



# Contact center: guida al viaggio del cliente nella multicanalità

Daniela Vitolo  
ABI

I principali risultati dell'Osservatorio ABI-ABI Lab sui contact center bancari evidenziano un ruolo del canale di supporto al customer journey dei clienti nella multicanalità.

## L'evoluzione dell'uso dei canali nel mercato bancario retail

A fine 2014 (cfr. fig. 1) i clienti bancarizzati in Italia continuano a mostrare un crescente uso dei canali remoti (Internet banking, contact center e mobile banking) nella loro relazione con la banca<sup>1</sup> in un contesto in cui si mantiene costante il ricorso all'intercanalità sia fisica che digitale (circa l'80% dei clienti usa sia canali fisici – come l'agenzia e/o il promotore finanziario – sia canali fai da te – atm, internet e/o mobile banking e contact center). Nell'ultimo anno, in particolare, proprio i canali connessi al telefono (mobile banking e contact center) hanno visto una sensibile crescita dei clienti, evidenziando un maggior orientamento di questi ultimi alla mobilità per raccogliere informazioni o per svolgere operazioni sul proprio rapporto. Di particolare interesse il profilo dei clienti che usano il contact center per relazionarsi con le banche: mediamente più giovani dei bancarizzati (un quarto ha meno di 35 anni) e con una crescita nel tempo di questo target, con un'incidenza di donne in aumento nel tempo e leggermente più marcata rispetto all'uso degli altri canali a distanza (internet banking e mobile banking).

## La mission: guidare il customer journey

Il contact center ha come primo obiettivo quello di assistere il cliente nelle diverse fasi del suo rapporto con la banca. L'analisi dell'orientamento della mission dei contact center (fig. 2) e della loro importanza nelle strategie di multicanalità delle banche, rilevate nell'edizione 2015 dell'Osservatorio ABI-ABI Lab sui Contact center bancari, mostra, rispetto al passato, una maggiore

<sup>1</sup> Indagine ABI sulla relazione banca-cliente svolta ogni anno, in collaborazione con GfK Eurisko, attraverso interviste dirette ai clienti bancarizzati (18-74 anni); novembre 2014.

## I contact center analizzati

L'analisi è realizzata attraverso un questionario al quale ha risposto un campione di 22 contact center di gruppi bancari che supportano l'attività di 62 banche (rappresentative del 62% del settore in termini di totale attivo e del 65% in termini di dipendenti) e 11 società appartenenti ai relativi gruppi creditizi.

- Banca Carige
- Banca del Piemonte
- Banca Mediolanum
- Banca Monte dei Paschi di Siena
- Banca Nazionale del Lavoro
- Bper
- Banca Popolare di Milano
- Banca Popolare di Vicenza
- Banca Popolare Pugliese
- Banca Sella Holding
- Banco di Desio e della Brianza
- Banco Popolare
- Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza
- Credito Emiliano
- Fincobank
- Ing Bank
- Intesa Sanpaolo Group Services
- Helpline
- Poste Italiane
- Ubi Sistemi e Servizi
- Unicredit
- Veneto Banca

consapevolezza del valore del canale nel contribuire ai risultati commerciali della banca in sinergia con la rete fisica (82% dei rispondenti) e nella differenziazione del servizio basata sulla qualità erogata (73%). Si riduce la focalizzazione del contact center come puro veicolo di trasmissione di visite in agenzia dei clienti (36% dei casi cita tale obiettivo tra quelli assegnati alla struttura), mentre si estende la quota (68% delle realtà) di chi assegna al canale il delicato ruolo di accompagnare i clienti nel percorso d'uso di tutti i canali disponibili (customer journey).

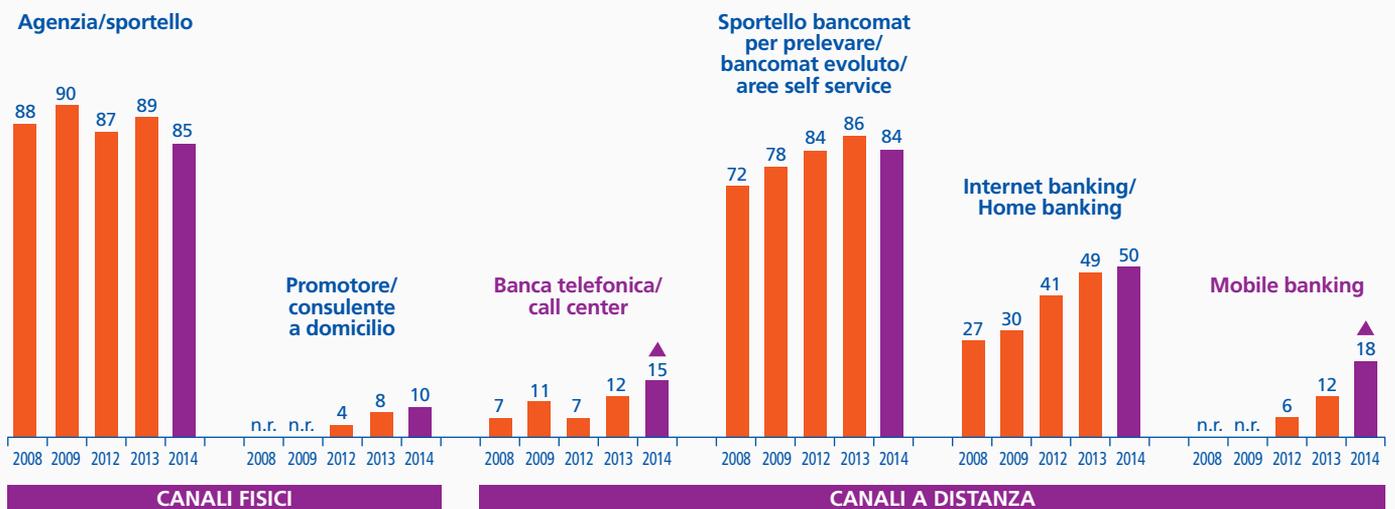
Risultano inoltre in aumento tutti gli obiettivi connessi alla trasformazione digitale della relazione banca-cliente: al contact center non di rado (64% dei casi) viene formalmente assegnato l'obiettivo di identificare nuove modalità di relazione con la clientela (dalle mail, alle chat, alle video chat) nonché di gestire (59%) le richieste dei clienti provenienti dai canali diretti (internet, atm, mobile) soprattutto di tipo commerciale (es. richieste di informazioni per l'acquisto di prodotti/servizi), di vendere anche direttamente prodotti e servizi finanziari (50%) e di raccogliere (41% dei casi) dati e informazioni sui clienti in ogni tipologia di contatto con la clientela.

L'analisi della mission del canale mostra infine, dopo un lungo periodo che ha visto il servizio dei contact center omogeneo per tutti i clienti (differenziando naturalmente i prodotti specifici erogati ai diversi clienti), nell'ultimo anno un'apertura a un servizio dedicato e specializzato sui bisogni di alcuni target di clientela (32% delle realtà). Il fenomeno è connesso alla crescita dell'uso della banca a distanza da parte del mercato, che ha aperto

fig. 1

### L'uso dei canali con la banca principale e altre banche

"Parliamo ora dei canali attraverso cui lei, nel corso dell'ultimo anno, è entrato in contatto con la sua banca principale e le altre banche. Per ciascuno dei canali che le leggerò mi potrebbe indicare se lo ha utilizzato" - Novembre 2014 - Dati in percentuale



Variazioni statisticamente significative rispetto al 2013 ▲

Fonte: Indagine ABI-GfK Eurisko nov. 2014 - Campione clienti bancarizzati 18-74 anni



Il contact center si arricchisce con servizi di assistenza e consulenza dedicata a distanza

la strada all'arricchimento dei modelli di servizio delle banche con servizi di assistenza e consulenza dedicata a distanza (i cd. **gestori remoti**); tale scelta si riflette sulle strutture dei contact center che si innovano attraverso una specializzazione delle forme di assistenza fornite e delle relative competenze degli operatori coinvolti nella relazione con questi clienti.

Tutti gli obiettivi citati sono funzionali in sintesi a creare un'esperienza positiva per il cliente che entra in contatto con il canale telefonico (customer experience) e, per questa via, a contribuire a migliorare costantemente la soddisfazione complessiva del cliente per il servizio erogato e indirettamente anche per la banca nel suo complesso.

Il numero medio di obiettivi ha registrato un valore elevato, pari a 7 diversi obiettivi assegnati alle strutture dei contact center, in crescita rispetto al passato, concentrandosi maggiormente, su aree di attività in grado di generare più elevato valore aggiunto.

### La customer experience driver del miglioramento del servizio

Il forte orientamento emerso nello sviluppo dei contact center in ottica di miglioramento della customer experience dei clienti che entrano in contatto con questo canale denota un'accentuazione del ruolo che la soddisfazione

fig. 2

#### La mission del contact center



Fonte: Osservatorio ABI-ABI Lab sui Contact center bancari - edizione 2015 (dati al 31/12/2014)



dei clienti ha nel guidare le strategie distributive delle banche. **Customer satisfaction e customer experience** del cliente rappresentano oggi i principali driver di orientamento dell'innovazione del servizio erogato e della relazione con i propri clienti (si veda l'approfondimento sul tema).

Gli sforzi fatti dall'industria bancaria nell'innovare i contact center sono stati percepiti dal mercato che ha riconosciuto la bontà del servizio e il suo miglioramento; le evidenze tratte dalle indagini sul mercato di ABI<sup>2</sup> mo-

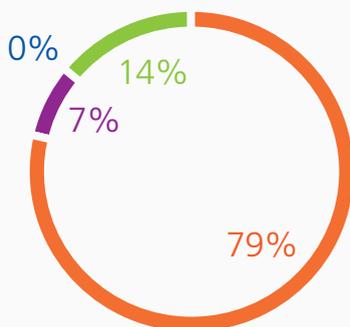
### Focus di approfondimento su customer satisfaction e customer experience del servizio erogato dai contact center

Nel mese di novembre 2015, nell'ambito dei lavori dell'Osservatorio ABI-ABI Lab sui contact center bancari, è stato effettuato, presso le banche aderenti all'attività, un focus di approfondimento volto a verificare le **modalità oggi adottate per misurare la soddisfazione dei clienti** e il valore che queste analisi assumono nello sviluppo evolutivo del servizio. Di seguito le principali evidenze emerse:

- il riconoscimento del valore della percezione dei clienti per il servizio erogato attraverso il canale telefonico è risultato nel campione dei 14 contact center intervistati una realtà ormai consolidata: **l'86% delle strutture** affianca ai tradizionali indicatori di performance del servizio erogato (lato processi) indicatori basati sulla soddisfazione percepita dai propri clienti per il servizio;
- la **periodicità di misurazione è risultata mediamente molto elevata**, coerentemente con la logica di misurazione della singola esperienza del cliente: solo il 25% delle realtà effettua le indagini una volta l'anno e il 17% rileva la qualità percepita ad ogni contatto telefonico;
- due terzi delle realtà si rivolgono a **società esterne** specializzate per la misurazione della soddisfazione dei clienti per il servizio;
- le metodologie di misurazione (**interviste telefoniche, via email/online o via ivr**) sono variegata nel campione di rispondenti, ma in genere le tecniche via email/on line sono utilizzate da chi ha una elevata periodicità di misurazione;
- le indagini sono effettuate con l'obiettivo prioritario di **migliorare l'esperienza di fruizione del canale** da parte del cliente;
- gli aspetti monitorati del servizio si concentrano su capacità di **problem solving, percezione complessiva del servizio ricevuto e gentilezza** degli operatori. Presenti, ma meno diffuse, le aree connesse alla professionalità degli operatori, ai tempi di attesa e alla facilità di uso dell'ivr, monitorabili anche attraverso kpi di processo;
- l'attività di misurazione si focalizza prevalentemente sulla **clientela privata**, anche se nel 33% dei casi viene estesa ad altri target di clientela (incluse le piccole imprese);
- la misurazione della customer experience del servizio telefonico è focalizzata prevalentemente sull'**attività inbound**;
- il ruolo chiave di chi opera nella struttura ai fini del miglioramento della customer experience è ormai riconosciuto in più della metà dei casi, portando a collegare i risultati della rilevazione con il **sistema incentivante**;
- in oltre la metà dei casi i risultati della customer experience del servizio sono veicolati al **top management**.

Fig. a - Chi misura la qualità percepita del servizio erogato

La banca **effettua una misurazione della qualità percepita del servizio erogato** ai clienti del Contact center? (indagini di Customer Satisfaction/Customer Experience per il contact center)



■ Sì periodicamente ■ Sì saltuariamente ■ No

Base rispondenti: 14

Fig. b - Gli obiettivi di misurazione della soddisfazione per il contact center

Se la banca effettua indagini di Customer Satisfaction/Customer Experience per il contact center, indicare il **grado di importanza** attribuito a ciascuno degli **obiettivi** di seguito riportati



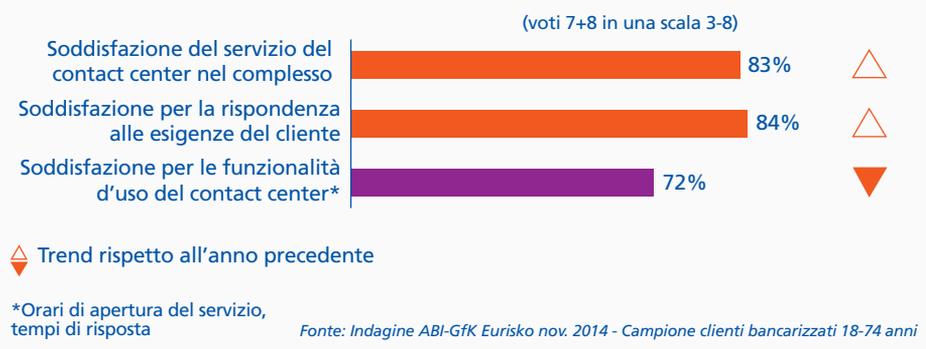
■ Estremamente importante ■ Importante ■ Secondario

Base rispondenti: 11

<sup>2</sup> Indagine ABI sulla relazione banca - cliente svolto ogni anno, in collaborazione con GfK Eurisko, attraverso interviste dirette ai clienti bancarizzati (18-74 anni); Novembre 2014.

fig. 3

### La Customer Experience percepita del servizio del Contact Center



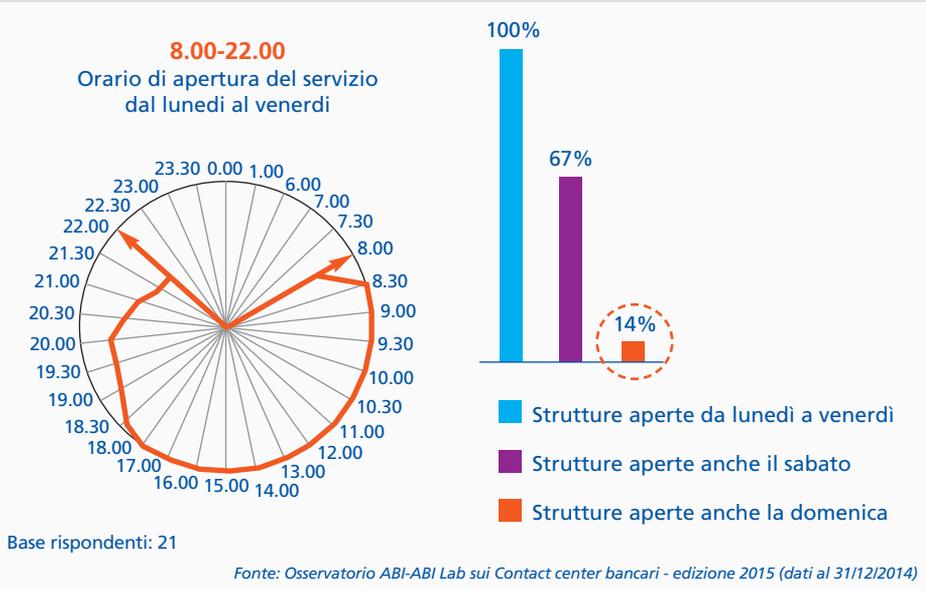
I clienti riconoscono l'efficacia del servizio

strano infatti un forte apprezzamento per il servizio dei contact center nel complesso: l'83% dei clienti ha dichiarato di essere abbastanza o molto soddisfatto (voti 7 e 8 su una scala da 3 a 8) del servizio ricevuto attraverso tale canale (fig. 3).

L'assistenza erogata si evidenzia nel complesso efficace nel rispondere adeguatamente alle esigenze dei diversi clienti. Nella percezione dei clienti resta da ottimizzare la parte "funzionale" del canale in termini di orari di apertura (più estesi per essere coerenti con i nuovi stili di vita) e tempi di risposta (più rapidi e omogenei rispetto agli altri canali a distanza e tenuto conto dell'uso sempre più frequente del canale in mobilità da parte dei clienti). Tale aspetto, pur meno rilevante nell'incidere sulla soddisfazione complessiva del servizio (essenziale è che il canale sia in grado di rispondere alle esigenze di assistenza in modo efficace) è stato comunque già preso in carico nell'innovazione del canale. I risultati dell'Osservatorio sui Contact

fig. 4

### Orario e giorni di servizio attivo con operatore



center mostrano che nel 2014 si è esteso l'orario di apertura del servizio ormai disponibile nella quasi totalità dei casi **dalle 8 alle 22 dal lunedì al venerdì e il sabato (in molti casi fino alle 18)**. Il 14% delle strutture già opera inoltre la domenica e diverse realtà hanno un progetto evolutivo orientato in questa direzione (fig. 4).

L'ampliamento del servizio da un lato e l'uso più esteso da parte dei clienti dall'altro hanno fatto sì che il personale coinvolto nei contact center bancari abbia proseguito, anche nel 2014, il trend di crescita dimensionale in termini di Fte<sup>(1)</sup>: si fa riferimento a circa 3.800 bancari che lavorano nel campione di banche osservato, che registra un incremento di +11% rispetto all'anno precedente.

### L'outbound e l'efficacia commerciale

La crescita dimensionale dei contact center ha consentito di sviluppare in modo più strutturale l'attività proattiva del canale, la cosiddetta attività **outbound** (chiamate dal contact center ai clienti), realizzata da molti anni in complementarietà con l'attività di ricezione delle chiamate da parte dei



fig. 5

#### Il valore strategico dell'outbound

Oltre 10 milioni di contatti outbound con un forte equilibrio tra proattività relazionale (54% dei volumi) e proattività commerciale (46%)<sup>1</sup>

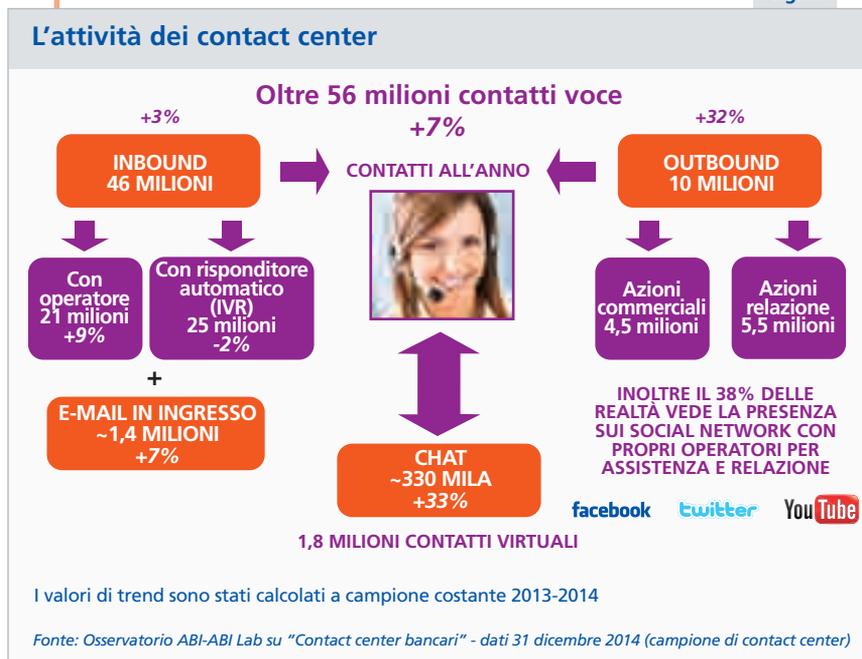


Fonte: Osservatorio ABI-ABI Lab sui Contact center bancari - edizione 2015 (dati al 31/12/2014)

Aumentano rispetto al 2013 le risorse coinvolte nei contact center bancari: +11%

<sup>(1)</sup> Full Time Equivalent.

fig. 6



clienti (inbound). Il valore strategico attribuito alla relazione proattiva con la clientela è dimostrato anche dalla costante riduzione del ricorso all'outsourcing per tale attività: nessun contact center nel 2014 ha infatti delegato in toto all'esterno le chiamate dirette ai propri clienti e oltre la metà le ha svolte in modo esclusivo internamente (cfr. fig. 5).

Nell'ultimo anno l'attività outbound ha rappresentato, in termini di volumi, il 18% dei contatti voce complessivamente gestiti dai contact center bancari analizzati (rispetto all'11% registrato l'anno

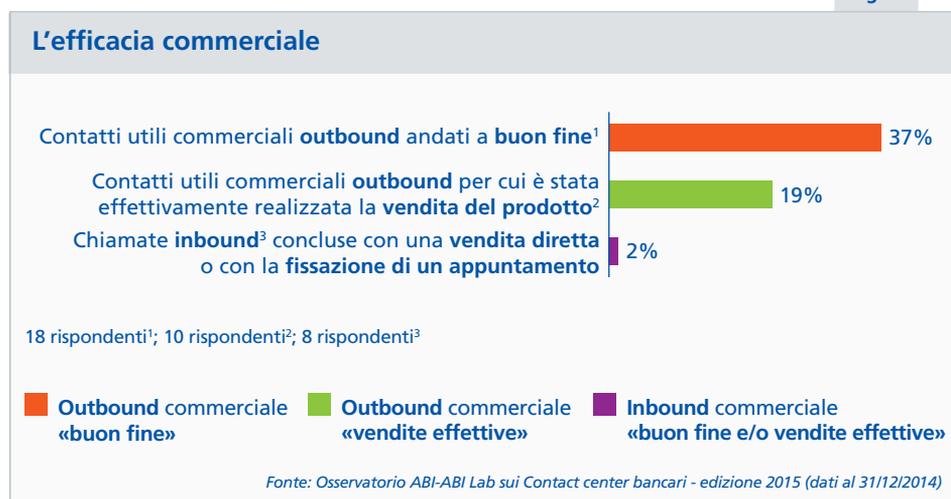
Forte equilibrio tra proattività relazionale e commerciale

precedente). Si tratta di 10 milioni di telefonate dirette al mercato (+32% rispetto al 2013) in oltre la metà dei casi di tipo **relazionale** (attività di caring su clientela a rischio di abbandono, informativa su canali disponibili, verifiche di sicurezza sull'attività connessa alle carte di pagamento o ai canali remoti, ecc.). Negli altri casi (45%) le telefonate sono orientate a sviluppare proattivamente azioni di tipo commerciale (informando i clienti sui nuovi prodotti esistenti, fissando appuntamenti in agenzia per approfondire proposte di acquisto di prodotti/servizi finanziari, vendendo prodotti o attivando servizi direttamente). Per una visione complessiva delle attività svolte nel 2014 cfr. fig. 6.

L'equilibrio tra azioni relazionali e commerciali consente di accreditare il



fig. 7



canale nella percezione del mercato come centro di generazione di valore e di favorire l'efficacia delle iniziative commerciali; quest'ultima viene misurata attraverso il tasso di buon fine dei contatti utili<sup>3</sup>, che nell'anno analizzato è risultato pari al 37% (cfr. fig. 7).

Passando dalla percentuale di "interesse" verso la proposta commerciale all'effettiva vendita del prodotto, si evidenzia nel 2014 un tasso di redemption del 19%. Giova ricordare che tali percentuali possono variare sensibilmente in funzione della tipologia di proposta commerciale e di prodotto/servizio offerto.

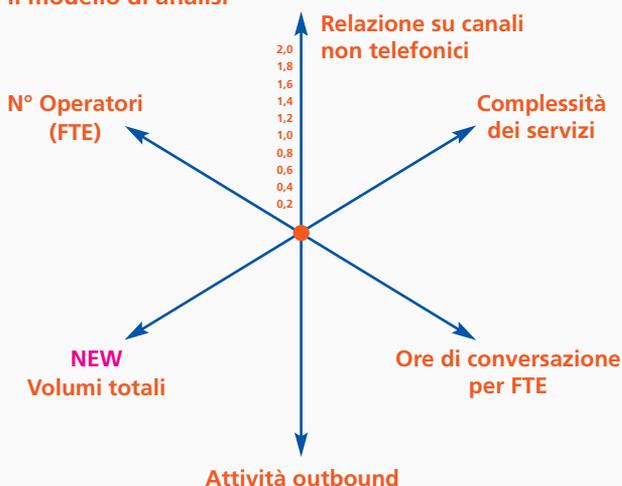
All'attività di proattività diretta verso il mercato si continua ad affiancare quella della gestione delle chiamate in ingresso con successivo approccio commerciale (**cross selling su inbound**) che nel 2,1% dei casi riesce a tra-

**Il contact center si accredita come centro di generazione di valore**

### Il modello di analisi dei cluster 2015 e le tipologie di contact center

L'Osservatorio ABI-ABI Lab sui contact center bancari è stato arricchito, come ogni anno, applicando un cluster analysis che ha consentito di estrapolare **3 modelli di contact center esistenti** (per approfondimenti cfr. report disponibile sul sito [www.abilab.it](http://www.abilab.it)).

#### Il modello di analisi

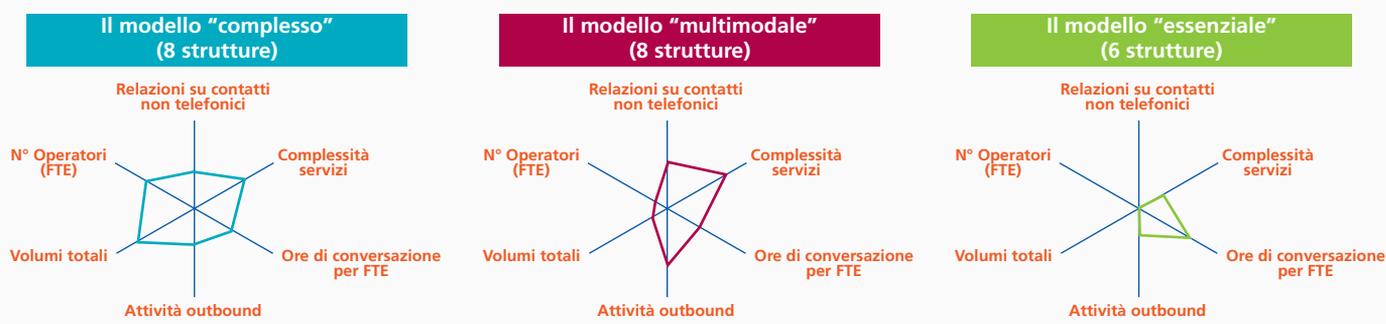


Le variabili scelte, illustrate nella figura a fianco fanno riferimento alle dimensioni ritenute fondamentali per un contact center bancario e si sforzano di riflettere le scelte strategiche che determinano il modello di servizio della struttura:

- **relazione su canali non telefonici** (impegno nella gestione dei contatti sui canali e-mail e chat, oltre che sui social network);
- il **servizio reso** (analizzato sotto il profilo della maggiore o minore complessità e ampiezza dei servizi erogati);
- i **volumi totali gestiti** (volumi complessivi di telefonate nell'anno, includendo sia le chiamate trasferite a operatore sia a quelle concluse su IVR, incluse quelle affidate dalla banca ad outsourcer, attraverso un coordinamento con il contact center oggetto di analisi);
- 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 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 outbound e totale chiamate 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 tutte le strutture analizzate.

#### Principali caratteristiche dei modelli di contact center



<sup>3</sup> Si osservi che per buon fine si intende una manifestazione d'interesse da parte del cliente contattato e non necessariamente una vendita. Per contatto utile si intende una telefonata outbound nella quale è stato possibile parlare con la persona in lista.

38% delle strutture svolge  
social customer care



dursi in vendite effettive dirette o in fissazione di appuntamenti in filiale o con promotore. Il dato si basa sul totale dei contatti inbound e se quindi può sembrare basso rispetto ai risultati ottenuti dall'attività outbound in realtà in numeri assoluti è assolutamente equivalente.

In generale, l'efficacia commerciale rilevata nel 2014 sembra dimostrare la giusta scelta operata dalle banche nel dedicare maggiori investimenti (anche in termini dimensionali di risorse coinvolte) per rafforzare il canale dei contact center.

### Trend di sviluppo dei contact center: tra social network e specializzazione degli operatori

Anche nell'ultima edizione dell'indagine si evidenzia la crescente attenzione delle banche nel coinvolgere le proprie strutture di contact center nel nuovo terreno dei **social network**, ormai riconosciuto come un vero e proprio canale di relazione con il mercato. Se, come abbiamo visto, la mission del canale è sempre più orientata a guidare il viaggio esperienziale del cliente tra i diversi canali di contatto con la banca, anche il canale dei social media svolge un ruolo di rilievo nella strategia di multicanalità della banca, soprattutto nelle fasi di pre-vendita (promozione commerciale) e di post-vendita (customer care).

Nel campione di banche analizzato oltre i tre quarti delle realtà sono presenti sui social media e il 38% vi opera interagendo a fini di "**social customer care**" attraverso gli operatori dei contact center. I social media coinvolti a tal fine sono soprattutto Facebook (100%) e Twitter (87%).

In conclusione, nell'ultimo anno si delinea in modo chiaro come il canale dei contact center bancari si ponga un obiettivo di **forte complementarietà con gli altri canali** di contatto per la creazione di una migliore customer experience dei clienti. L'arricchimento con i social media dei molteplici canali a disposizione della clientela per relazionarsi con la banca richiede una capacità di rispondere alle istanze dei clienti in modo rapido, esaustivo e preciso anche nel linguaggio scritto, nonché aperto al mercato nella sua totalità (clienti e potenziali clienti). Ciò porta con sé l'esigenza di sviluppare nuove competenze per poter dare la necessaria autonomia di operatività comunicativa agli operatori che dialogano per conto della banca su tale canale. Questo percorso è assolutamente consapevole nelle banche oggetto di analisi che infatti hanno indicato nelle proprie priorità del 2015 il rafforzamento della **valorizzazione delle competenze** e degli skill degli operatori per aumentarne specializzazione e autonomia nella gestione della relazione con il cliente.

Daniela Vitolo, Ufficio Analisi Gestionali – Associazione Bancaria Italiana