



Il contact center: un hub anche digitale

Daniela Vitolo
ABI

L'Osservatorio ABI-ABI Lab sui contact center bancari fotografa la tendenza alla creazione di un servizio a 360° per la relazione con la clientela. Il contact center diventa un vero e proprio hub non più solo fisico ma anche digitale che connette i vari canali.

I bisogni e i comportamenti dei clienti bancari nell'uso dei canali

Le indagini di mercato mostrano una crescita naturale dei clienti omnicanali, ossia di coloro che utilizzano i canali a distanza in complementarietà con quelli fisici, riconoscendo nella trasformazione dell'industria bancaria un avvicinamento ai propri stili di vita. La quota dei clienti che utilizzano in modo combinato canali fisici (agenzia, e promotore) e a distanza (contact center, internet banking, mobile banking, ATM) nella relazione con le banche ha ormai raggiunto il 52% dei bancarizzati con una crescita di 4 punti percentuali nell'ultimo anno mentre gli amanti del solo digital (14%) sono diminuiti di 3 p.p. (fig. 1).

Il contact center si stabilizza nel suo ruolo di supporto al cliente nel cosiddetto customer journey multicanale e si mantiene costante l'incidenza di clienti che vi ricorrono per relazionarsi con la banca: quasi un quinto del totale (fig. 2). Va peraltro osservato che nelle più moderne forme di assistenza via web (es. chat, canali social), non sempre il cliente è consapevole di dialogare con persone che lavorano nelle strutture dei contact center e quindi i dati citati - che fanno riferimento a indagini di mercato - potrebbero essere sottostimati rispetto all'uso effettivo del canale.

Il contact center bancario: contributore ai risultati commerciali

I risultati dell'Osservatorio ABI-ABI Lab 2017 mettono in evidenza come, man mano che i contact center bancari si accreditano nelle strategie di multicanalità nel loro ruolo «ponte» tra canali fisici e digitali, si sviluppa una **maggiore focalizzazione sugli obiettivi** (di efficacia, di efficienza, di vendita e di erogazione di servizi trasversali ad altre funzioni della banca) **formalmente assegnati** a tali strutture che oggi gestiscono **34 milioni di telefonate in ingresso** (fig. 3). Cresce la funzione di accompagnamento dei clienti nel loro percorso d'uso dei diversi

I contact center analizzati

L'analisi è realizzata attraverso un questionario al quale ha risposto un campione di 23 contact center bancari che servono nel complesso 165 banche (rappresentative del 63% in termini di totale attivo, del 71% in termini di dipendenti e del 71% di sportelli) e 6 società non bancarie dei gruppi creditizi di appartenenza.

- Banca Carige
- Banca del Piemonte
- Banca di Bologna
- Banca Mediolanum
- Banca Monte dei Paschi di Siena
- BPER Banca
- Banca Popolare di Vicenza
- Banca Sella Holding
- Banco di Desio e della Brianza
- Banco BPM (Banca Popolare di Milano e Banco Popolare)
- Bnl - Gruppo Bnp Paribas
- Cariparma
- Cassa di Risparmio di Volterra
- Credito Emiliano
- Credito Valtellinese
- Ing Bank
- Intesa Sanpaolo
- Sinergia
- IWBank
- Ubi Sistemi e Servizi
- UniCredit Group
- Veneto Banca

canali (customer journey) e la gestione delle richieste informative che provengono dai canali diretti. Il ruolo di presidio da parte del contact center della customer experience dei clienti nella relazione digitale con la banca favorisce la crescita del suo contributo a vendere direttamente prodotti e servizi bancari e a specializzare il proprio dna verso l'erogazione di una vera e propria consulenza a distanza. Si tratta di una trasformazione che riduce progressivamente il ruolo del canale nell'erogazione di servizi di base, nella direzione di un rafforzamento e valorizzazione delle risorse umane che vi operano verso attività di sempre maggior valore aggiunto, non più solo effettuate con il supporto del telefono, ma della comunicazione a distanza a 360° (mail, chat, videochat).

L'evoluzione del ruolo dei contact center nelle strategie distributive delle banche si è di conseguenza accompagnato ad un veloce e radicale cambiamento anche della consapevolezza dei **punti di forza** che il canale assume per la banca. Il giudizio attuale dei primi tre punti di forza mostra che, come in passato, forte rilievo assume la capacità della struttura di **gestire la relazione** con la clientela, **includere le problematiche operative**, e si conferma la consapevolezza della capacità del canale telefonico di **veicolare all'interno della banca la «voce» del cliente**, che sempre più spesso dialoga con la banca a distanza. La forte innovazione nella percezione dei punti di forza del canale si registra però soprattutto nel riconoscimento di un ruolo di **forte contributore ai risultati commerciali** in ragione della capacità di creare nuove occasioni di vendita (fig. 4).

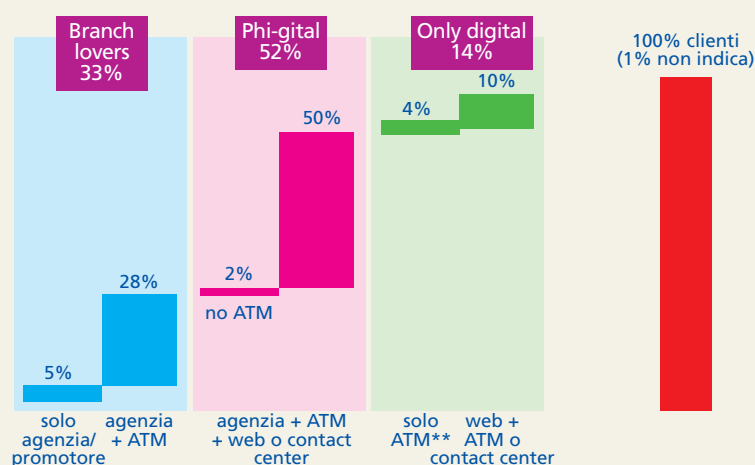
Bancari "social" in cuffia

Anche nel 2016 si rafforza la nuova frontiera su cui le banche si stanno affacciando da qualche anno nella relazione diretta con il mercato, quella dei social network. Questi territori, tipicamente relazionali e di comunicazione, rappresentano ormai un canale di contatto banca-cliente che via via tende a integrarsi sia nelle attività di comunicazione istituzionale, sia nelle iniziative di educazione finanziaria sia in quelle commerciali.

I dati dell'Osservatorio citato (cfr. figura 5) mettono in evidenza l'ampia presenza sui social network delle banche rispondenti (94%). In molti casi (circa il 40%) il contact center impiega direttamente un proprio team di operatori per offrire anche su questo canale un servizio di customer care, sviluppando una strategia di **social customer care** prevalentemente sui canali **Facebook e Twitter**.

fig. 1

L'uso dei canali* presso i clienti bancari



*Canali utilizzati per contatti con la banca principale e/o con altre banche

**L'ATM utilizzato in esclusiva rientra nei canali digitali; negli altri casi, guidano i canali associati

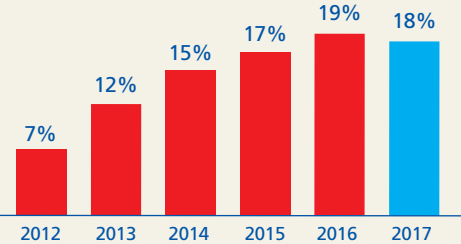
Fonte: Osservatorio ABI-GfK nov. 2017
Interviste CATI - campione di bancarizzati 18-74 anni



fig. 2

L'uso del contact center bancari da parte della clientela

% di bancarizzati



Fonte: Osservatorio ABI GfK - novembre 2017

Tale attività si aggiunge a quella realizzata attraverso le **email (1,3 milioni** ricevute nel 2016) e le **chat (1,2 milioni** di dialoghi via web in tempo reale tra clienti e operatori).

Nel trend è interessante osservare che, considerando il campione di rispondenti, negli ultimi due anni aumentano le realtà che hanno sviluppato team di operatori per raggiungere anche attraverso i social obiettivi sia di immagine sia commerciali. Nell'ultimo anno oltre un quarto dei contact center ha dedicato un team alle iniziative commerciali e di generazione dei lead sui social media e il 16% ne ha dedicato uno allo sviluppo di iniziative di comunicazione e di educazione finanziaria.

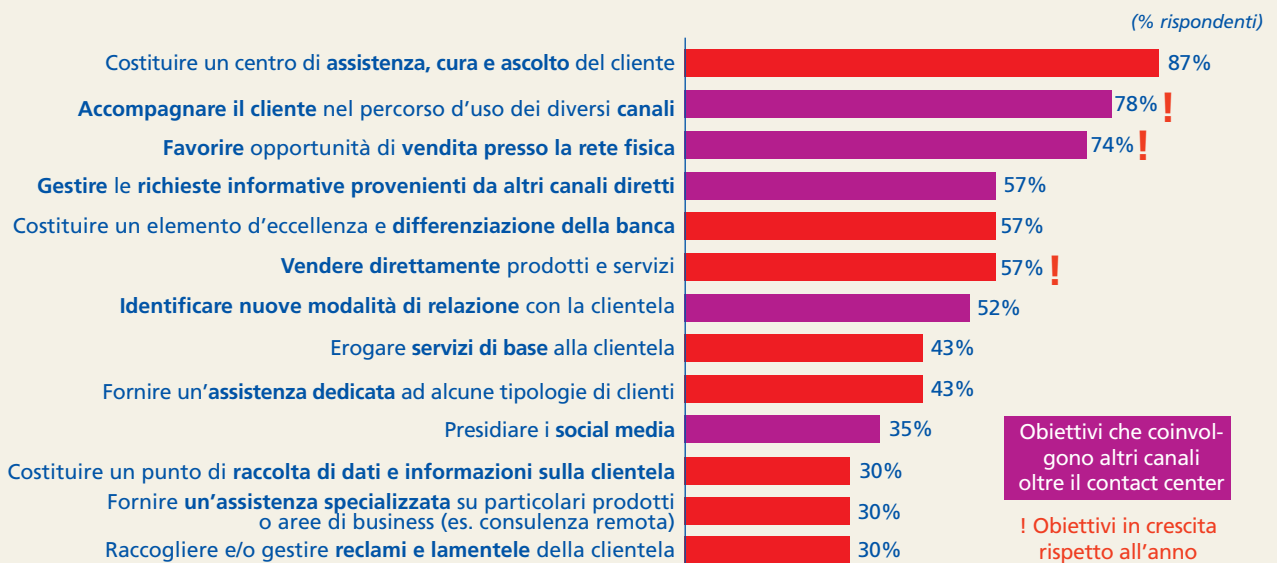
Proattività, personalizzazione del contatto e customer experience: i nuovi driver di creazione di valore

La capacità dei contact center bancari di contribuire anche direttamente ai risultati economici delle banche deriva in gran parte dall'anima proattiva del canale, esplicitata attraverso la capacità degli operatori di rendersi protagonisti di azioni relazionali e commerciali sempre più personalizzate e integrate con gli altri canali di contatto banca-cliente. La quasi totalità dei contact center effettua attività di **outbound** con la clientela attuale e potenziale generando un volume complessivo di oltre **18 milioni di telefonate** con finalità anche commerciali. Nell'era del maggior dinamismo dei consumatori nel cercare offerte in linea con le proprie esigenze (più diffusi comportamenti di shopping around e passaparola), lo sviluppo di politiche di personalizzazione dei prodotti e servizi offerti,

Molti i contact center che forniscono anche un servizio di social customer care

fig. 3

La mission del contact center: obiettivi citati dalle banche



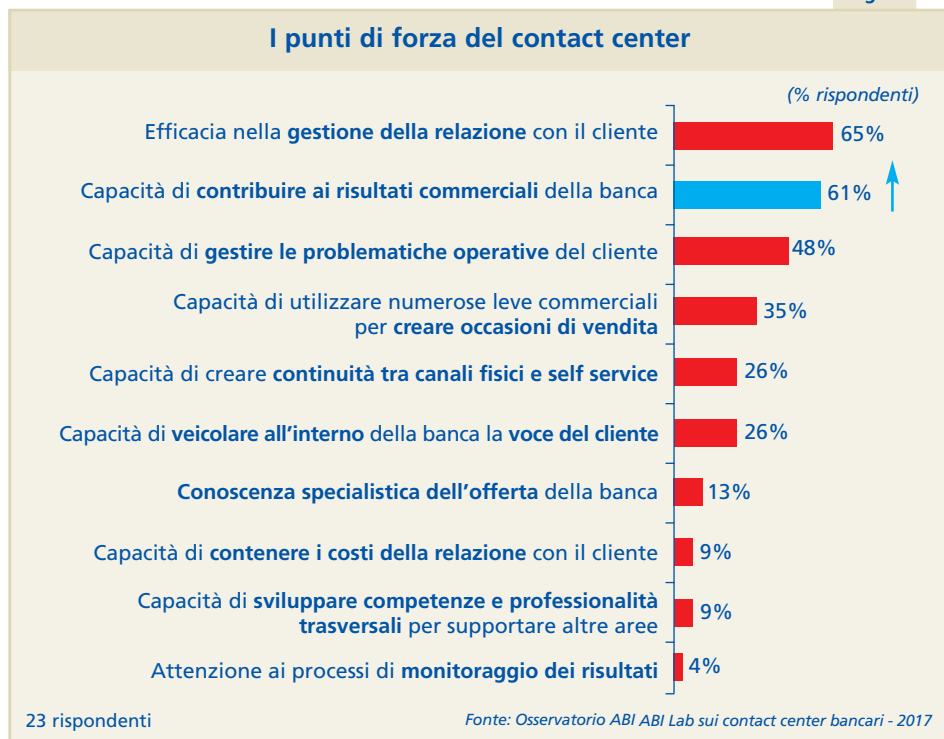
Obiettivi che coinvolgono altri canali oltre il contact center

! Obiettivi in crescita rispetto all'anno precedente

23 rispondenti

Fonte: Osservatorio ABI Lab sui contact center bancari - 2017

fig. 4



rese operative anche attraverso i contact center, sembra essere un cruciale vantaggio competitivo in grado di sostenere la relazione con i clienti e renderla fidelizzante nel medio-lungo periodo.

La proattività dell'outbound si concretizza in un forte equilibrio tra i contatti finalizzati a svolgere promozione commerciale e i contatti finalizzati a sviluppare una maggior intensità di relazione con i diversi clienti: la quota di volumi di chiamate definite in gergo «di servizio» sono, specie per l'outbound realizzato inhouse, pari ai due quinti del totale.

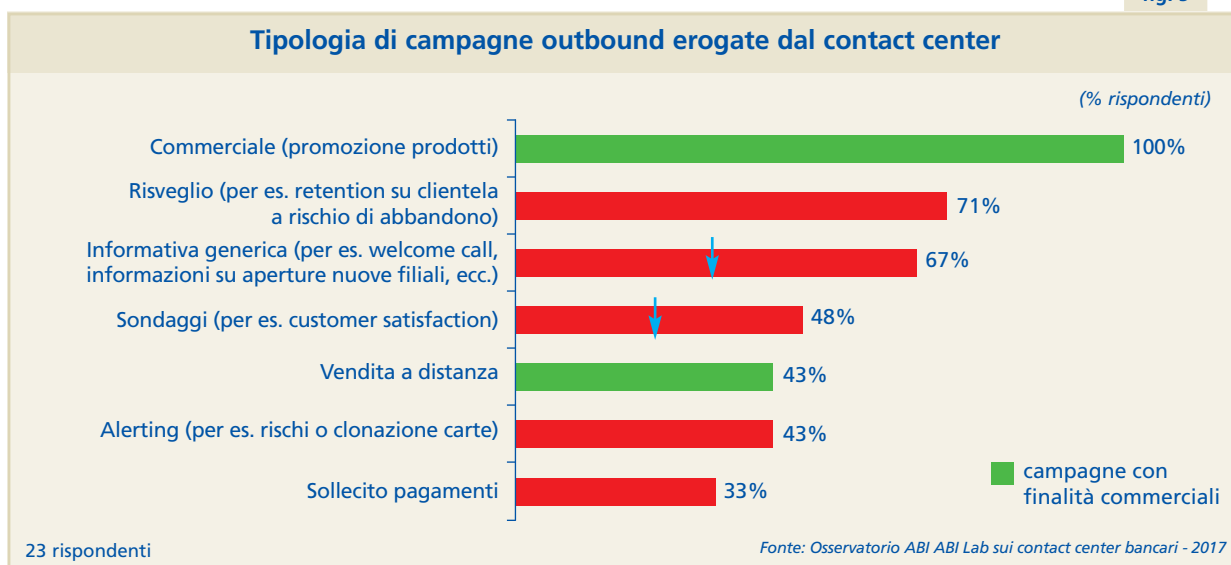
L'analisi delle diverse tipologie di **campagne outbound** (fig. 5) realizzate dai contact center bancari vede in generale una crescita di quelle **commerciali, di risveglio, di vendita a distanza, di alerting e di sollecito pagamenti**. Il forte orientamento al raggiungimento di obiettivi reddituali è stato reso possibile dalla capacità che le banche hanno sviluppato (anche grazie all'analisi dei dati di uso della multicanalità dei clienti) di realizzare minori quantità di contatti maggiormente mirati e puntuali. Un fenomeno, già in atto da diversi anni, che continua a portare risultati positivi in termini di efficacia ed efficienza delle attività di contatto proattivo.

Come indicato nella fig. 6, se i dati del 2016 mettono in evidenza che è stabile nel tempo la quota dei **contatti utili commerciali** sul totale delle chiamate effettuate (ossia il contatto immediato con il cliente effettivamente in lista), si registra invece una crescita della probabilità che il contatto utile vada a **buon fine**¹

L'analisi dei dati di uso della multicanalità consente di contattare i clienti in modo più mirato

¹ Per "buon fine" si intende una manifestazione d'interesse del cliente contattato per la proposta e non necessariamente una vendita.

fig. 5



L'efficacia del funnel di vendita aumenta costantemente nel tempo



e si concretizzi in una **vendita effettiva** (in 1 caso su 4). Lo sviluppo dell'uso della multicanalità consente di «tracciare» la storia dei contatti, dell'operatività e della raccolta di informazioni da parte dei clienti, innescando la possibilità di un contatto proattivo con offerte maggiormente allineate ai bisogni che il cliente, in modo diretto o indiretto, manifesta. Se a ciò si aggiunge l'uso in mobilità della banca e la conseguente disponibilità che le persone offrono dei propri numeri di telefono, non stupisce che l'efficacia del funnel di vendita aumenti costantemente nel tempo.

Inoltre, con lo sviluppo delle vendite a distanza, la quota di contatti utili che riescono a tradursi effettivamente in **vendite dirette per telefono** è risultata nel 2016 pari al 4%.

Per completare l'analisi dell'efficacia commerciale dei contact center, sono stati rilevati anche i risultati della cosiddetta attività di cross selling su inbound, detta **reactive inbound** realizzata oggi da oltre la metà delle strutture oggetto di indagine. Tale modalità consiste nel gestire le chiamate dei clienti in entrata associando all'attività di gestione delle richieste dei clienti un approccio proattivo di tipo commerciale orientato a sviluppare il valore dei clienti con la proposta di prodotti e servizi adatti ai loro bisogni. L'attività viene misurata verificando la quota di chiamate inbound gestite in questo modo e quelle che hanno dato luogo alla vendita diretta o alla fissazione di un appuntamento in agenzia per approfondire la proposta.

Man mano che si sviluppa la capacità degli operatori di gestire efficacemente questa tipologia di contatto e che la banca riesce a disporre di informazioni più puntuali sui comportamenti di uso dei canali di contatto e dei servizi finanziari per poter fare proposte più mirate e personalizzate nel corso della telefonata, migliora la customer experience del cliente e si rafforza la relazione con il contact center. A oggi i risultati derivanti dal re-

active inbound sono in crescita rispetto al passato dando luogo ad una vendita o a un appuntamento nel 6% delle chiamate ricevute.

Il ruolo cruciale dei meccanismi di coordinamento dei canali

A favorire l'incremento dell'efficacia delle attività commerciali del canale telefonico hanno contribuito i diversi meccanismi messi in atto per coordinare e integrare il contact center con i canali fisici (agenzia e/o promotore) della banca.

Come si evidenzia nella fig. 7, il principale meccanismo di collegamento è la messa a punto di sistemi in grado di **fissare dal contact center appuntamenti con i**

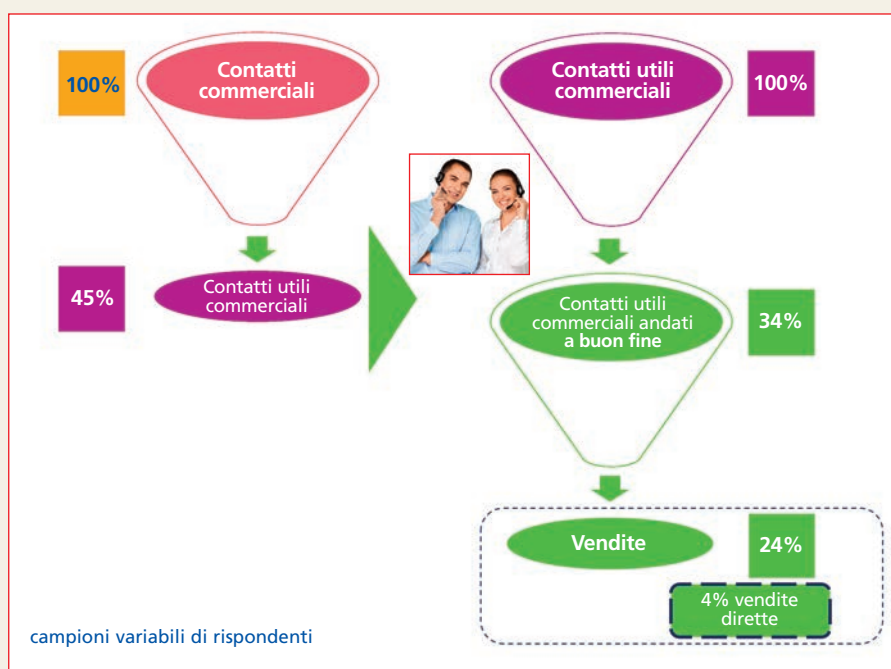
clienti sull'agenda del gestore/promotore. Segue la possibilità di **condividere, tra canali fisici e canale telefonico, la contact history in tempo reale**. Questo meccanismo, particolarmente utile per poter anche mettere in piedi campagne cross canale e definire processi di passaggio del contatto tra i diversi canali, è piuttosto complesso e oneroso da realizzare a causa della necessità di integrare sistemi di gestione dei contatti moderni (tipicamente diffusi nelle strutture centrali come i contact center) con sistemi più tradizionali utilizzati presso gli sportelli o diffusi attraverso le dotazioni fornite ai promotori finanziari. Per favorire e accelerare lo sviluppo di sinergie operative relazionali e commerciali tra rete fisica e canali remoti, oltre alla forte integrazione tecnologica, vengono adottati anche meccanismi organizzativi di condivisione di obiettivi e budget.

Tendenze evolutive per i prossimi anni

Obiettivi commerciali e sviluppo del valore aggiunto fornito dagli operatori, anche grazie alla crescita dimensionale degli ultimi anni, sono fattori che innovano fortemente il ruolo del canale nella relazione con il mercato.

A livello di campione complessivo, l'analisi delle tendenze evolutive **per il prossimo anno** mostra un ulteriore rafforzamento delle logiche commerciali (anche con la **vendita a distanza**) che si accompagna alla ricerca dell'ottimiz-

Il funnel di vendita del contact center



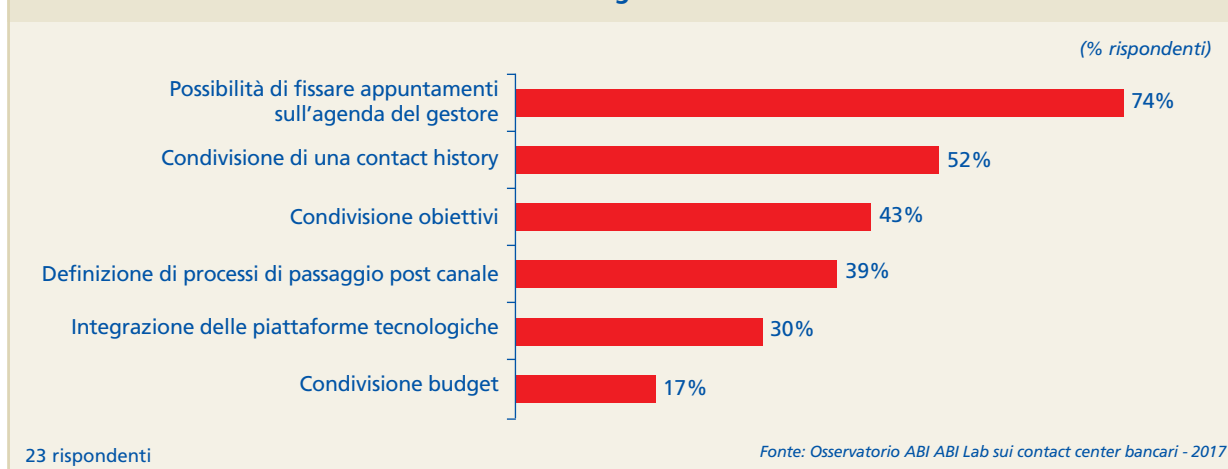
Fonte: Osservatorio ABI ABI Lab sui contact center bancari - 2017

Condivisione di obiettivi e budget possono favorire sinergie fra rete fisica e canali remoti



fig. 7

I meccanismi di coordinamento e integrazione tra contact center e rete fisica



In prospettiva i contact center potranno consolidare una vera e propria consulenza a distanza

zazione del livello di efficienza (attraverso la maggiore **integrazione con gli altri canali**) e di qualità delle strutture (attraverso la maggiore **specializzazione degli operatori**).

Una volta consolidati tali obiettivi, negli anni successivi i contact center si potranno dedicare a realizzare un'evoluzione della struttura verso la vera e propria consulenza e gestione remota della clientela, attraverso un incremento del grado di autonomia degli operatori nella gestione a 360° dei clienti. In questa prospettiva anche l'innovazione dell'IVR contribuisce a sviluppare il giusto mix di servizio al mercato, valorizzando maggiormente l'intervento delle risorse umane per esigenze complesse dei clienti che contattano il canale.

I kpi di qualità erogata

	Valore medio	Rispondenti
Tasso di abbandono sulla coda dell'operatore (esclusi i primi 5 secondi) - %	8%	21
Tempo medio di abbandono > 5 sulla coda dell'operatore (secondi)	132	15
Tempo medio di attesa in coda (secondi) o ASA	51	21
Percentuale di chiamate risolte in One Call Solution	93%	15
Percentuale di chiamate acquisite entro i 20 secondi, dall'uscita dall'IVR alla risposta dell'operatore	66%	17
Tempo medio evasione delle e-mail (non reclami) - ore	14	15
Tempo medio di gestione delle chat - secondi	544	12

Fonte: Osservatorio ABI ABI Lab sui contact center bancari - 2017



Daniela Vitolo, Ufficio Analisi Gestionali – ABI