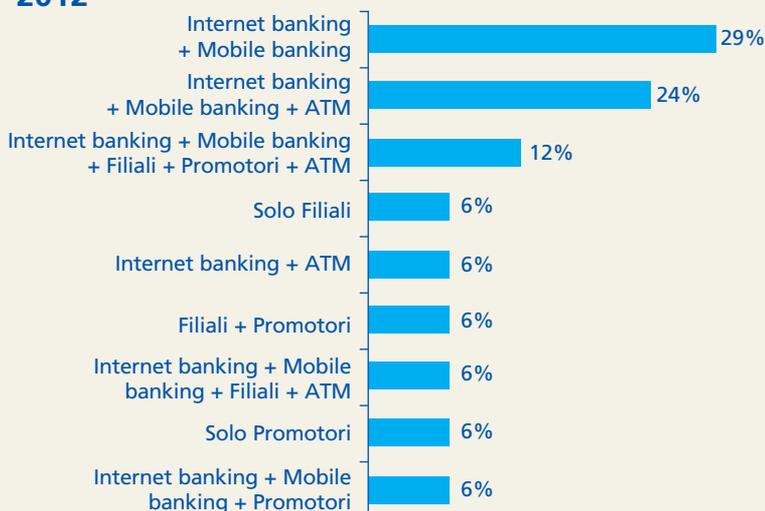


¹ 35 rispondenti, ² 19 rispondenti

Obiettivi stabili nel tempo Obiettivi assegnati negli ultimi anni

fig. 4

L'unità organizzativa del contact center include anche:

2006¹2012²¹ 35 rispondenti, ² 19 rispondenti

verso una diversificazione dei profili e dei team cui vengono affidate attività specialistiche. Nel 2012 l'organico medio di un contact center bancario comprende 129 operatori che, depurati dell'effetto dato dai lavoratori part-time, corrispondono a 112 Full Time Equivalent (FTE). L'analisi della dinamica evolutiva del dimensionamento dei contact center bancari evidenzia la prosecuzione della tendenza individuata lo scorso anno, in cui il trend di crescita dimensionale aveva già evidenziato variazioni medie positive in tutte le macrotipologie di strutture³. Rileva però osservare che, mentre lo scorso anno erano cresciute maggiormente le realtà più grandi, nel 2012 la crescita dimensionale pari in media a +5% di operatori, risulta inversamente proporzionale alla dimensione attuale delle strutture (+3% nelle strutture più grandi e +11% in quelle più piccole). Il fenomeno, oltre a derivare da una graduale consapevolezza della rilevanza strategica del canale, è anche connesso alla elevata correlazione esistente tra dimensione della struttura e indicatori (KPI) di qualità del servizio erogato (cfr. tabella 1), che si possono ottenere attraverso una efficace turnistica del personale per attività svolte nei diversi momenti della giornata lavorativa. I trend evidenziati nella crescita di organico delle strutture non comprendono peraltro la componente di outsourcing, utilizzata da due terzi delle strutture analizzate.

Più risorse quindi allocate nelle strutture alle quali viene dedicata, ai fini dell'erogazione di un servizio al

cliente di valore, un'attività formativa completa e articolata: agli **operatori in ingresso** infatti ciascuna realtà dedica in media **un mese di formazione** che abbraccia sia componenti tecniche che relazionali indispensabili per poter rispondere alle molteplici richieste del mercato in modo cortese, puntuale e professionale. **Dopo il primo anno**, il percorso formativo prosegue con una formazione ricorrente di **10 giornate all'anno**, volta a garantire l'aggiornamento delle figure di contatto su aspetti normativi, operativi, commerciali e relazionali per un servizio sempre più mirato ed efficace. Va tenuto conto inoltre che l'evoluzione del ruolo del contact center come punto di snodo della multicanalità e l'aumento della tipologia di attività gestite (come si vedrà nel seguito) hanno portato molte realtà ad introdurre figure specializzate e dedicate alle diverse tipologie di interazione, come ad esempio la gestione di email e chat che richiedono una particolare attenzione alla comunicazione scritta, oltre che una solida preparazione su prodotti e servizi offerti.

³ Cfr. Pillole di marketing in questo numero.

Dall'inbound all'outbound e al caring sui social network

Per quanto attiene le diverse attività svolte dai contact center bancari (cfr. figura 5), come già accennato, il crescente ruolo strategico delle strutture ha portato con sé un loro coinvolgimento in un numero crescente di modalità di contatto. Dalla gestione telefonica più reattiva connessa al phone banking, alle informazioni richieste su prodotti e servizi, alla gestione delle lamentele (inbound telefonico) le strutture si sono poi dedicate a una gestione remota del contatto prendendo in carico le email dei clienti (inbound remoto).

Man mano che si sono ridotte le richieste di tipo operativo connesse al phone banking per effetto della diffusione di uso dell'Internet banking, nei contact center si è affiancata un'attività di gestione telefonica in modalità proattiva con contatti verso la clientela a fini relazionali e commerciali (outbound telefonico) e con gestione dei contatti in ingresso in modalità proattiva (cross selling su inbound), per poi gestire in una comunicazione a due vie (social contact), sia in modalità vocale che in forma scritta, la relazione

con la clientela che transita sul web (chat, video chat e recentemente gestione dei post sui social media). Un percorso di crescente complessità gestionale che garantisce una maggiore sinergia tra i canali diretti attraverso il calore umano e la professionalità di personale qualificato.

Ed è proprio il personale di contatto che consente di trasformare una proattività resa possibile dai processi e dalle tecnologie in valore anche economico per la banca. Mentre l'efficacia dei contatti relazionali anche ai fini di un miglioramento della customer experience può essere misurata attraverso indagini di customer satisfaction del servizio erogato realizzate ormai nel 94% delle realtà analizzate (si pensi che nel 2007 erano il 57%), l'efficacia della gestione commerciale proattiva della

clientela (outbound commerciale e cross selling su inbound) viene invece ormai strutturalmente misurata attraverso la verifica di due KPI: il tasso di contatti utili andati a buon fine⁴ complessivi e il tasso di contatti utili andati a buon fine con vendita effettiva (cfr. figura 6). Giova ricordare che tali percentuali possono variare sensibilmente in funzione della tipologia di proposta commerciale. È infatti dimostrato anche in recenti indagini di mercato⁵ che l'acquisto a distanza di prodotti finanziari è fortemente correlato con la sem-

⁴ Per buon fine si intende una manifestazione d'interesse da parte del cliente contattato e non necessariamente una vendita.

⁵ Cfr. Paterlini C., D'Amico C., *È il momento dell'e-commerce bancario? L'abbiamo chiesto ai clienti*, gnresearch; MK N.3, 2013.

tab. 1

KPI nei diversi cluster di contact center			
	Contact center complessi	Contact center proattivi	Contact center di assistenza
Numero medio di operatori (FTE)	219	65	20
Tasso di abbandono sulla coda dell'Operatore, esclusi i primi 5 sec (%)	6	8	19
Tempo medio di attesa in coda o ASA (secondi)	42	61	139
Percentuale di chiamate acquisite entro i 20", dall'uscita dall'IVR alla risposta dell'Operatore (%)	72	55	35

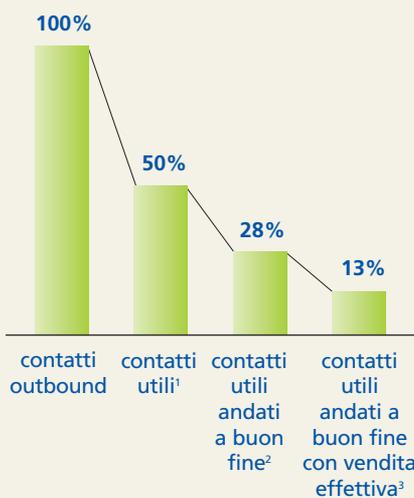
fig. 5



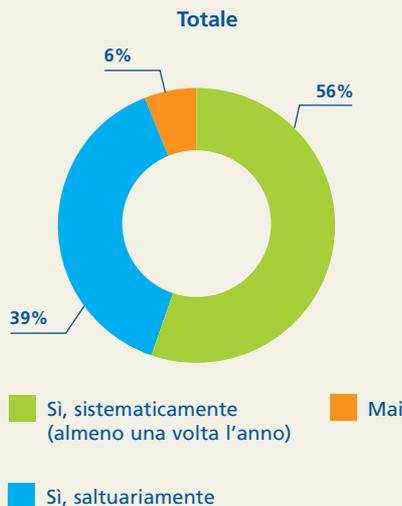


fig. 6

L'efficacia della relazione proattiva



Presenza di rilevazioni di Customer Satisfaction per il servizio erogato⁴



¹ 15 rispondenti, ² 12 rispondenti, ³ 6 rispondenti, ⁴ 18 rispondenti

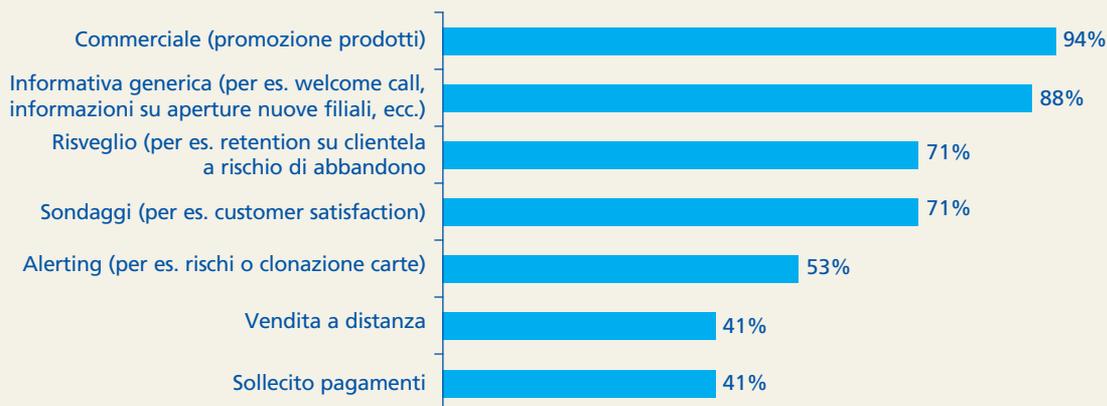
plicità del prodotto proposto e quindi la probabilità che una proposta di tipo commerciale sia presa in seria considerazione dai clienti per un acquisto effettivo è sensibilmente diversa a seconda dei prodotti e servizi promossi.

All'attività di **outbound commerciale** si affianca, in quasi tutte le realtà analizzate (cfr. figura 7), un'attività di **proattività di tipo informativo e relazionale** volta a coinvolgere la clientela nel suo rapporto con la banca al fine di migliorarne la customer experience. In questo quadro, l'osservatorio del 2012 ha infatti evidenziato una crescita dei contact center che svolgono campagne informative e di risveglio e riattivazione del rapporto con la clientela a rischio di abbandono.

L'orientamento del canale al contatto

fig. 7

Tipologia di campagne outbound erogate dal contact center¹

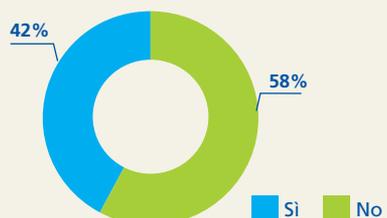


¹ 19 rispondenti

fig. 8

La proattività social del canale

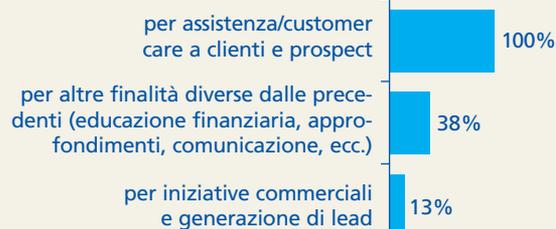
Presenza sui social network con operatori del contact center¹



Presenza sui diversi social con operatori²



Attività svolte³



¹ 19 rispondenti, ² 8 rispondenti, ³ 8 rispondenti

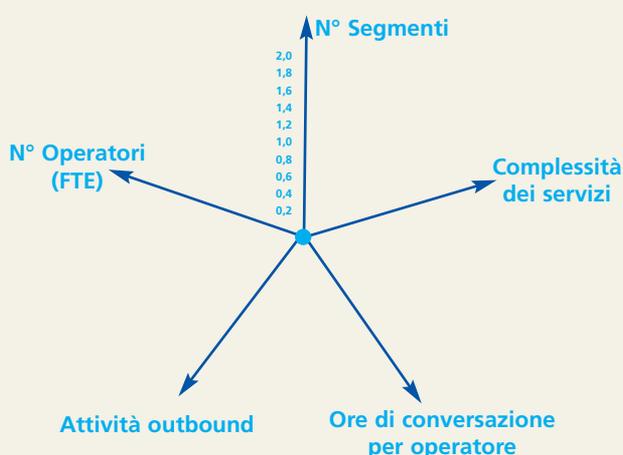
proattivo (sia relazionale, sia commerciale) si rafforza anche dal punto di vista strategico: il 65% delle realtà infatti prevede una riduzione del ricorso all'outsourcing riportando al proprio interno alcune attività prima effettuate coordinandosi con fornitori esterni, anche grazie al numero più ampio e adeguato di risorse raggiunto, in alcuni casi anche dotate di forti competenze commerciali acquisite in rete.

Tale fenomeno è probabilmente connesso alla crescente attenzione e sensibilità per i processi di integrazione dei canali resa più efficace governando dall'interno tutte le possibili modalità di contatto con la propria clientela. Non è quindi un caso se il 42% dei contact center bancari (come già intravisto lo scorso anno) presidia oggi anche la relazione attraverso i social network, canale di contatto sul quale è connotato il concetto di proattività. Una proattività che oggi risulta orientata a fornire, in via prioritaria, assistenza e customer care. A tale obiettivo seguono finalità non commerciali come l'educazione finanziaria e comunicazione di tipo più istituzionale e in misura residuale obiettivi di tipo commerciale (cfr. figura 8). Tale ultima finalità non è mai presente in modo esclusivo ma sempre in abbinamento alle altre due finalità di tipo più relazionale.

Il 42% dei contact center bancari presidia la relazione anche attraverso social network

box 1

Il modello di analisi dei cluster e le tipologie di contact center emerse



Le variabili scelte, illustrate nella figura affianco fanno riferimento alle dimensioni fondamentali di un contact center bancario e si sforzano di riflettere le scelte strategiche che determinano il modello di servizio della struttura:

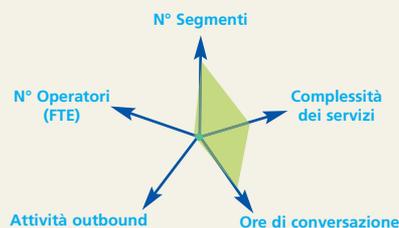
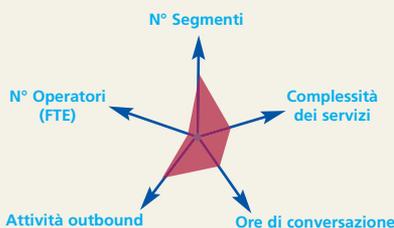
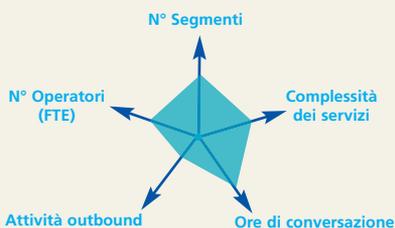
- **i clienti** (la cui diversificazione è data dal numero di segmenti serviti in modo dedicato (clientela mass, affluent, private, small business e corporate),
- **il servizio reso** (analizzato sotto il profilo della maggiore o minore complessità e ampiezza dei servizi erogati),
- **il livello di carico della struttura** (rappresentato dalle ore di conversazione per operatore come somma di tempo dedicato alle chiamate in entrata (inbound) trasferite ad operatore e tempo dedicato alle chiamate in uscita (outbound) effettuate dalla struttura nell'anno 2012 diviso per il numero di operatori espresso in FTE)
- **gli operatori** espressi in numero di FTE – Full Time Equivalent operanti nella struttura (che costituiscono in questo caso un indicatore puramente dimensionale),
- **e la proattività** verso la clientela (evidenziata dal rapporto fra chiamate inbound e outbound gestite). Solo per tale variabile si è tenuto conto anche dell'attività eventualmente effettuata in outsourcing.

Ciascun asse è da considerarsi normalizzato: sono stati infatti identificati dei valori soglia che identificano, per ogni variabile, fasce di riferimento. In tali fasce sono stati posizionati i soggetti rispondenti all'indagine. Sulla base di tale approccio sono stati quest'anno individuati i 3 cluster di seguito descritti (cfr. figure sotto) che comprendono 18 delle 21 strutture analizzate. Le restanti 3 realtà mostrano un grado di sviluppo ancora embrionale, a causa del quale non è sembrato opportuno inserirli nei cluster.

Il modello "complesso" (9 strutture)

Il modello "proattivo" (4 strutture)

Il modello di "assistenza al cliente" (5 strutture)



L'applicazione del modello di analisi ha consentito di estrapolare tre cluster di contact center esistenti (per un dettaglio delle caratteristiche si confronti le Pillole di marketing nell'ultima pagina della rivista)