



# CONTACT CENTER Il Principe del Phygital —



# CONTACT CENTER

## Il Principe del Phygital

**18° Rapporto Osservatorio Contact Center Bancari**

luglio 2022

Il presente documento è di proprietà del Consorzio ABI Lab e dell'Associazione Bancaria Italiana ed è soggetto alla legge sul copyright; non può essere riprodotto o pubblicato, in tutto o in parte, senza il permesso scritto del Consorzio ABI Lab e dell'Associazione Bancaria Italiana.



## SOMMARIO

<b>I. Executive summary</b> .....	5
<b>II. Obiettivi, rappresentatività del campione e metodologia</b> .....	13
<b>III. Il processo di analisi e di costruzione dei cluster</b> .....	17
<b>IV. Principali caratteristiche dei cluster emersi</b> .....	23
Il modello Complesso .....	25
Il modello Digital .....	26
Il modello Proattivo .....	27
Il modello Consulenziale .....	28
Il modello Essenziale Smart .....	29
<b>1. L'approccio al mercato</b> .....	33
1.1 Il posizionamento strategico del canale .....	34
1.2 Il contact center e il suo ruolo nel customer journey .....	41
1.3 La customer experience come catalizzatore di engagement e di efficacia commerciale del contact center .....	52
Focus: L'albero del valore 1.0 .....	67

<b>2. LA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA</b> .....	75
2.1 Organizzazione.....	76
2.2 Risorse Umane.....	84
Focus: La carta d'identità dell'operatore del contact center.....	91
2.3 L'uso dell'outsourcing.....	92
<b>3. IL MODELLO OPERATIVO</b> .....	101
3.1 Servizi, volumi e modalità di gestione.....	102
3.2 Performance.....	112
3.3 Tecnologie e innovazione.....	121
<b>4. LE TENDENZE EVOLUTIVE</b> .....	129
4.1 Le tendenze evolutive... Dal 2022 agli anni successivi.....	129

## I. EXECUTIVE SUMMARY

La forte resilienza del canale contact center nel periodo di pandemia ha portato ad un riconoscimento del suo valore di “ponte” tra fisico e digitale da parte dei clienti bancari. La capacità di miscelare sapientemente il contatto umano attraverso i propri operatori e l’innovazione digitale attraverso la forte presenza di strumenti digitali conversazionali è stata particolarmente apprezzata dal mercato, che lo ha utilizzato in misura crescente nel corso degli ultimi 2 anni.

Al fine di mettere in evidenza la ricchezza di componenti di “valore prodotto dal canale”, in questo Report è stata messa a punto una vera e propria mappatura definita “**Albero del valore**” - condivisa con la community dell’Osservatorio Contact Center Bancari - volta a indicare il valore che il canale assume nelle strategie di multicanalità e innovazione delle banche. Tale costruzione si basa su una vista olistica del valore e si compone di 3 dimensioni:

- a. Impatto di valore interno (come maggior efficienza intesa sia come incremento di valore prodotto, sia di riduzione dei costi nella banca);
- b. Impatto di valore esterno (come valore generato dall’esistenza del canale e delle persone che vi lavorano per il rapporto banca-cliente sia commercialmente, sia reputazionalmente);
- c. Impatto di valore sia interno sia esterno (come valore generato sia sulla relazione banca-cliente, sia sull’efficienza e la produttività della banca).

L’Albero del valore è descritto nel dettaglio alla fine del capitolo 1: si tratta di una prima versione, dal momento che potrà nel tempo subire modifiche e integrazioni da parte della community dell’Osservatorio Contact Center.

La rilevazione di quest’anno ha messo in evidenza l’esistenza di 5 diversi modelli di contact center (*Complessi, Digital, Proattivi, Consulenziali, Essenziali Smart*) che segnalano la crescente distintività del canale nei diversi modelli di servizio finalizzati a cogliere i nuovi comportamenti di uso da parte del mercato.

Di seguito si riportano alcune delle principali tendenze rilevate a livello di campione complessivo. All'interno dei capitoli si possono analizzare in dettaglio anche le peculiarità a livello di cluster.

## Un canale al servizio del customer journey

Il più ampio utilizzo del contact center in coordinamento con i canali digitali (es. attivazione di processi cross-canale di accesso all'assistenza attraverso Internet Banking e App) e con i touchpoint fisici (es. condivisione con la rete fisica della storia di contatto banca-cliente nei diversi canali) ha innalzato l'attenzione sulle esigenze del mercato e sulla cosiddetta customer experience. Sono stati infatti nell'ultimo anno intensificati gli sforzi per integrare dal punto di vista tecnologico il contact center con i canali fisici (83% delle realtà rispondenti) e con quelli digitali (92%) definendo processi cross-canale, condividendo la storia di contatto del cliente e/o l'agenda del gestore per fissare appuntamenti. Tutto questo rende il contact center un vero e proprio "pivot" del viaggio esperienziale della clientela nella omnicanalità.

Aumenta di rilevanza l'obiettivo delle strutture di erogare assistenza ad alcune tipologie di clienti in modo dedicato per personalizzare ancor di più l'esperienza di uso dei prodotti/ servizi della banca, innestando anche processi ad hoc (es. con albero di scelta sul risponditore automatico personalizzato). Il canale di contatto estende nel tempo i suoi orari di disponibilità rendendo accessibile il servizio in oltre il 30% dei casi anche di domenica.

La necessità di personalizzare il servizio fornito ha innescato anche la ricerca di numerose modalità di identificazione dei clienti che non si registrano con le proprie credenziali, facendo emergere l'importanza dell'uso degli smartphone da parte dei clienti che rappresentano un prezioso strumento di riconoscimento del cliente (nel 76% dei contact center).

Cresce la rilevanza dell'ascolto del cliente e l'attenzione alla percezione della qualità del servizio erogato (customer experience) non solo sul canale "voce" ma anche sui touchpoint più innovativi (chat, videochat, social), sui quali inizia stabilmente a spostarsi il dia-

logo banca-cliente. Alla misurazione della qualità percepita (realizzata dall'84% delle realtà analizzate) si aggiunge l'attenta analisi dei motivi di contatto, attraverso la quale le strutture adattano processi e turnistica per rendere sempre disponibili skill e persone adeguate ai bisogni di mercato.

### **Un costante rafforzamento a livello organizzativo**

Nel 2021 si registra un consolidamento delle strutture: l'aumento del 4% degli FTE rappresenta solo l'ultimo step di un lungo percorso che negli ultimi 12 anni ha visto il 42% dei contact center raddoppiare la propria dimensione.

Ad oggi sono oltre 5.600 le figure professionali (operatori, team leader, coordinatori) segnalate dal campione di rispondenti, con i 72 poli di contact center presenti in 46 province italiane lungo tutta la penisola, da Trento a Siracusa. Inoltre, solo nell'ultimo anno sono stati inseriti nel canale oltre 1.600 nuovi operatori, fra neoassunti e professionisti provenienti dalla rete.

Si registra un forte consolidamento della presenza di nuove figure professionali idonee a fornire non solo assistenza ma anche consulenza specializzata per segmento e/o per prodotto a clienti che, per stile di vita e necessità contingenti come la fase pandemica, richiedono una nuova vicinanza anche a distanza: il 23% delle strutture ha già creato i cosiddetti gestori remoti e/o specialisti remoti e il 9% prevede di integrare tali figure nel prossimo futuro. I contact center devono costantemente investire sullo sviluppo delle professionalità: ai nuovi operatori sono state erogate oltre 137 ore di formazione in ingresso, a cui si aggiungono circa 66 ore annue di formazione ricorrente. Inoltre, nel 58% dei contact center sono presenti operatori formati per interagire con i clienti sui social network, mentre in molte strutture gli operatori sono in grado di parlare lingue straniere (il 22% degli operatori totali è in grado di offrire servizi in lingua straniera). Il 100% dei contact center ha almeno un operatore che parla inglese, il 35% spagnolo e francese, 20% tedesco; alcune realtà forniscono assistenza anche in greco, russo, croato, norvegese, romeno e albanese.

Il livello di competenze acquisite in generale cresce su tanti altri ambiti, dalla capacità di dialogare in forma scritta e spesso in tempo

reale con i clienti, allo sviluppo di competenze più ampie su diverse aree di business per poter personalizzare l'assistenza ai diversi segmenti di clientela. Nella totalità dei contact center l'assistenza sugli strumenti digitali viene fornita in modo dedicato ai target di clientela, in oltre l'87% l'assistenza personalizzata è erogata su pagamenti e conto corrente, nel 74% è prevista la consulenza su tipologie di prodotto più complesse come investimenti e finanziamenti, nel 54% sulle assicurazioni, mentre in un numero contenuto di realtà osservate (30%) si registra una gestione remota a tutto tondo.

L'esperienza lavorativa come operatore di contact center registra nella rilevazione di quest'anno una durata media di 5,8 anni; nel 2021 il 9,1% degli operatori ha lasciato il contact center per proseguire la propria carriera in altre strutture della banca capitalizzando il bagaglio di competenze operative e relazionali acquisite.

### **I volumi e le performance (un graduale ritorno alla normalità)**

Nel 2021 il 19% dei clienti circa ha contattato il canale per sviluppare un dialogo con la propria banca.

Nel 68% delle telefonate il cliente si identifica per poter usufruire di un servizio sempre più personalizzato: ciò è possibile grazie alla forte integrazione realizzata negli ultimi anni soprattutto tra contact center e Mobile Banking, un elemento che ha riscontrato forte apprezzamento dai clienti, che usano in sinergia i due touch point al punto che l'80% delle telefonate proviene da telefono cellulare e App.

Nel 2021 le telefonate in ingresso sono state oltre 58,6 milioni, in crescita rispetto al 2020 del 6,7%. Di queste, oltre 38,3 milioni (il 65%) sono gestite da operatore con un trend in aumento del 20%, segno che le richieste dei clienti, divenute più complesse, richiedono un supporto qualificato. Crescono anche i contatti chat in ingresso, con oltre 7 milioni di chat (in crescita del 56,8% rispetto allo scorso anno).

Aumentano del 6,8% in termini di valori assoluti i contatti outbound, pari a circa 11,5 milioni, che nel 61% dei casi sono connessi a chiamate con fini di promozione commerciale o di vendita. La crescita contenuta del contatto proattivo verso i clienti è riconduci-

bile alla maggiore efficienza prodotta dall'integrazione del contact center con i canali digitali, che ha portato le strutture a gestire la proattività in modo molto più mirato rispetto al passato, anche su richiesta di ricontatto da parte dei clienti attivata sui canali digitali (App, Sito Internet, ATM).

Considerando gli aspetti sopra richiamati, si registrano elevati livelli di efficacia dei contatti proattivi verso la clientela: oltre l'80% delle chiamate commerciali raggiunge il cliente destinatario della proposta e il 49% del totale dei contatti proattivi si trasforma in occasione di vendita (il cosiddetto buon fine). Le vendite dirette rappresentano il 45% dei contatti andati a buon fine e il 27% dà luogo ad appuntamenti in filiale. L'orientamento proattivo degli operatori/gestori permette inoltre di ricavare occasioni di vendita anche da una quota non trascurabile (circa il 7,3%) delle chiamate ricevute in inbound dai clienti, il cosiddetto reactive inbound, che si trasformano in vendita diretta o in concrete opportunità di vendita in filiale nel 51% dei casi.

Tutti i principali indicatori di performance si posizionano su discreti livelli, considerando che la pandemia ha modificato i comportamenti di uso del canale aumentandone strutturalmente il volume di contatti in ingresso. Il tempo medio di attesa in coda è di circa 64 secondi, il 61,1% delle telefonate trova risposta entro 20 secondi di attesa. Si registra una maggiore complessità delle richieste dei clienti, che impattano anche sulla durata media della chiamata inbound che sfiora i 5 minuti medi di conversazione.

### **La tecnologia a supporto dei contact center**

Si conferma la crescente presenza di sistemi automatizzati di risposta al cliente, sia attraverso chatbot che sfruttano i paradigmi di intelligenza artificiale (utilizzati ad oggi dal 35% delle realtà), sia grazie ad assistenti virtuali (non basati su intelligenza artificiale) con alberi delle risposte (quasi un terzo del campione).

La presenza sempre maggiore di meccanismi come il click to call da Mobile e il call me back da Internet Banking (segnalate rispettivamente dal 56% e dal 52% dei rispondenti) favorisce l'integrazione multicanale nella gestione dei contatti da e su più fronti.

Nell'83% delle strutture ci sono operatori di contact center attivi anche nel gestire le interazioni con i clienti sui social media: l'attività prevalente è di customer care, meno frequente, ma in crescita, l'approccio volto a guidare la generazione di lead commerciali.

\*\*\*

In sintesi, questi anni caratterizzati dalla convivenza con la pandemia hanno rafforzato la consapevolezza del ruolo strategico che il contact center assume in un contesto in cui l'utilizzo dei canali digitali è sempre maggiore ma allo stesso tempo rimane la necessità di confrontarsi con il proprio gestore e/o con specialisti. In questa logica le strutture si stanno adeguando - come registrato nell'analisi delle tendenze evolutive del canale - per porre le basi di una relazione sempre più personalizzata ed empatica, proseguendo il percorso avviato già negli anni precedenti di specializzazione per segmento di clientela e/o per servizi erogati e nel contempo di empowerment delle risorse per gestire con maggiore autonomia il supporto su operazioni e richieste più complesse dei clienti. In questo processo le tecnologie stanno svolgendo un ruolo centrale per arricchire di informazioni i sistemi automatizzati (e basati sull'uso via via crescente nel tempo di intelligenza artificiale) e consentire di gestire al meglio le richieste più semplici e basiche dei clienti, liberando tempo agli operatori per attività di assistenza/ consulenza più complesse.

Va osservato infine che nell'analisi di questo anno emergono nuove realtà neonate di contact center in house sviluppate in banche prevalentemente territoriali che affrontano il cambiamento delle nuove attitudini della clientela nel mondo digitale dotandosi di proprie strutture per gestire la cura, l'ascolto e l'assistenza in modo dedicato a distanza.

Sembra in sostanza avviato un percorso che porta il canale del contact center ad accreditarsi - attraverso le proprie risorse presenti in modalità remota ed empatica - come principe del cosiddetto phygital nei nuovi modelli distributivi post covid.

## RINGRAZIAMENTI

ABI Lab e ABI desiderano ringraziare le banche partecipanti all'Osservatorio che, con il loro contributo, il loro entusiasmo e la loro assidua partecipazione hanno consentito di realizzare il presente Rapporto:

Banca Carige	<i>Alessandro Maestri</i>
Banca di Asti	<i>Isidoro Albergucci, Alessandra Duretto</i>
Banca Mediolanum	<i>Stefano Mastromauro</i>
Banca Popolare dell'Alto Adige	<i>Mariano Paris</i>
Banca Popolare Pugliese	<i>Maria Antonietta Grimaldi, Valeria Maria Lupo</i>
BancaTer Credito Cooperativo FVG	<i>Michele Cencig, Gabriele Urbani</i>
Banca Sella	<i>Ciro Annunziata, Paola Antognelli, Riccardo Brizzi, Gianluca Capozzielli, Francesca Maitre</i>
Banco BPM	<i>Valeria Cecchetelli, Sonia Testa</i>
BNL - Gruppo BNP Paribas	<i>Gianluca Almi, Federico Duranti, Carlo Melmeluzzi</i>
BPER Banca	<i>Fabio Barbuto, Rita Manuli, Lorenzo Zannini</i>
Cedacri	<i>Eric Salicetti</i>
Crédit Agricole Italia	<i>Assunta Benincasa, Alberto Luoni, Andrea Mattavelli</i>
Credito Emiliano	<i>Simone Fantuzzi, Martina Trombelli</i>
ING	<i>Simona Chiarello</i>
Intesa Sanpaolo	<i>Angela D'Angelo, Federico de Salvia, Paola Flecca</i>

Poste Italiane	<i>Giorgio Minchella, Corrado Impeciati, Alessandra Seppolini</i>
Santander Consumer Bank	<i>Sergio Pettigiani</i>
Sinergia	<i>Enrico Della Guerra, Francesco Maccarrone, Matteo Nobili, Paolo Zanoni</i>
UniCredit Group	<i>Paola Barone, Fabrizio Brasili, Simone Carotenuto, Andrea Ciochetta, Andrea Eusebi, Manuel Pierobon</i>

Le attività e gli approfondimenti dell'Osservatorio contact center bancari sono stati condotti e coordinati da:

ABI Lab	<i>Romano Stasi, Giulio Murri, Daniele Di Stazio</i>
ABI - Ufficio Studi	<i>Daniela Vitolo</i>

ABI Lab desidera ringraziare, infine, le banche che hanno risposto al questionario:

Banca 5, Banca Carige, Banca di Asti, Banca di Bologna Banca Mediolanum, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare dell'Alto Adige (Volksbank), Banca Popolare Pugliese, Banca Sella, BancaTER Credito Cooperativo FVG, Banco BPM, BNL – Gruppo BNP Paribas, BPER Banca, Cassa di Risparmio di Bolzano (Sparkasse), Crédit Agricole Italia, Credito Emiliano, illimity, ING, Intesa Sanpaolo, La Cassa di Ravenna, Poste Italiane, Santander Consumer Bank, Sinergia, UniCredit, Widiba.

## II. OBIETTIVI, RAPPRESENTATIVITÀ DEL CAMPIONE E METODOLOGIA

Nel contesto dell'annuale rilevazione sui contact center bancari, a inizio 2021 è stata proposta alle banche una struttura di analisi articolata in 4 sezioni:

- posizionamento e strategia;
- servizi erogati e performance;
- organizzazione, risorse umane e gestione economica;
- outsourcing e tecnologie.

Obiettivo dell'analisi, giunta quest'anno alla sua diciottesima edizione, è monitorare lo stato dell'arte dei contact center bancari, comprendere gli sviluppi nella strategia e negli obiettivi assegnati al canale, esaminare l'evoluzione delle attività svolte e delle modalità di erogazione, analizzare i livelli di servizio e performance raggiunti dalle strutture e identificare i possibili scenari evolutivi di questo canale.

L'indagine prende in esame l'ampia gamma di servizi erogati dalle strutture di contact center, guarda alle tipologie di clienti serviti e osserva l'evoluzione degli assetti organizzativi adottati, approfondendo al contempo gli aspetti strategici, di marketing e commerciali.

In considerazione dell'innovazione in atto nell'uso delle tecnologie da parte della clientela, da alcuni anni la rilevazione esamina anche la gestione di modalità di dialogo a distanza con il cliente, incentrate quindi su contatti non telefonici quali email, chat, chatbot, videochat, videoroom e social network che vedono coinvolto operativamente il contact center. Il livello di approfondimento di questa parte di analisi evolve con lo strutturarsi delle attività connesse all'interno delle banche e con la costruzione di indicatori atti a misurarli.

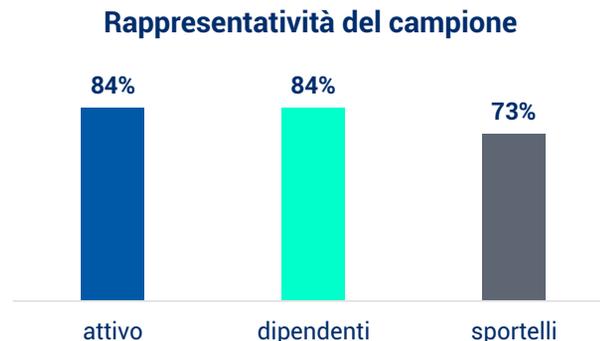
Allo scopo di ricostruire un'immagine organica di tutte le attività gestite dalle strutture di contact center, la rilevazione comprende anche domande dedicate a esaminare le scelte in termini di esternalizzazione, impostazione delle attività di supporto alla rete fisica della banca, modalità di monitoraggio e di reportistica.

In particolare, è stato scelto di prestare particolare attenzione alle logiche di sourcing, sia dal punto di vista dei volumi gestiti, che per quanto concerne le scelte di indirizzo e di governo.

Pertanto, pur mantenendo il focus sulle strutture in house (interne alla banca o al gruppo bancario di appartenenza) dedicate alla clientela, la rilevazione guarda anche alle attività che, pur in presenza di un contact center interno, vengono affidate a un fornitore esterno. Inoltre, vista la forte diffusione del ricorso all'outsourcing, nelle analisi e nella definizione dei cluster alcune elaborazioni tengono conto anche del fenomeno dell'esternalizzazione e del coordinamento che questo rende necessario.

Alla rilevazione 2022 hanno partecipato 24 contact center di gruppi bancari che operano complessivamente per **150** banche e **8** società del gruppo di appartenenza, rappresentative di circa l'84% del settore per totale attivo e dipendenti e del 73% per numero sportelli. A queste realtà si aggiunge Bancoposta per un totale di 25 strutture analizzate. Il 36% di questi contact center lavora per una o più banche/ società di appartenenza del gruppo.

Figura 1 **Rappresentatività del campione**



— Obiettivi, rappresentatività del campione e metodologia

Per semplicità di esposizione nel seguito si è assunta l'identità tra contact center rispondente e banca, senza dare conto del peso dei singoli contact center connesso al numero di realtà servite.

La clientela di riferimento del campione è di oltre 36 milioni di clienti, dei quali il 91% sono privati.

I clienti che hanno contattato nel 2021 il canale (identificandosi con le proprie credenziali), ossia i cosiddetti **clienti attivi** sono circa il **19% del totale** della base clienti del campione. Tale quota risulta stabile rispetto al 2020 confermando il ruolo del canale rispetto agli anni precedenti.

**Figura 2** La clientela del campione  
Rispondenti variabili



La clientela contattata dalle strutture nel 2021 è pari a 3 milioni, in crescita (+9%) rispetto al campione costante dell'anno precedente. Tale aumento è connesso anche alla possibilità nel 2021 di sviluppare contatti outbound senza i vincoli dell'anno precedente (divieto nei mesi centrali della fase pandemica di effettuare chiamate outbound di tipo commerciale).

La quota di clienti contattati via telefono se rapportata alla base clienti abilitabili è pari al 7%.

L'indagine è stata realizzata nella prima metà del 2022, pertanto le elaborazioni contenute in questo Rapporto fanno riferimento all'anno 2021. I dati sono stati raccolti tramite questionario on line, cui ha fatto seguito una fase di interviste telefoniche mirate a verificare alcuni dati in particolare e la coerenza delle indicazioni fornite nel loro complesso.

Il questionario on line, predisposto dal team di ricerca dell'Osservatorio, è stato condiviso con il tavolo di banche partecipanti e reso disponibile alle banche consorziate ad ABI Lab.

Il presente Rapporto contiene una sintesi delle evidenze emerse dalla rilevazione; per garantire una metodologia robusta di confronto dei dati, alcuni dati non coerenti sono stati esclusi dalle elaborazioni. Inoltre, laddove presente la serie storica sono state effettuate analisi di trend a campione costante (ovvero con riferimento a un insieme stabile di rispondenti che ha fornito il dato in esame per tutti gli anni di riferimento) per rendere omogenei i confronti fra gli indicatori calcolati.

Allo scopo di rendere maggiormente significativo il confronto tra le diverse strutture, il campione di rispondenti è stato distinto in 5 cluster. La metodologia di analisi e di costruzione dei cluster, nonché le principali evidenze, sono descritte nei paragrafi III e IV.

I dati raccolti sono stati elaborati da ABI Lab e dall'Ufficio Studi dell'ABI.

### III. IL PROCESSO DI ANALISI E DI COSTRUZIONE DEI CLUSTER

La metodologia caratteristica di questa analisi prevede l'utilizzo dei dati raccolti per l'identificazione di sottoinsiemi (o cluster) di contact center rispetto ai quali leggere i risultati dell'analisi condotta; questo approccio ha l'obiettivo di agevolare l'interpretazione dei dati e la lettura della complessa realtà dei contact center bancari. I cluster, infatti, pur raggruppando realtà comunque diverse, sono costruiti per consentire di evidenziare similitudini nei modelli di servizio adottati dai contact center bancari, agevolando l'interpretazione dei dati e la comprensione delle diverse modalità di realizzazione di una struttura di dialogo con la clientela.

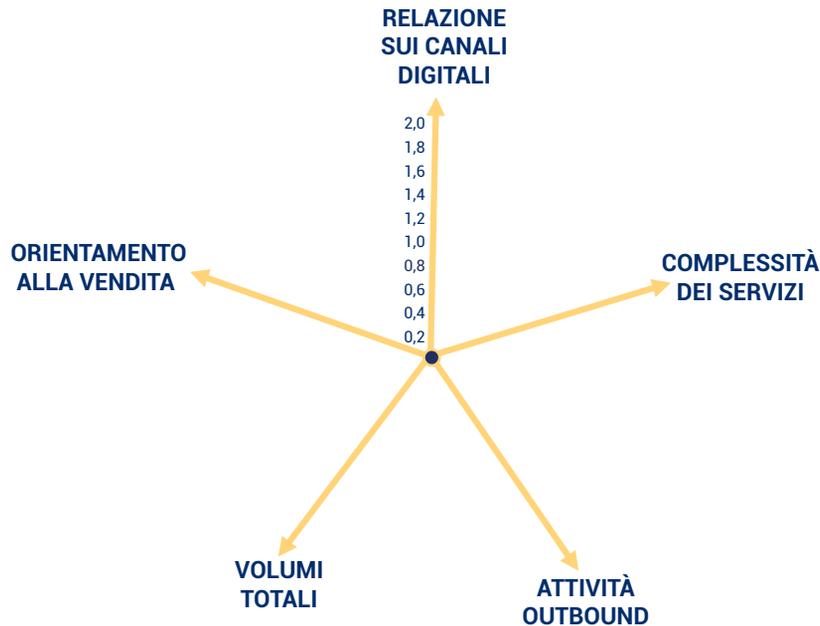
Ogni anno il tavolo di lavoro si confronta e identifica le variabili ritenute più significative in base alle quali identificare i cluster di seguito descritti. Le variabili scelte hanno subito modifiche e affinamenti nel tempo, finalizzati a migliorare il grado di affidabilità dei valori, a considerare nella clusterizzazione nuovi fenomeni che influiscono sul modello di servizio delle strutture analizzate e a consentire ai partecipanti all'indagine di riconoscersi nella fotografia effettuata.

Le variabili che determinano il modello sono illustrate nella figura 3: rispetto all'anno precedente si è intervenuti solo sulle modalità di calcolo dei singoli indicatori, prendendo sia in esame le nuove domande integrate che aggiornando in alcuni casi i sistemi di punteggio. Tali cambiamenti sono stati suggeriti, condivisi e validati dal tavolo di lavoro, ritenendo necessario adeguare il modello di analisi rispetto alle nuove tendenze che stanno emergendo e che stanno contribuendo alla trasformazione strategica delle strutture di contact center.

In particolare, i cinque assi 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: il **servizio reso** (analizzato sotto il profilo della maggiore o minore complessità, tenendo in considerazione la componente informativa e la dispositiva), i **volumi gestiti** (che consentono di cogliere il livello di dimensionamento della struttura), l'**orientamento alla vendita** (rappresentato da un indicatore che considera la

presenza di obiettivi commerciali e il livello di maturità nel perseguirli), la **proattività verso la clientela** (evidenziata dal rapporto fra chiamate outbound e volumi totali) e la **gestione di contatti non telefonici** (email, chat/ videochat, conversazioni sui social network).

Figura 3 Il modello di analisi



Per una maggiore leggibilità del modello, si descrive ora in dettaglio la modalità di costruzione di ciascuna delle variabili considerate.

La variabile legata alla **complessità dei servizi** viene determinata sulla base dell'indicazione puntuale dei servizi offerti dai vari contact center. I 68 servizi proposti sono stati classificati in 6 categorie (servizi bancari e di pagamento; servizi d'investimento; servizi di finanziamento; customer care e servizi solo informativi; help desk alla clientela; altri servizi). È stata inoltre considerata un'ulteriore categoria formata da 7 diverse tipologie di campagne outbound effettuate (commerciali, informative, alerting, sondaggi, vendita a distanza, risveglio, sollecito pagamenti), per un totale di 75 voci proposte.

Per ciascuna di queste categorie le voci analizzate sono state distinte tra semplici e complesse ed è sta-

to attribuito un punteggio in relazione alla presenza delle diverse attività tra quelle svolte dal contact center. La valutazione di complessità dei singoli servizi prevede un diverso peso (crescente) in base alla modalità di offerta del servizio stesso, ovvero in modalità solo informativa, solo dispositiva o entrambe.

Per valorizzare la componente di complessità, il punteggio non prende in considerazione solamente il numero di servizi totali erogati, ma anche la quantità di servizi complessi erogati e la presenza di almeno un servizio semplice e uno complesso per categoria.

Il secondo asse esamina l'**orientamento alla vendita**, composto da 2 indici, uno quantitativo e uno qualitativo.

Il primo misura l'indice di tensione alla vendita calcolato come il rapporto tra la somma dei volumi in outbound commerciali e di reactive inbound sul totale dei volumi gestiti da operatore.

Il secondo in particolare deriva dalla combinazione di 9 indicatori con pesi differenti, suddivisi in 3 macro-categorie, descritti di seguito.

A. Indice qualitativo strutturale/ organizzativo:

4. *L'erogazione di servizi inbound riconducibili a obiettivi di vendita*, che attribuisce alle diverse realtà un punteggio tanto più alto quanto maggiore è il numero di servizi offerti tra i seguenti: consulenza sugli investimenti, preventivi assicurativi, preventivi su mutui o finanziamenti, polizze auto/ danni/ salute, onboarding a distanza.
5. *Il grado di integrazione con la rete fisica*, che attribuisce alle banche un punteggio in relazione alla definizione di processi di passaggio cross canale, alla possibilità di fissare appuntamenti sull'agenda del gestore e alla condivisione di un budget con la rete fisica.
6. *La presenza della figura del gestore/ specialista remoto*.
7. *La presenza dell'attività di vendita diretta* sui diversi canali di contatto della banca.

B. Indice qualitativo esecutivo:

8. *La realizzazione di campagne outbound orientate alla vendita*, che considera le campagne di promozione prodotti.
9. *La tendenza a utilizzare logiche di proattività in inbound*, considerando la propensione a effettuare una proposta commerciale a seguito di una chiamata inbound e la percentuale di chiamate inbound concluse con una vendita diretta o un appuntamento.

C. Indice qualitativo di controllo e monitoraggio:

10. *La messa in atto di un monitoraggio strutturato sulle vendite dirette*, assegnando un punteggio alle realtà che monitorano e che hanno segnalato il dato sul numero di vendite dirette.
11. *La presenza dei ricavi nel conto economico del contact center*, che suggerisce una maggiore tendenza a interpretare il contact center non solo come centro di costo ma anche come centro di profitto.
12. *La presenza di meccanismi che consentono di monitorare il contributo del contact center al totale vendite effettuate*, tenendo conto sia delle vendite dirette che delle vendite effettuate in filiale o presso un promotore finanziario a seguito di un appuntamento fissato.

Il terzo asse, relativo all'**attività outbound**, consente di considerare nell'interpretazione del modello di servizio adottato dal contact center anche la propensione a contattare proattivamente la clientela. L'indicatore è costruito sulla base della percentuale di contatti effettuati verso la clientela rispetto al totale delle chiamate gestite dalla struttura (ovvero la somma di chiamate inbound trasferite a operatore e outbound). Per dare conto dell'effettiva attività di contatto proattivo della clientela svolta dalla banca verso il mercato, tale variabile tiene conto anche dell'attività eventualmente affidata a un outsourcer esterno.

Un ulteriore asse è relativo ai **volumi gestiti**, che considera i volumi complessivi che hanno interessato la struttura nell'anno 2021, includendo quindi le telefonate inbound totali (riferiti quindi sia alle chiamate trasferite a operatore sia a quelle concluse su IVR), le

telefonate outbound e i contatti non telefonici quali email, chat, videochat e videroom. Anche in questo caso sono stati considerati sia i volumi gestiti dalla struttura interna, sia quelli affidati a un outsourcer, purché il coordinamento rimanga in capo al contact center oggetto di analisi. L'obiettivo di questo asse, infatti, è cogliere le complessità di impostazione, gestione e coordinamento legate ai volumi gestiti, attività che vengono svolte dalla stessa struttura.

L'ultimo asse è relativo alla gestione della **relazione sui canali digitali**. Il posizionamento su questo asse è stato valutato come combinazione di 3 indicatori: grado di rilevanza dei volumi email rispetto ai volumi di telefonate inbound (valutato esaminando il rapporto tra email ricevute e telefonate in ingresso gestite, grado di rilevanza dei volumi chat rispetto ai volumi di telefonate inbound e presenza sui social network con l'impegno di alcuni operatori del contact center. Per le prime 2 dimensioni è stato attribuito un punteggio pari a 2 per le realtà in cui l'indicatore si posiziona al di sopra del 75esimo percentile della distribuzione, pari a 1 quando il posizionamento sia inferiore al 75esimo percentile e pari a 0 nel caso di mancanza di attività sul fronte esaminato. Per la terza dimensione, la presenza sui social network, sono stati attribuiti 2 punti alle realtà che attualmente impiegano alcuni operatori skillati sulla gestione dei contatti social per attività di social customer care a clienti o altre attività dedicate, 1 punto alle realtà non ancora partite ma che hanno segnalato la presenza di operatori skillati sulla gestione dei contatti su social network e 0 punti per le realtà non attive.

La combinazione di questi 3 punteggi fornisce il posizionamento delle realtà su questo asse. Per valorizzare l'impegno sui fronti di maggiore novità, nel calcolo dell'indicatore si è scelto di attribuire un peso differente alle 3 dimensioni, valutando maggiormente la gestione delle chat, secondariamente l'impegno sui canali social e dando un punteggio inferiore alla gestione delle email. Tale scelta è stata definita considerando il diverso impatto dei canali sulla reputazione della banca e sulla base delle crescenti competenze richieste per gestire la comunicazione scritta in tempo reale rispetto a quella realizzata in modalità asincrona.

Allo scopo di rendere omogeneo il confronto, gli indicatori relativi ai 5 assi sono stati riportati in una scala riparametrata su valori

compresi tra 0 e 2: in questo modo le realtà il cui indicatore coincide con il valore massimo della distribuzione hanno punteggio pari a 2, mentre le realtà che coincidono con il valore minimo della distribuzione hanno punteggio 0.

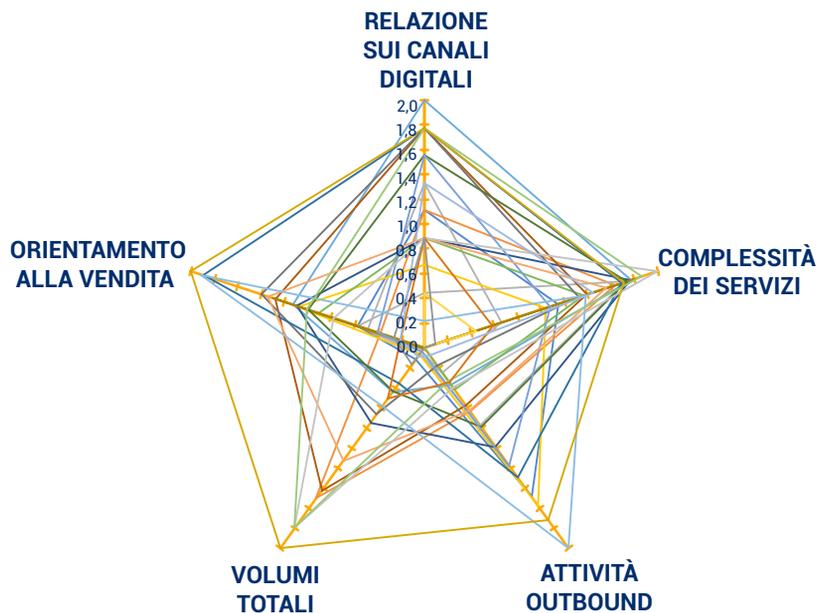
Per gli assi sui quali si sono riscontrate le maggiori differenze all'interno del campione (come ad esempio i volumi complessivi), si è proceduto a una normalizzazione della distribuzione riparametrando le situazioni "fuori scala" sia per valori estremamente alti che per valori particolarmente bassi.

Questi elementi di metodo producono l'effetto di rappresentare i contact center esaminati rispetto al proprio mercato di riferimento e di osservarne la posizione rispetto ai valori massimi e minimi registrati di anno in anno nel campione e nel peer group rappresentato dal cluster. Per via di questo meccanismo, ad esempio, una realtà che non registra variazioni rispetto all'anno precedente nella propria percentuale di attività outbound può assumere un posizionamento diverso se le altre realtà hanno invece fortemente aumentato o ridotto tale tipologia di attività nell'arco di tempo osservato.

## IV. PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI CLUSTER EMERSI

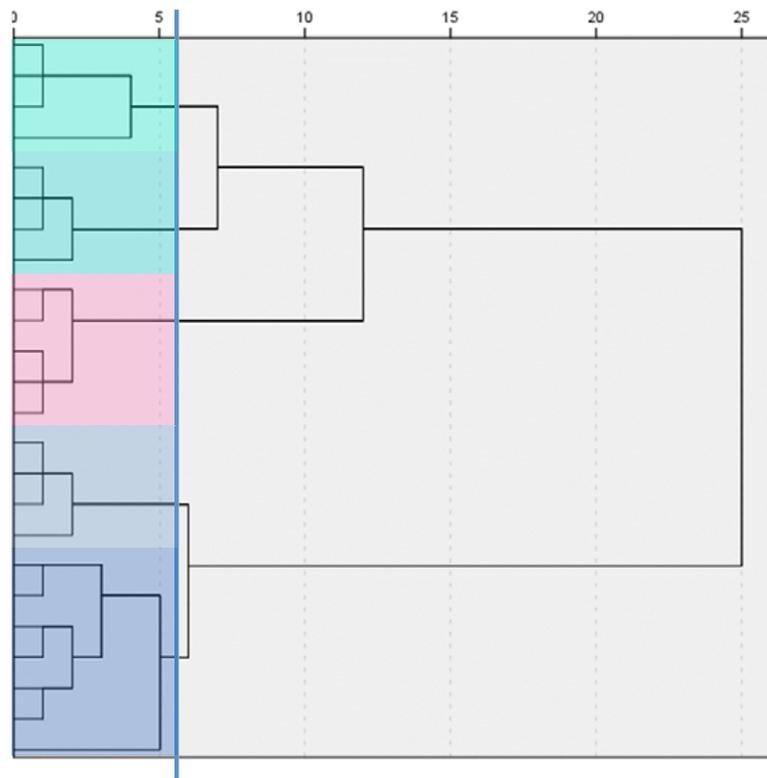
Nella figura 4 sono rappresentati complessivamente i contact center rispondenti sul grafico a cinque assi.

Figura 4 Rappresentazione dei contact center rispondenti sul modello di analisi



A partire dagli indicatori dei 5 assi costruiti secondo le modalità di calcolo sopra descritte è stata condotta una cluster analysis di tipo gerarchico tramite un software statistico. Il dendrogramma ha consentito di identificare 5 cluster, ognuno con delle peculiari caratteristiche, descritte in dettaglio nel seguito. Ai fini dell'analisi, dove la numerosità dei rispondenti all'interno di alcuni cluster non permette la corretta rappresentatività è stata fatta la scelta di aggregare alcuni cluster, seguendo le logiche di cluster analysis di tipo gerarchico.

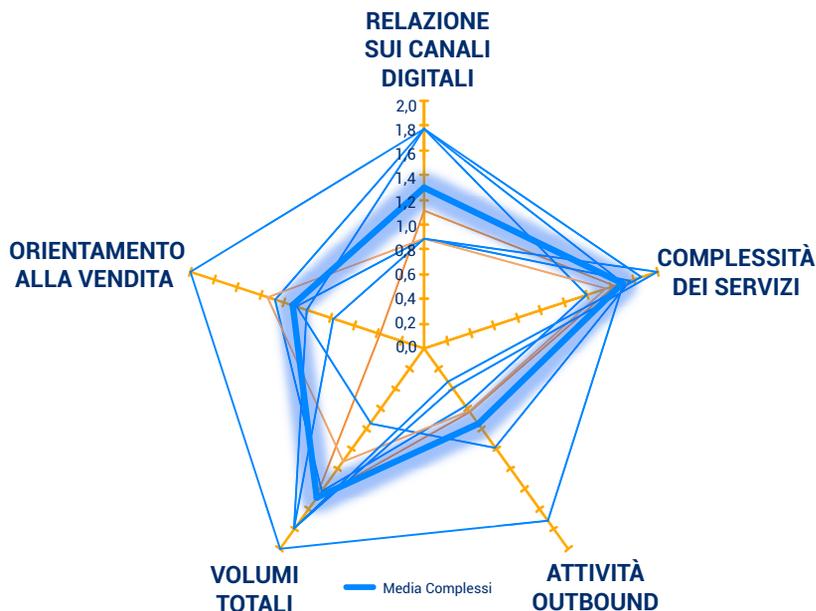
**Figura 5** Rappresentazione dei contact center rispondenti nel dendrogramma



## Il modello Complesso

Al cluster denominato Complesso appartengono 7 realtà, che sono rappresentate nella figura seguente:

Figura 6 I contact center del modello Complesso



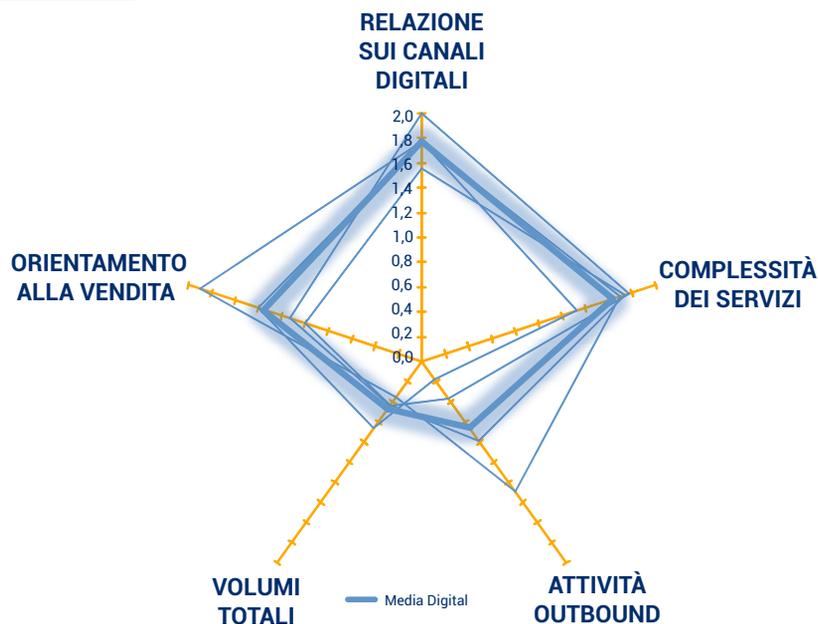
I contact center del modello Complesso si distinguono per un ampio portafoglio di servizi prestati alla propria clientela.

Si tratta di strutture dalle dimensioni significative, sia in termini di operatori FTE (in media 455 a fronte di una media totale di campione pari a 251), sia in termini di volumi: complessivamente, considerando i contatti telefonici gestiti internamente, in outsourcing o tramite IVR, i volumi del cluster sono circa pari all'85% del totale del campione.

## Il modello Digital

Al cluster denominato Digital appartengono 4 contact center che si posizionano rispetto al modello di analisi descritto come riportato nella figura seguente:

Figura 7 I contact center del modello Digital



I contact center Digital rispetto alle strutture complesse si caratterizzano per una ancor più accentuata tendenza alla relazione sui canali digitali e un maggiore orientamento alla vendita. Presentano, in maniera simile ai Complessi, un'ampia offerta di servizi e un ampio orientamento alla vendita ma volumi di contatti gestiti inferiori e un minor ricorso alla proattività outbound.

Sono strutture principalmente di media dimensione con un numero medio di operatori FTE pari a 121.

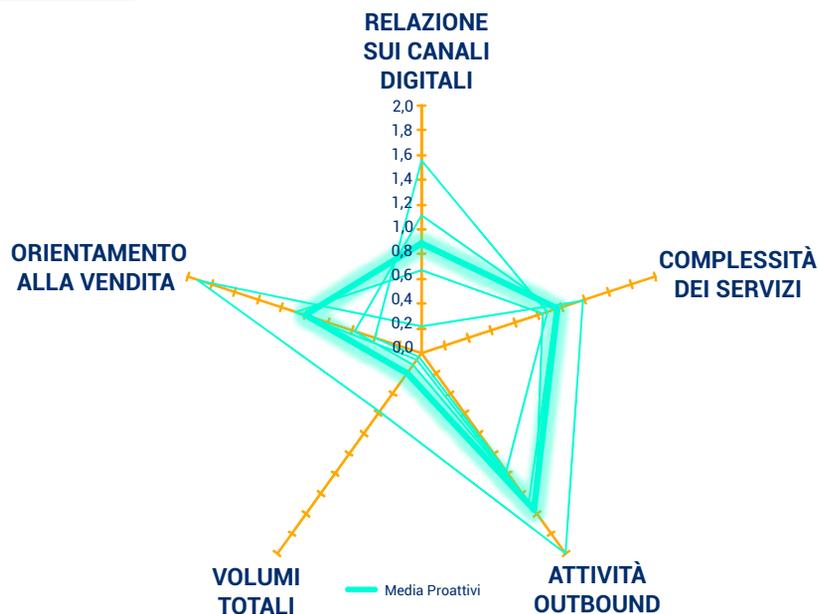
Con il gruppo di lavoro si è condiviso che, al fine di mantenere un numero adeguato di rispondenti, le realtà appartenenti ai primi due cluster, presentando alcuni tratti comuni, verranno aggregate in un unico cluster (definito Complessi Digital) in diversi grafici dell'analisi.

— Principali caratteristiche dei cluster emersi

## Il modello Proattivo

Il cluster denominato Proattivo comprende 4 contact center, posizionati sui 5 assi del modello come rappresentato nella figura seguente:

Figura 8 I contact center del modello Proattivo



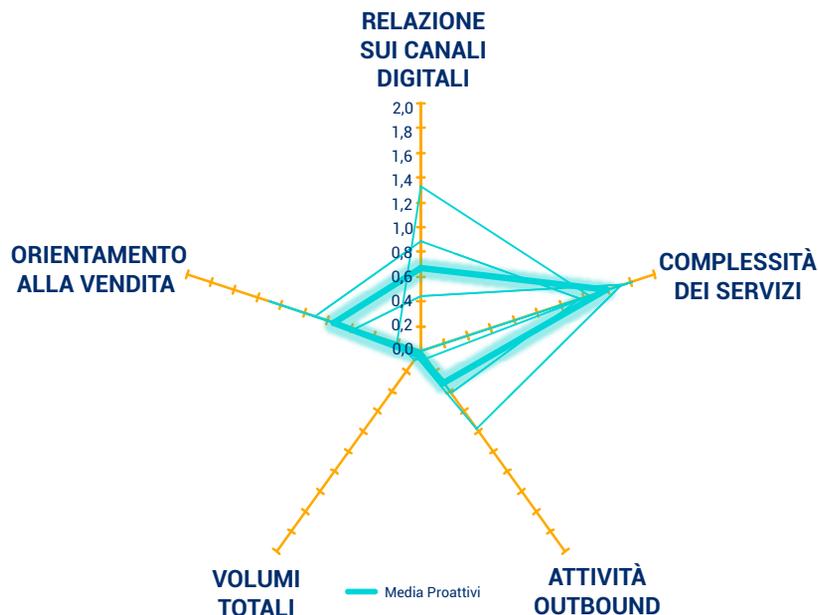
Le realtà appartenenti a questo cluster si distinguono per una forte attività in outbound, collegata spesso a un buon orientamento alla vendita. Il cluster presenta anche una complessità dei servizi mediamente elevata.

I volumi gestiti da questo cluster sono inferiori alla media totale del campione per la dimensione contenuta in termini di operatori FTE (in media 28) delle strutture che vi appartengono. Ciononostante, il cluster (pure con ampia eterogeneità) si caratterizza per una buona relazione anche sui canali digitali.

## Il modello Consulenziale

Al cluster denominato Consulenziale appartengono 4 realtà, che sono rappresentate nella figura seguente:

Figura 9 I contact center del modello Consulenziale



Il cluster, pur presentando diverse similitudini con il modello Proattivo, in particolare per quanto riguarda la discreta relazione sui canali digitali e un buon orientamento alla vendita, si caratterizza per una complessità di servizi gestiti elevata.

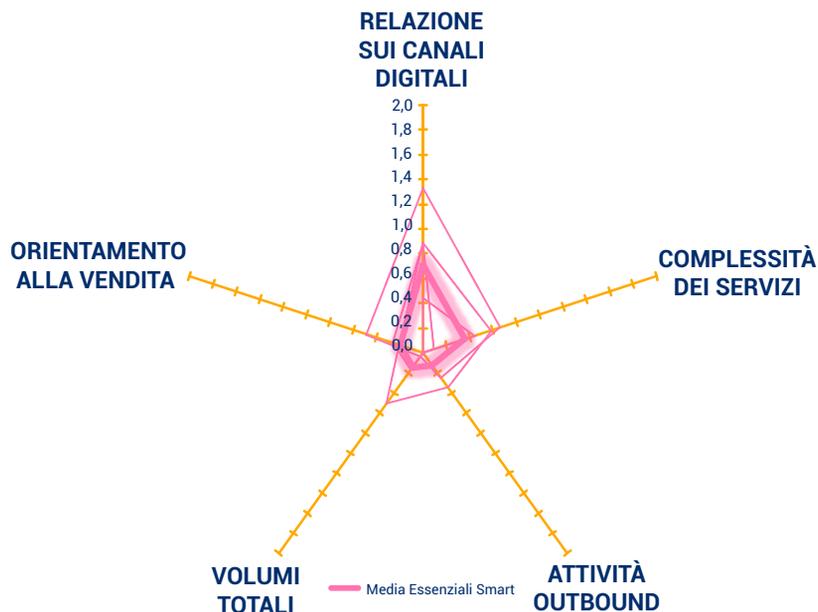
A differenza del cluster dei Proattivi, le realtà Consulenziali hanno volumi ancor più contenuti e una minore propensione all'attività di outbound anche in questo caso per via di una ridotta disponibilità di operatori FTE (in media 15), oltre che per via dell'orientamento a gestire richieste e servizi complessi per la propria clientela.

Anche in questo caso, per garantire un confronto robusto all'interno dei cluster, con il gruppo di lavoro si è condiviso di aggregare in un unico cluster (definito Proattivo Consulenziale) le realtà appartenenti ai due cluster (Proattivo e Consulenziale) in diversi grafici dell'analisi, per favorirne la rappresentazione in mancanza di un numero adeguato di rispondenti.

## Il modello Essenziale Smart

Il cluster denominato Essenziale Smart comprende 5 contact center, posizionati sui 5 assi del modello come rappresentato nella figura seguente:

Figura 10 I contact center del modello Essenziale Smart



Questo cluster, nonostante il contenuto posizionamento sui diversi assi del modello, si caratterizza in proporzione per un più marcato orientamento all'utilizzo dei canali digitali.

I volumi medi gestiti sono inferiori alla media complessiva del campione, con una forte rilevanza del contatto inbound e una discreta attenzione alla relazione sui canali digitali.

Il cluster presenta una complessità dei servizi prestatati eterogenea, con realtà che riescono a offrire un buon numero di servizi diversi alla clientela e realtà che preferiscono concentrare le proprie energie su un numero più contenuto. Le realtà appartenenti al cluster si presentano meno orientate alla vendita e fanno tutto uso in maniera continuativa, anche significativamente, dell'outsourcing.

Nelle rappresentazioni grafiche contenute in questo Report, a causa di alcune risposte mancanti in alcune sezioni della survey, talvolta non è stato possibile fornire la vista di tutti i raggruppamenti, nonostante le aggregazioni, per garantire la riservatezza dei dati di singole realtà.

The background features a dark blue field with several light blue, wavy, horizontal lines that create a sense of movement and depth. On the far left, there is a solid, vertical pink bar. The text is positioned on the left side of the blue area, to the right of the pink bar.

# L'APPROCCIO AL MERCATO



## 1. L'APPROCCIO AL MERCATO

Il valore del cosiddetto "human touch" nel crescente uso della banca digitale assegna al contact center un valore distintivo ritenuto di sempre maggiore importanza, rendendolo il simbolo del cosiddetto phygital nelle strategie distributive delle banche.

La capacità del canale di fornire con cordialità e competenza assistenza ai clienti nel loro customer journey rende il canale un veicolo di empatia e vicinanza necessario per ingaggiare il mercato, fidelizzarlo e assisterlo al meglio. Il ruolo riconosciuto alla competenza degli operatori ha posto le basi per la costruzione di nuovi servizi basati sulla consulenza per prodotti/servizi più complessi non solo dedicati alla clientela retail ma anche al mondo delle imprese (es. specializzazione sugli ecobonus, sui finanziamenti connessi al PNRR e assicurazioni per le pmi).

In questo quadro di riferimento i contact center bancari hanno rappresentato un canale preferenziale per accompagnare i clienti nella nuova banca digitale. Orari e giorni di accessibilità al servizio sono stati estesi a tal fine e sono stati incrementati processi di cross-canalità per rendere più fluido il viaggio del cliente. La crescita dell'uso del Mobile Banking da parte dei bancarizzati ha consentito di porre le basi per una raccolta delle informazioni di contatto tra i clienti e la banca che hanno arricchito la capacità delle banche di fornire un servizio di sempre maggiore qualità e personalizzazione anche a distanza.

L'attenzione alla percezione della qualità del servizio da parte dei clienti (customer experience) continua ad essere oggetto di forte attenzione presso i contact center bancari, sia per la parte di conversazione vocale sia per le nuove modalità di interazione che il canale sta sviluppando attraverso strumenti di dialogo digitali (dalle chat, alle videochat, fino ai social e ai chatbot).

La propensione all'ascolto dei clienti ha accelerato anche un uso più ampio delle motivazioni di contatto del canale per migliorarne efficienza ed efficacia in sintonia con le attese del mercato.

La rilevazione mette in evidenza - grazie alla forte integrazione con i canali digitali della banca - la crescente capacità dei contact center di gestire proattivamente la relazione con i clienti anche a fini commerciali. Una crescita di competenze relazionali e consulenziali che, oltre a fornire un contributo importante ai risultati economici della banca, consente di avviare un percorso di sviluppo orientato alla consulenza specialistica e consulenziale verso target di mercato più complessi da gestire (dalla clientela private alle pmi).

## 1.1 Il posizionamento strategico del canale

La mission del canale si concentra prevalentemente lungo 3 direttrici: la capacità di rappresentare un fattore di differenziazione della banca nei confronti del mercato, di "ricoprire il ruolo di pivot di supporto in caso di eventi straordinari che coinvolgono la banca" e di essere il canale in grado di accompagnare i clienti nel percorso d'uso della banca – tra canali fisici e digitali. Nei diversi modelli si accentuano obiettivi specifici: se i Complessi ritengono particolarmente importante la distintività e la capacità di offrire assistenza specializzata per prodotti e per segmenti di clientela oltre che gestire le richieste informative provenienti dai canali diretti, i Digital nelle loro priorità affiancano alla gestione dei clienti nel customer journey anche il presidio dei social media, i Proattivi danno maggior rilievo alla capacità di relazione finalizzata ad aumentare le opportunità di vendita di prodotti/servizi finanziari e di individuare nuove modalità di relazione con la clientela, i Consulenziali si focalizzano sulla capacità del canale di vendere direttamente prodotti e servizi finanziari e gli Essenziali Smart puntano sulla capacità del canale di erogare servizi di base alla clientela e assistenza a specifiche tipologie di clienti.

**Figura 1.1 La mission del contact center - voto medio in termini di importanza (1=minimo; 5=massimo)**

Campione: 17 rispondenti

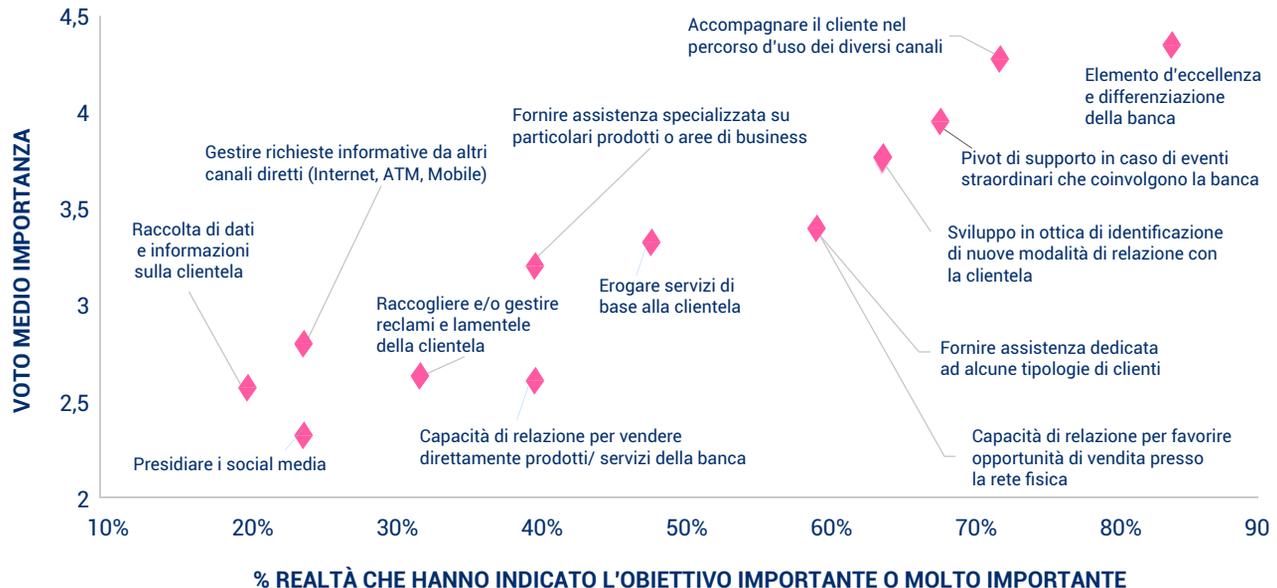


Per avere una visione più puntuale degli obiettivi dichiarati, è stato affiancato all'asse del voto medio (che può in qualche caso nascondere delle accentuazioni) un asse in cui è riportata l'incidenza delle realtà che hanno indicato i diversi obiettivi importanti o

molto importanti (escludendo quindi chi ha dato un voto inferiore). La lettura combinata consente di evidenziare (nella parte in alto a destra della figura) come particolarmente rilevanti per la maggior parte dei contact center la capacità di accompagnare il cliente nel percorso d'uso dei diversi canali e di rappresentare un elemento di eccellenza e differenziazione della banca e un canale pivot di supporto in caso di eventi straordinari che coinvolgono la banca. Così come l'erogazione di assistenza ad alcune tipologie di clienti viene ad oggi considerata rilevante per più realtà rispetto a quella specializzata per prodotti e/o aree di business.

**Figura 1.2 La mission del contact center - vista filtrata sul livello di importanza alto**

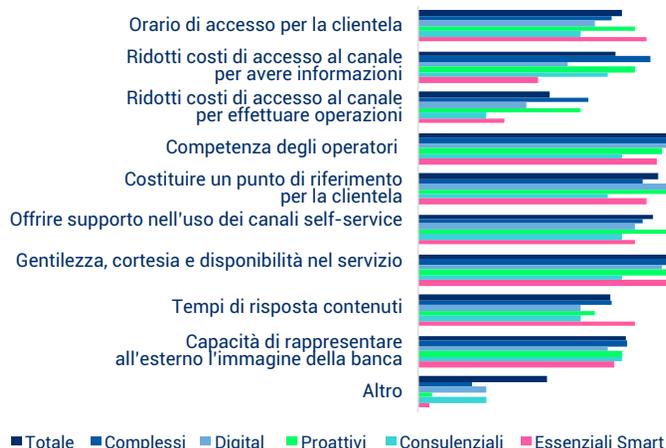
Campione: 25 rispondenti



Empatia, competenza e capacità di guidare e supportare i clienti nell'uso dei canali fai da te sono considerati in media i principali assi valoriali del contact center per il mercato. Interessante analizzare i punti di forza che le strutture si riconoscono per raggiungere le missioni illustrate precedentemente. L'importanza mediamente attribuita dai clienti al canale - nella esperienza tratta da indagini/interviste dei contact center sul proprio mercato – registra quest'anno una più diffusa rilevanza della competenza fornita attraverso gli operatori oltre a rappresentare l'immagine della banca.

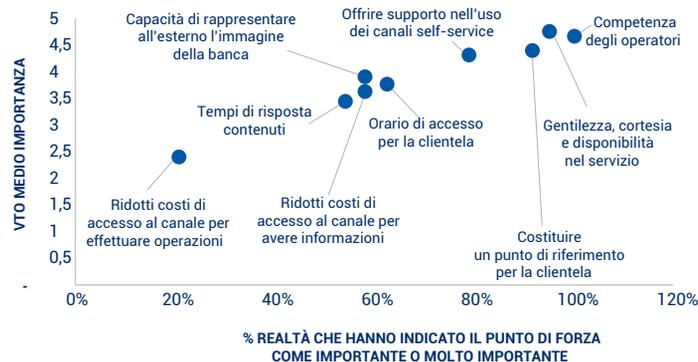
**Figura 1.3** Importanza dei punti di forza del canale (lato domanda) - voto medio in termini di importanza (1=minimo; 5=massimo)

Campione: 24 rispondenti



**Figura 1.4** Importanza dei punti di forza del canale (lato domanda) – vista filtrata sul livello di importanza alto

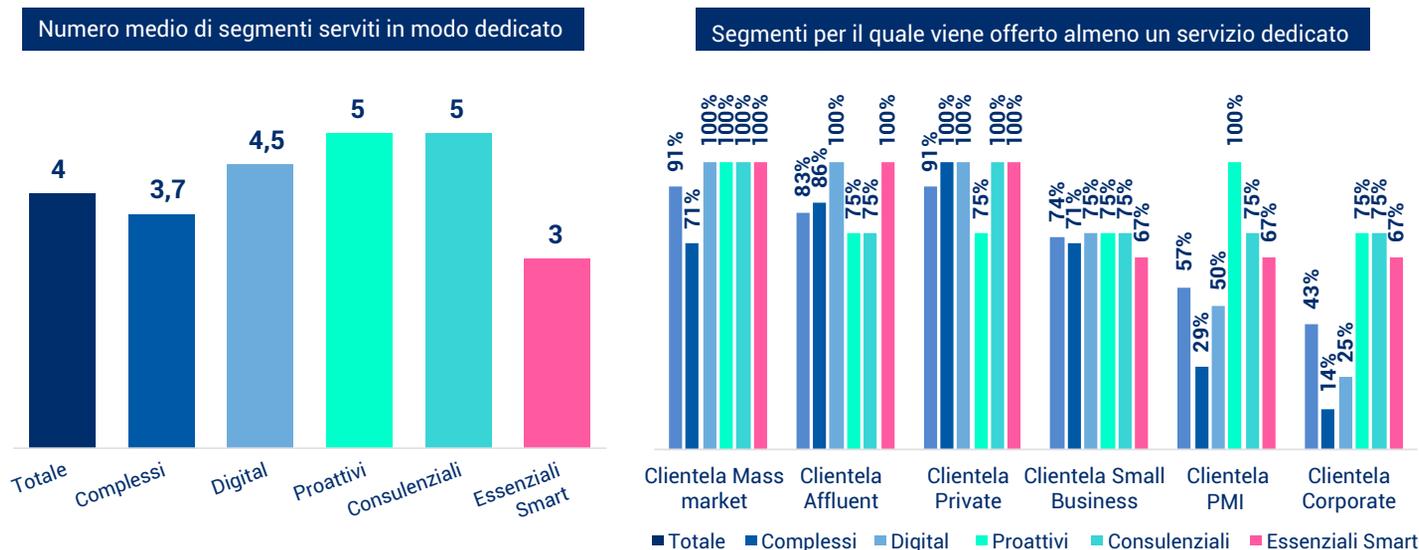
Campione: 22 rispondenti



Se si considerano 6 macro tipologie di clienti (mass, affluent, private, small business, pmi e corporate), in media le strutture offrono servizi dedicati a 4 diversi segmenti, in un terzo dei casi attraverso figure dedicate. I contact center Proattivi e quelli Consulenziali si distinguono rispetto agli altri cluster per una predisposizione maggiore a servire in modo specializzato più segmenti di clientela (5 in media su 6).

Figura 1.5 I segmenti di clientela serviti in modo dedicato

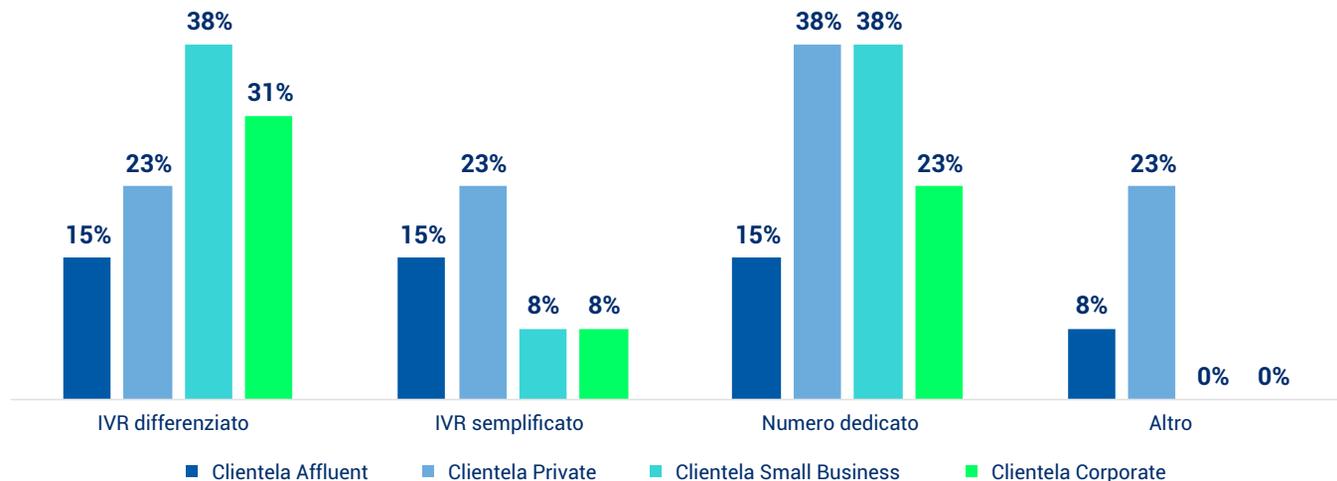
Campione: 23 rispondenti



Nell'ottica di approfondire la specializzazione del canale per i diversi segmenti di clientela, sono state esplorate anche le eventuali modalità di servizio differenti per le tipologie di clientela. L'analisi ha mostrato che oltre la metà delle strutture ha attivato modalità di accesso al servizio diverse e fra queste si distinguono in particolare l'IVR differenziato per la clientela small business (che ha motivi di contatto spesso peculiari all'attività svolta) e numeri dedicati per i clienti Private e Small Business.

**Figura 1.6 Modalità di servizio differenti per tipologia di clientela**

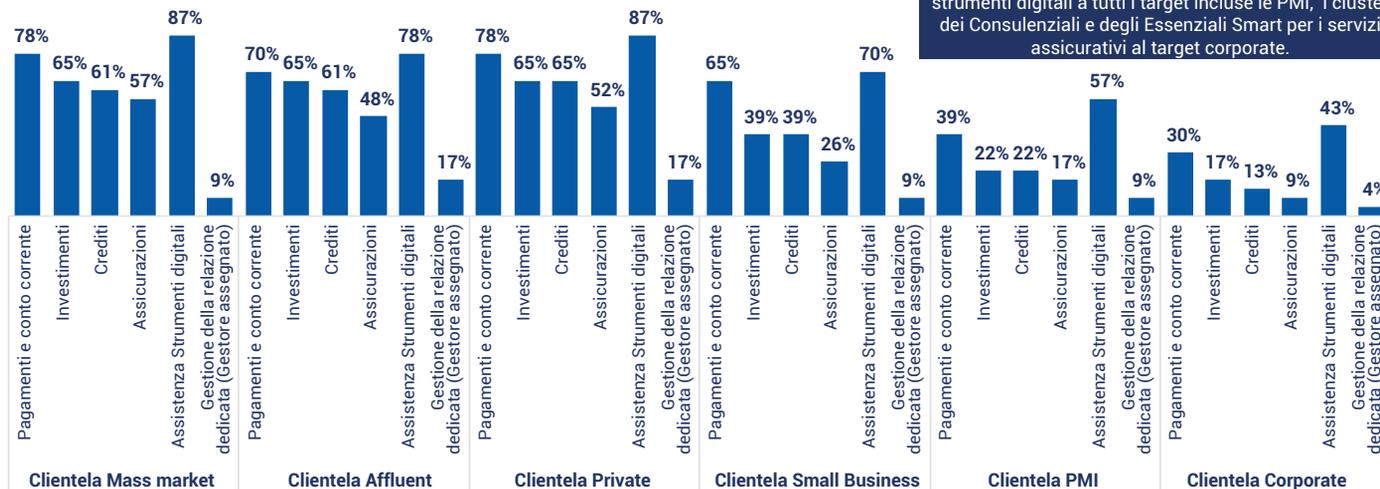
Campione: 13 rispondenti



Lo step successivo di analisi guarda alla tipologia di assistenza fornita ai diversi segmenti di clientela. Assistenza sugli strumenti digitali e su pagamenti e conto corrente sono le tipologie più presenti per tutti i target di clientela, seguono la consulenza su specifiche tipologie di prodotto (investimenti, finanziamenti e assicurazioni prevalentemente mirate ai clienti mass e private), mentre in un numero contenuto di realtà osservate si registra una gestione remota a tutto tondo (prevista maggiormente per la clientela Affluent, Private e PMI).

Figura 1.7 I segmenti di clientela – tipologia di servizi erogati in modo dedicato

Campione: 23 rispondenti

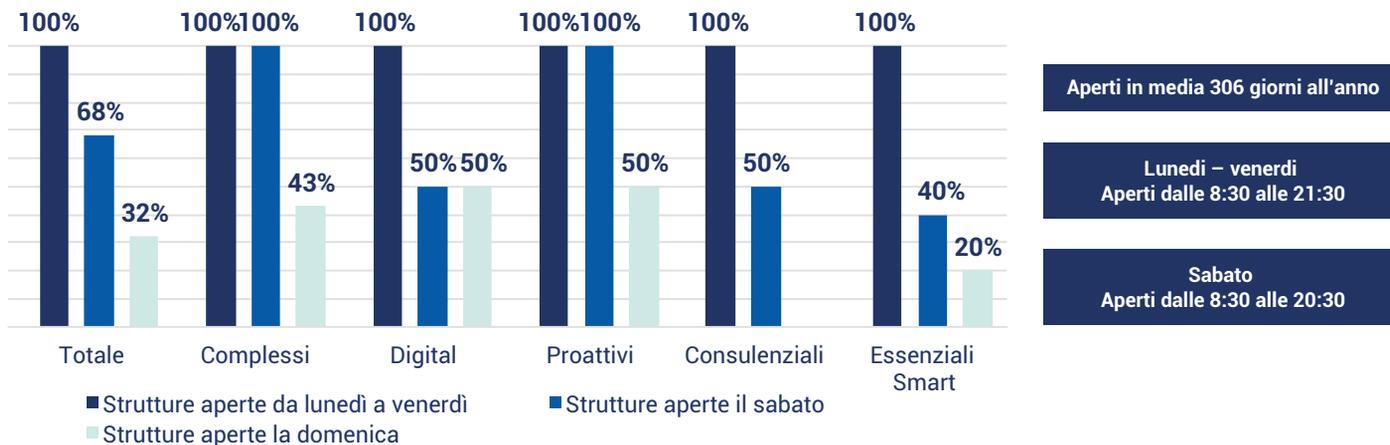


## 1.2 Il contact center e il suo ruolo nel customer journey

La disponibilità di un contatto umano del contact center assume particolare rilevanza se si considera l'estensione degli orari di accesso al canale, che rappresentano una fonte di sicurezza e vicinanza per il cliente. Man mano che cresce l'uso del mondo digitale e bancarizzati si aspettano, come accade negli altri settori retail, di poter dialogare con la banca in orari estesi rispetto al passato. Sotto questo profilo si distinguono i contact center complessi e proattivi che, oltre al canonico servizio dei giorni feriali (dalle 8.30 alle 21.30), sono tutti operativi anche il sabato (dalle 8.30 alle 17.00). È interessante osservare come cresca nel tempo il numero di strutture che decidono di mantenere aperto il servizio telefonico di assistenza anche la domenica.

Figura 1.8 **Gli orari di accesso al contact center**

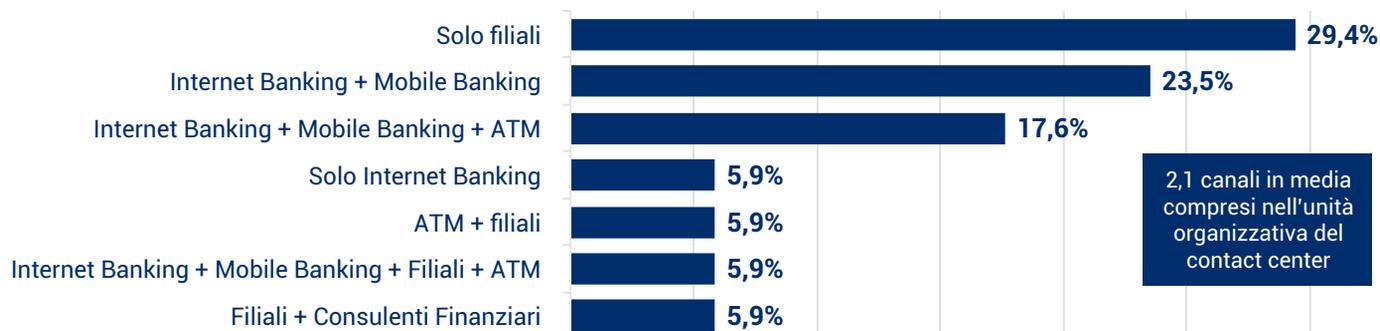
Campione: 25 rispondenti



La crescente integrazione tra canali in una strategia di sempre maggiore omnicanalità vede nel 2021 una collocazione organizzativa che renda più efficiente la realizzazione di processi innovativi di interazione tra canali, in particolare con il canale delle filiali fisiche che possono rendere ancor più sinergico il contributo del contact center alla vendita di prodotti e servizi più complessi. Tale collocazione consente peraltro una più efficace gestione di figure professionali del contact center che nel tempo si rendono sempre più omogenee ai gestori territoriali. Non stupisce registrare inoltre una forte integrazione organizzativa non solo con le agenzie ma anche con i canali diretti (sia Internet e Mobile Banking sia, in una quota più contenuta di realtà, con la rete di ATM).

**Figura 1.9 Collocazione organizzativa del contact center rispetto agli altri canali**

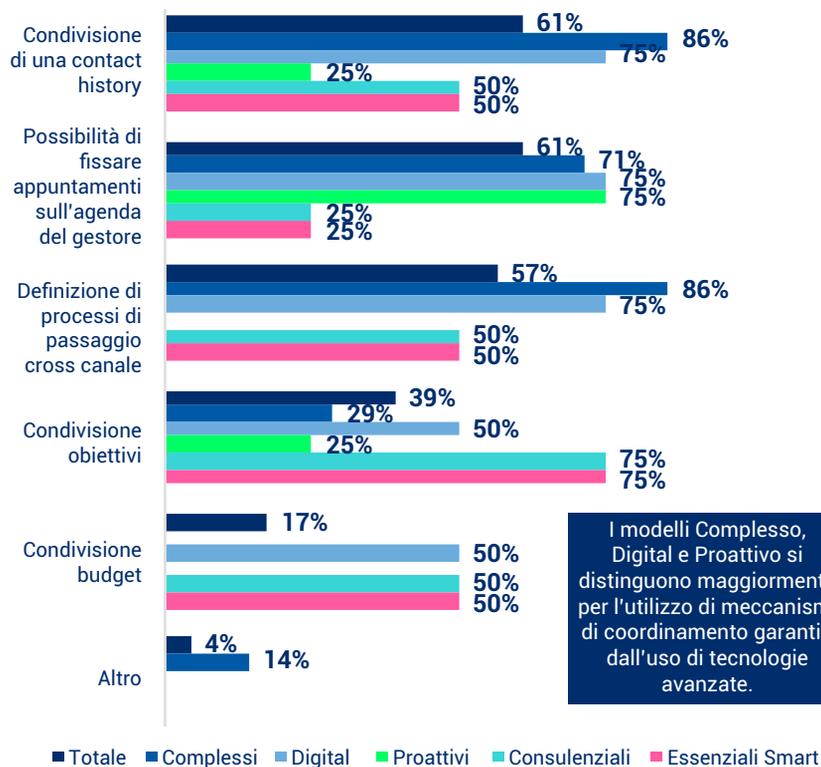
Campione: 17 rispondenti



L'omnicanalità della banca è resa possibile dalla presenza di un sistema strutturato di coordinamento tra canali. Nella figura 1.10 si riporta un focus sui meccanismi di integrazione tra contact center e rete fisica (filiali e consulenti). Le integrazioni tecnologiche svolgono un ruolo cruciale nel far percepire al cliente una continuità di relazione nel passaggio dal telefono allo sportello e viceversa. Spicca la presenza in oltre la metà delle realtà di meccanismi resi possibili prevalentemente dalla tecnologia (condivisione di una storia di contatto del cliente, possibilità di fissare appuntamenti sull'agenda del gestore/consulente e la costruzione di processi che garantiscono passaggi cross canale). Laddove non vi è il supporto marcato delle tecnologie per costruire tali meccanismi si condividono obiettivi e budget.

Figura 1.10 Meccanismi di collegamento e integrazione tra contact center e rete fisica

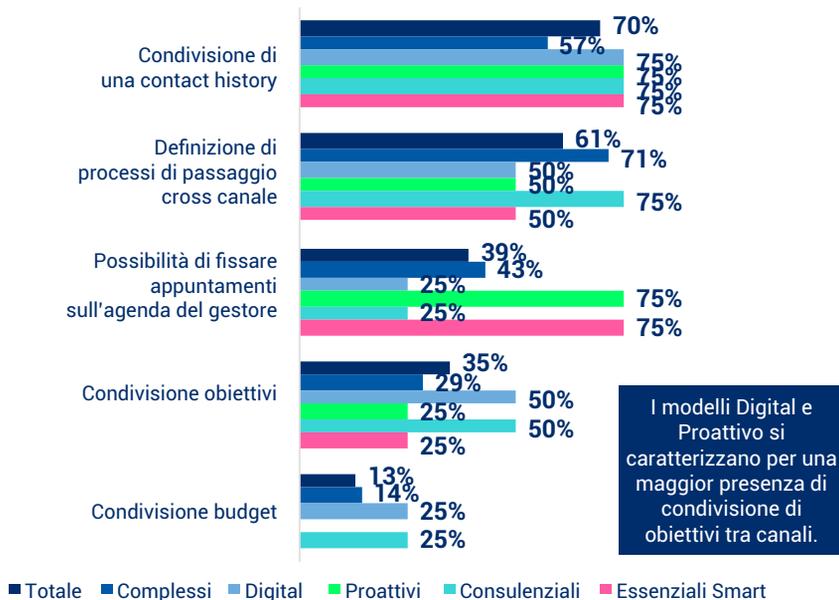
Campione: 23 rispondenti



Nella figura 1.11 si osserva che tra contact center e canali digitali è sensibilmente più marcata la presenza di meccanismi di integrazione tecnologici: in due terzi delle realtà la condivisione di una storia di contatti rappresenta il principale meccanismo di coordinamento, seguita nei modelli Consulenziali e Complessi dalla definizione di processi che garantiscono passaggi cross canale. I modelli Proattivi e Essenziali Smart si distinguono per una maggior presenza di strumenti per fissare un appuntamento sull'agenda del gestore.

Figura 1.11 Meccanismi di collegamento e integrazione tra contact center e canali digitali

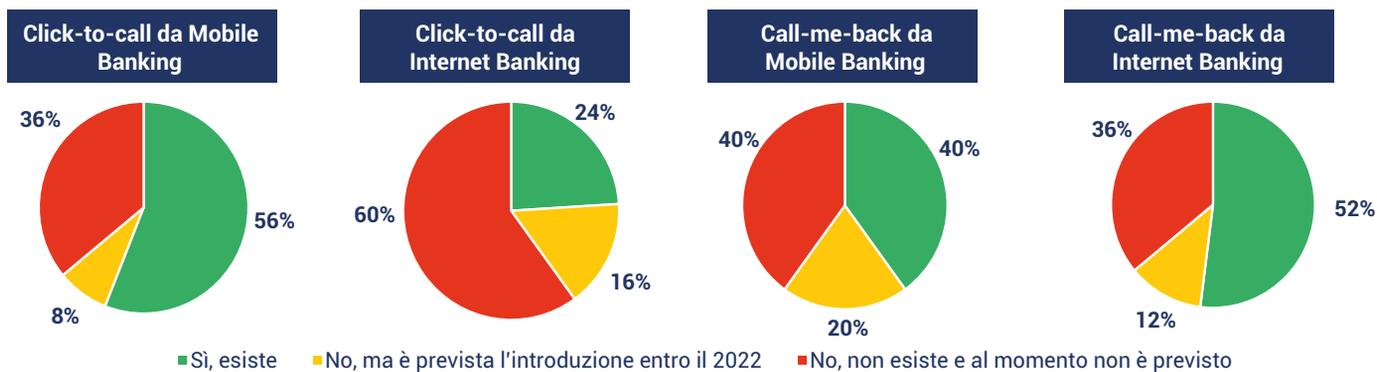
Campione: 23 rispondenti



La forte sinergia tra contact center e canali digitali si fonda, oltre che sui meccanismi di coordinamento tecnologici e di processo interni, anche sulla presenza di funzionalità che agevolano il ricorso al canale da parte dei clienti durante la cosiddetta user experience digitale. A seconda dei canali digitali utilizzati, la presenza di strumenti che consentono di essere assistiti in caso di dubbi e incertezze sembra essere particolarmente apprezzata oggi dai clienti ed è per questo che si evidenzia una più diffusa presenza nel campione oggetto di analisi (e più marcata nei modelli Digital e Essenziali Smart) del cosiddetto **"click to call"** da Mobile banking, ossia di una funzione per connettersi più agevolmente con il contact center mentre si usa l'App della banca o si naviga da cellulare nel sito per mobile (m-site) consentendo il passaggio immediato dalla navigazione via web ad una chiamata verso il numero di telefono del contact center. Per i clienti che si trovano davanti ad un desktop per raccogliere informazioni o operare con la banca il passaggio alla chiamata è meno agevole e in questo caso la metà delle strutture (e in misura maggiore nei modelli Proattivo e Consulenziale) prevede una funzione definita **call-me-back** (e call-me-now) con la quale il cliente può segnalare alla banca il desiderio di essere contattato successivamente (o nell'immediatezza) dalla struttura telefonica.

Figura 1.12 Click to call e Call me back

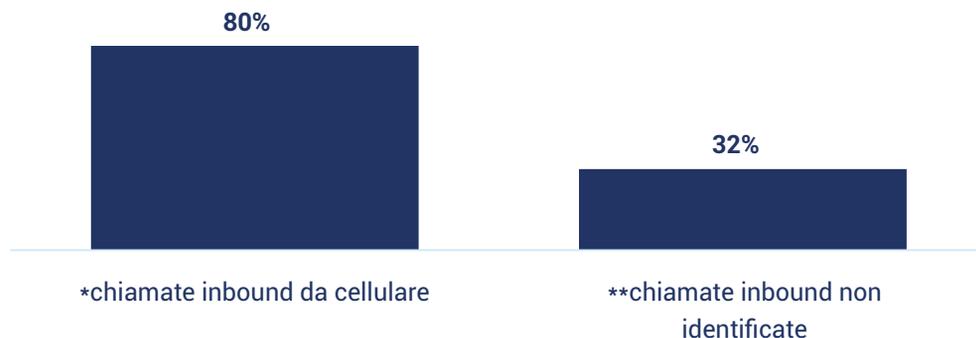
Campione: 17 rispondenti



Il diretto legame tra canali diretti e contact center può rappresentare un importante volano di riconoscimento di clienti che contattano la struttura. Nel 2021 si registra un aumento delle chiamate inbound che provengono da cellulare e una riduzione di quelle non identificate. Le tendenze mostrano quindi una progressiva capacità delle strutture di raccogliere i giusti "insight" per costruire una storia di contatti dei clienti attuali e prospect in grado di costruire un percorso di omnicanalità ingaggiante e generatore di potenziali opportunità di arricchimento della relazione.

**Figura 1.13 Incidenza dei contatti da cellulare e dei contatti non identificati**

Campione: \*16 rispondenti \*\*19 rispondenti

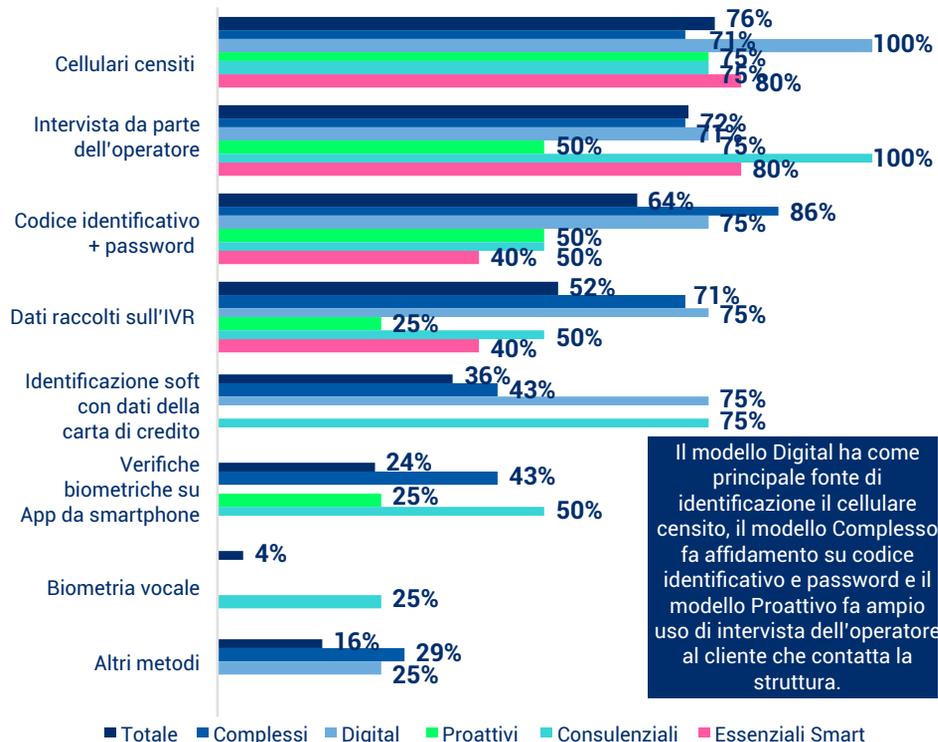


L'autenticazione dei clienti (nel rispetto delle norme sulla privacy) è un passaggio indispensabile per costruire il cosiddetto customer journey del cliente attraverso i diversi canali di contatto e per questa via fornire nell'ambito della relazione a distanza via telefono un servizio personalizzato, veloce e di qualità. I sistemi di autenticazione adottati nei contact center sono in primis i cellulari censiti (definiti in genere "certificati"), a cui fanno seguito un'intervista da parte dell'operatore per verificare la corrispondenza dell'iden-

tà del chiamante e il codice identificativo con accesso attraverso le credenziali personali. Nei casi in cui manchino tali informazioni è possibile raccogliere altri dati che consentano, spesso in combinazione, di avere una ragionevole sicurezza di personalizzare adeguatamente le informazioni da fornire al cliente. Nel 2021 si registra una sensibile crescita di tutte le modalità diverse di verifiche dell'identità del chiamante (in media quasi 3) e, in particolare, si evidenzia una crescita di realtà dell'utilizzo dei cellulari censiti che stanno diventando insieme al contact center driver centrali della omnicanalità.

**Figura 1.14 Modalità di identificazione per le chiamate inbound non identificate**

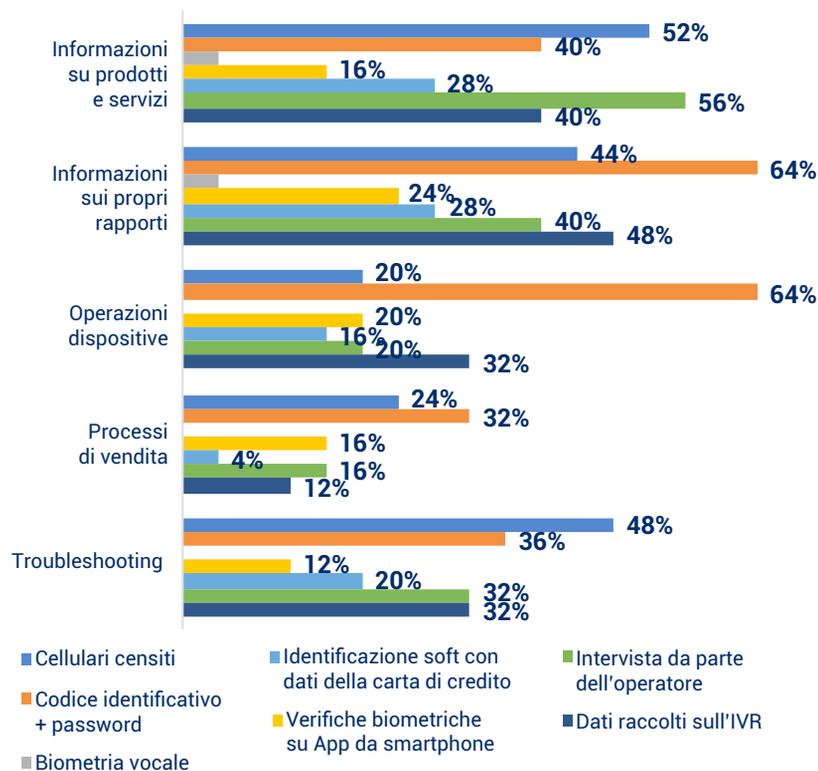
Campione: 25 rispondenti



È stato esplorato il tema delle modalità di autenticazione per identificare i clienti chiamanti anche in base alle diverse motivazioni di contatto (informazioni su prodotti e servizi, informazioni sui propri rapporti, operazioni dispositive, processi di vendita e assistenza per risolvere problemi). Per le tematiche che prevedono operatività dispositiva o richiesta di informazioni sui propri rapporti non stupisce vedere che il codice identificativo e password sono le modalità di identificazione maggiormente utilizzate, mentre per la risoluzione di problemi (troubleshooting) i cellulari censiti sono uno dei principali metodi di riconoscimento del cliente. In prospettiva la biometria su App e quella vocale possono rappresentare uno strumento utile per migliorare sicurezza e inclusione dei clienti. L'intervista da parte dell'operatore rappresenta infine la modalità più utilizzata di riconoscimento per fornire informazioni generiche su prodotti e servizi.

**Figura 1.15 Modalità di identificazione per le chiamate inbound non identificate per motivazione del contatto**

Campione: 25 rispondenti



Le attività promozionali volte a far conoscere le attività potenzialmente realizzabili dal canale da parte dei clienti si sono leggermente attenuate rispetto al primo periodo di pandemia. Nel 2021 oltre la metà dei contact center ha tuttavia avviato iniziative di comunicazione dedicate a rendere più evidente la propria capacità di ascoltare e servire la clientela. È interessante osservare che il modello di contact center che maggiormente ha investito in questa direzione è quello Proattivo (100%), coerentemente con la mission assegnata al canale di aumentare le opportunità di vendita di prodotti/servizi finanziari e di individuare nuove modalità di relazione con la clientela. La promozione delle realtà che si sono attivate nel 2021 avviene in primis su sito Internet, applicazioni di Mobile Banking e ATM, a cui fanno seguito strumenti di promozione come la comunicazione in estratto conto e sui social media. Meno usata la promozione in filiale attraverso brochure. Newsletter, email e sms sono i canali diversi che completano i canali promozionali del contact center.

**Figura 1.16 La promozione del canale presso il mercato**

Campione: 25 rispondenti

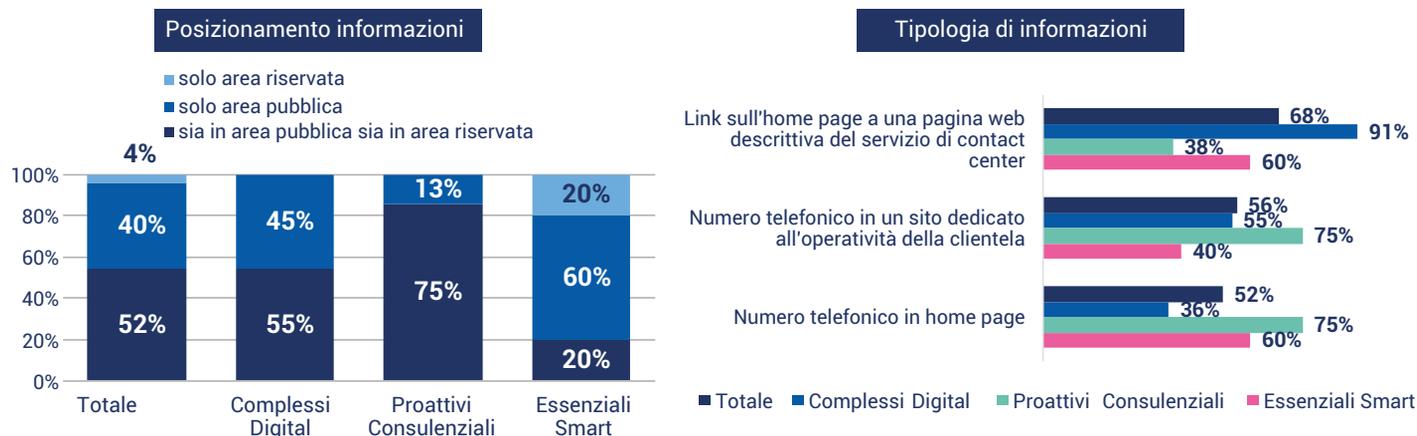
13 rispondenti



Negli ultimi anni le informazioni relative al servizio del canale telefonico disponibili sul sito internet non si concentrano più solo nella parte pubblica: oltre la metà delle realtà ha posizionato le informazioni anche nell'area riservata per agevolare i clienti direttamente nel momento in cui sono operativi online, quando possono avere la necessità di essere supportati (magari anche con un numero di telefono dedicato). I due terzi delle realtà (quasi la totalità dei modelli Complessi) rendono disponibile non solo il numero di telefono da contattare ma rimandano ad una pagina dedicata del sito nella quale sono reperibili orari di accesso al servizio e tipologie di servizi erogati.

Figura 1.17 **Informazioni sul contact center nel sito della banca**

Campione: 25 rispondenti



Oltre l'80% delle strutture sono presenti sui social media coinvolgendo nel dialogo con i clienti i propri operatori di contact center. Nel 58% dei casi l'attività social è esclusivamente di assistenza e customer care, mentre il 42% delle strutture coinvolge gli operatori per attività commerciale e per generare contatti con clienti potenziali. I social media maggiormente utilizzati per l'attività di generazione di lead sono Facebook e Youtube, mentre gli store delle App (Google Store, Apple Store, etc.) Twitter, Instagram e Facebook sono i canali sui quali si concentra maggiormente l'attività di social customer care. LinkedIn si distingue come canale di attrazione talenti e brand awareness.

Figura 1.18 I social media terreno di relazione e ingaggio con gli operatori

Campione: 23 rispondenti



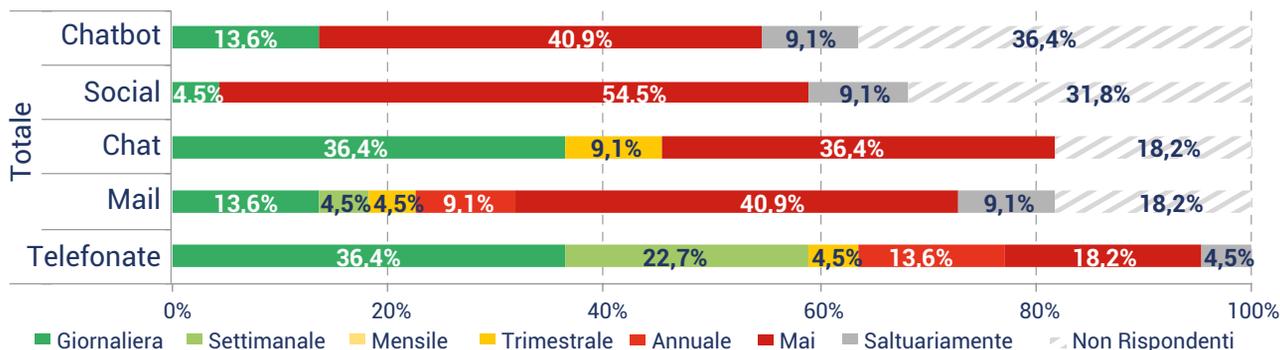
### 1.3 La customer experience come catalizzatore di engagement e di efficacia commerciale del contact center

La crescita dell'uso del canale nel secondo anno di pandemia ha portato a un consolidamento dei volumi gestiti nelle diverse modalità di contatto. La forte attenzione a monitorare con i giusti strumenti la qualità erogata è dimostrata dal fatto che quasi la totalità delle strutture ha messo in campo sistemi di misurazione della customer experience dei clienti su almeno un canale di interazione tra cliente e contact center. L'interazione in tempo reale (telefonate e chat) sono i canali di relazione maggiormente monitorati, mentre sui social è meno diffusa l'attenzione a misurazioni periodiche (anche in ragione del presidio costante su tali media spesso congiunto con la funzione comunicazione).

Figura 1.19 La misurazione della customer experience del canale

Campione: 19 rispondenti

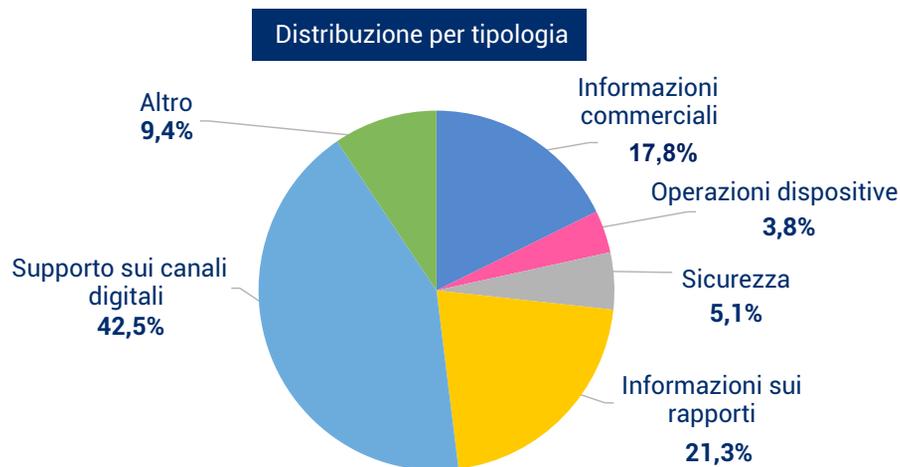
Spicca in tale ambito il modello dei Complessi Digital che misura sempre la customer experience dei diversi strumenti di interazione, focalizzandosi nel 40% dei casi anche sul monitoraggio frequente di canali asincroni come le email.



La qualità percepita dipende anche dalle attese dei clienti e queste ultime variano anche in funzione delle motivazioni di contatto. Non stupisce vedere che la principale motivazione di contatto deriva dalla richiesta di supporto nell'uso dei canali digitali, seguita dalla richiesta di informazioni sui rapporti personali. L'analisi e il monitoraggio delle motivazioni di contatto rappresentano un elemento chiave della qualità del servizio perché danno luogo sia a modifiche organizzative e di processo, sia a modifiche strategiche del servizio erogato.

Figura 1.20 **Motivazioni di contatto**

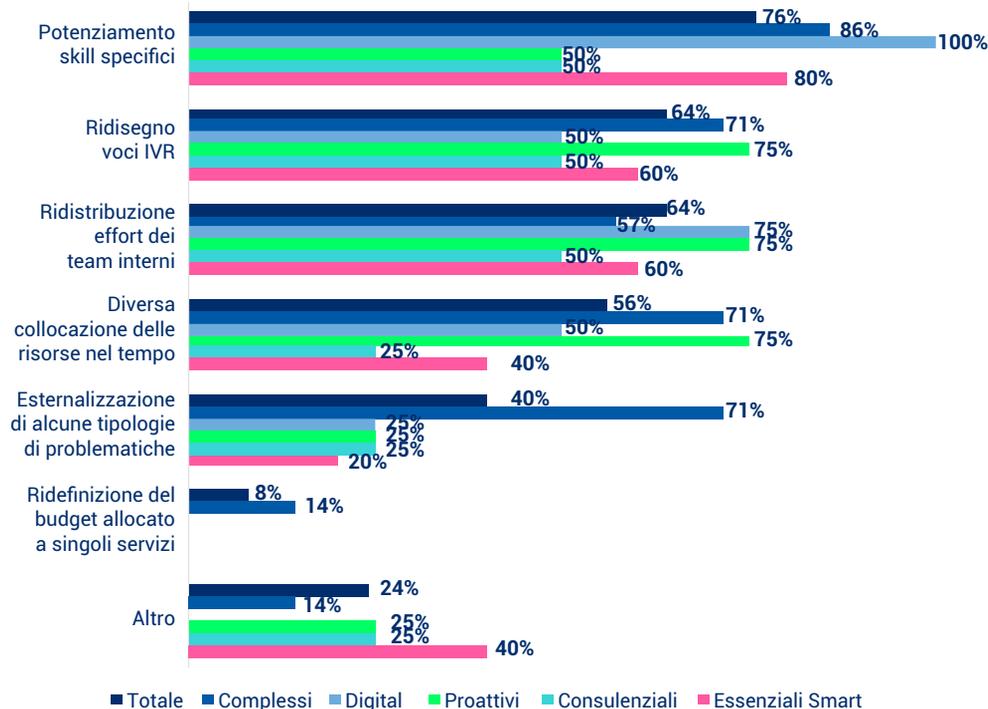
Campione: 10 rispondenti



Per individuare l'impatto dell'analisi delle motivazioni di contatto del canale da parte della clientela e registrarne quindi l'importanza, sono state analizzate le azioni che le strutture del campione hanno effettuato nel 2021 a seguito di tale approfondimento, oltre che l'impatto sull'operatività del canale e sulla strategia di posizionamento del canale. Le azioni innescate dalla conoscenza delle motivazioni sono relative sia al rafforzamento di aspetti formativi delle risorse umane (soprattutto nel modello Digital), sia alla modifica di funzionalità come l'ivr (nel modello Proattivo), sia alla redistribuzione delle risorse nei team e nei turni. Va osservato che soprattutto nel modello Complesso l'analisi ha portato anche a individuare alcune tipologie di problematiche da far gestire esternamente alla struttura.

Figura 1.21 Azioni effettuate dopo analisi delle motivazioni di contatto

Campione: 25 rispondenti



L'impatto dell'analisi sull'operatività del canale nella maggior parte dei casi si concretizza non solo con azioni specifiche immediate, ma spesso innesca meccanismi di innovazione e modifica di aspetti operativi, processi e perfino strategie di sviluppo del canale. La possibilità di raccogliere attese e richieste dei clienti classificandole per motivi di chiamata rappresenta un importante driver di innovazione per il miglioramento dell'esperienza di uso del canale. Il dinamismo dei contact center nell'adattarsi costantemente ai bisogni della clientela è dimostrato dai livelli mediamente elevati di impatto che le analisi delle motivazioni di contatto hanno sul miglioramento dell'operatività da un lato e sulle riflessioni di modifica di strategia del canale nei diversi servizi offerti dall'altro. Un fenomeno di rilievo che si registra di impatto frequente anche nelle strutture di minore dimensione come il modello Essenziale Smart.

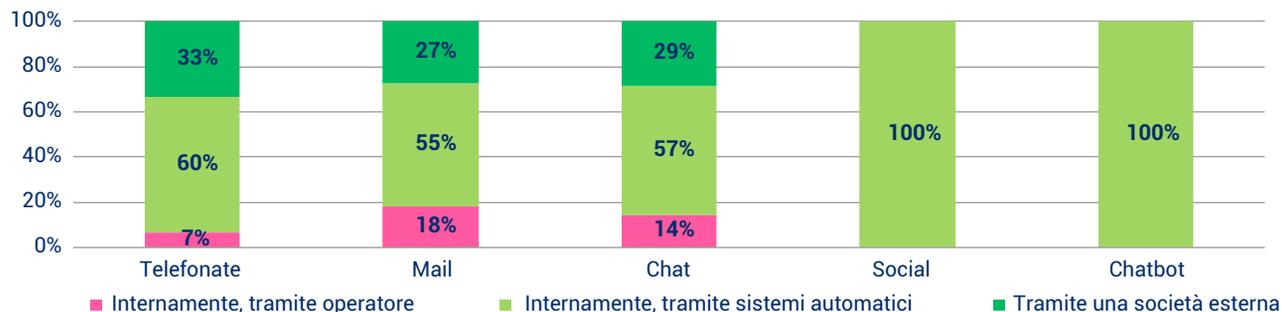
**Figura 1.22 Effetti dell'analisi delle motivazioni di contatto**



La misurazione della customer experience viene sempre più frequentemente realizzata attraverso sistemi automatici, soprattutto per strumenti come i social e i chatbot che rendono necessaria una verifica puntuale e frequente del livello di servizio percepito o per il rilievo reputazionale che riveste la relazione su quei canali (es. i social), o perché il servizio fornito da sistemi automatici è costantemente oggetto di revisione e aggiornamenti per renderlo maggiormente performante rispetto alle richieste e ai comportamenti dei clienti.

**Figura 1.23 Misurazione della customer experience dei canali**

Campione: 18 rispondenti (che segnalano almeno un canale) – numero rispondenti variabile per i diversi canali



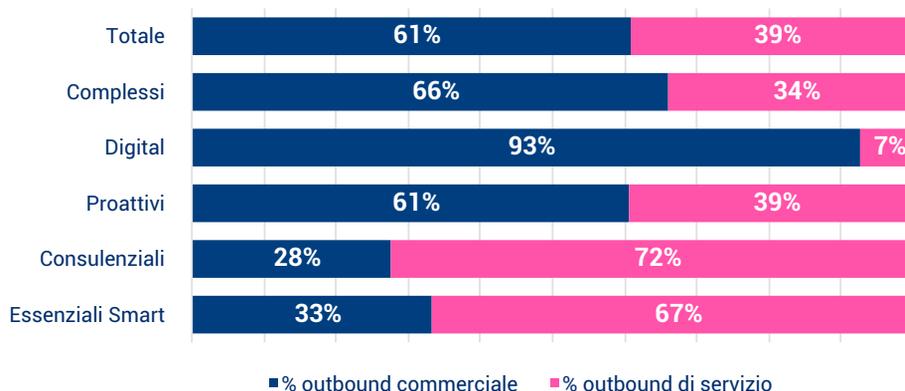
La rilevanza della qualità percepita del servizio del contact center è dettata anche dall'uso proattivo che del canale viene fatto nell'ambito delle strategie di omnicanalità, come è stato rilevato anche nella analisi della mission del canale, ritenuto da anni un importante contributore della forza commerciale della banca.

Se nel 2020 l'attività di contatto proattivo verso la clientela ha vissuto una battuta d'arresto, anche a causa dei divieti normativi di

chiamate con finalità commerciali nei mesi di picco pandemico e di lockdown nazionale, nel 2021, considerato anno di rientro nella nuova "normalità", nonostante l'uso più intenso del canale da parte dei clienti, le strutture si sono riappropriate anche del loro ruolo di generatori di opportunità commerciali direttamente e indirettamente, portando l'88% delle strutture ad effettuare telefonate in modo proattivo verso la clientela attuale e potenziale. Una proattività che si compone di interazioni volte a fornire un servizio (pari in media al 39% dei volumi totali) e conversazioni orientate a promuovere e/o vendere prodotti e servizi finanziari. Si distingue su quest'ultima tipologia di contatti il modello Digital che, anche in ragione della forte integrazione con i canali digitali, riesce ad accompagnare i clienti interessati a prodotti e servizi finanziari specifici favorendo la conclusione dell'acquisto.

**Figura 1.24 La proattività del canale tra servizio e promozione**

Campione: 20 rispondenti

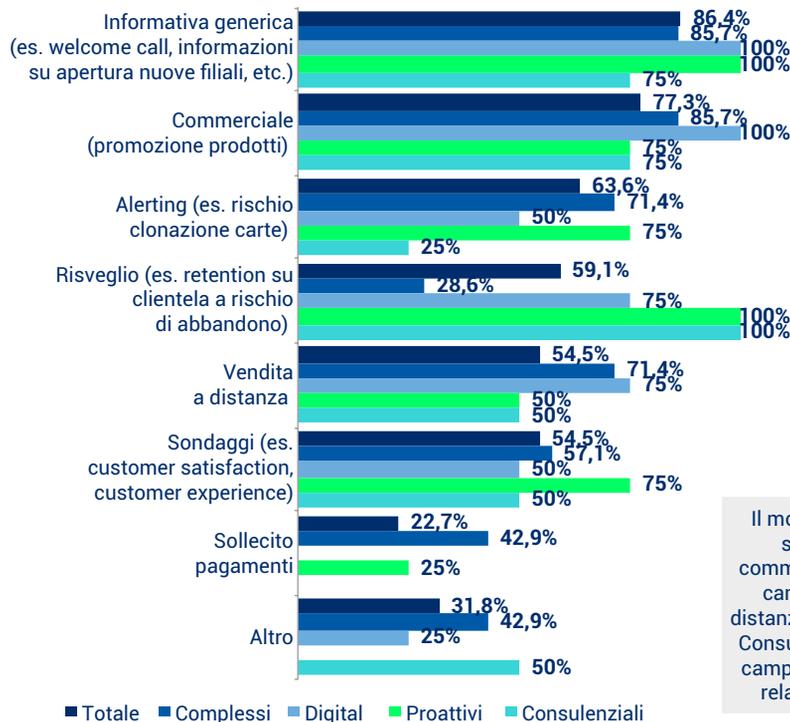


11,5 milioni di contatti proattivi nel 2021 verso la clientela +9% rispetto all'anno precedente

Le attività di outbound si sviluppano attraverso campagne di varia tipologia: dall'informativa generica, ai sondaggi, ai contatti per motivi di sicurezza, a quelli per riattivare la relazione con clientela a rischio di abbandono fino alla promozione commerciale o alla vendita diretta. La ripresa dell'attività outbound nel 2021 ha fatto registrare una sensibile crescita delle realtà impegnate in questa attività. Cresce il ricorso a campagne informative, promozionali e di vendita a distanza oltre che di alerting. Cala il ricorso a questo strumento a fini di sollecito pagamenti e sondaggi. Nella categoria "altro" si inizia a registrare l'avvio di campagne di consulenza per specifici servizi e prodotti finanziari.

Figura 1.25 **Contatti proattivi per assistere, informare e vendere**

Campione: 22 rispondenti



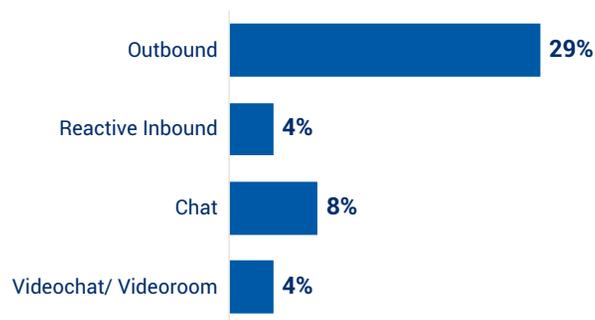
In media sono realizzate 4 macro tipologie diverse di campagne proattive di contatto. Le motivazioni di contatto abbracciano sia una logica di servizio sia commerciale.

Il modello Digital effettua sempre campagne commerciali e in 3 casi su 4 campagne di vendita a distanza. I modelli Proattivo e Consulenziale si dedicano a campagne di risveglio della relazione con la banca.

Non stupisce registrare che quasi il 30% delle realtà gestisce risorse dedicate esclusivamente all'attività commerciale proprio per le campagne outbound. Tale dato evidenzia la crescente rilevanza del canale nel contribuire ai risultati commerciali della banca attraverso il contatto proattivo verso la clientela, che inizia a svilupparsi non solo con chiamate verso il cliente ma anche attraverso una gestione dedicata via chat e videochat, oltre che con un contatto inbound al quale fa seguito una sensibilizzazione verso i servizi finanziari adeguati al target chiamante (reactive inbound).

**Figura 1.26 Figure esclusivamente dedicate all'attività commerciale**

Campione: 7 rispondenti

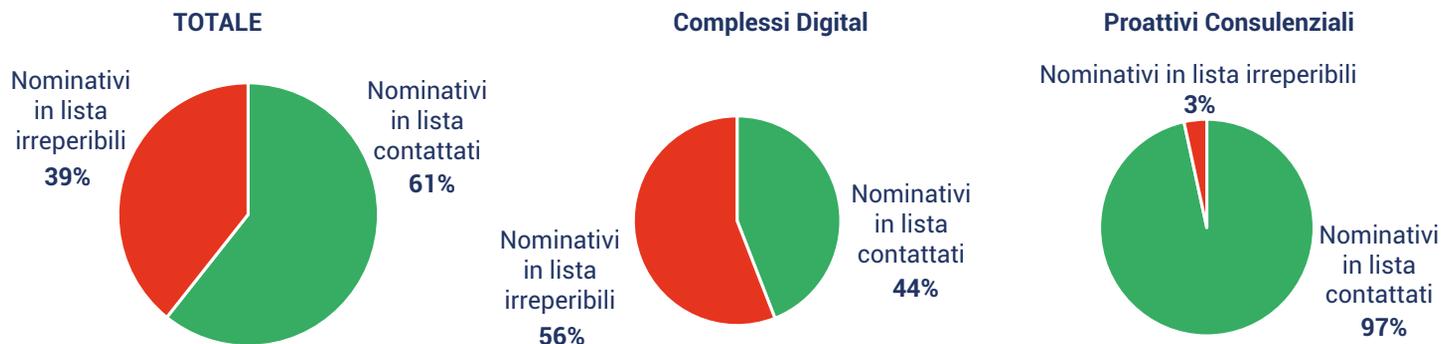


In generale l'efficienza dell'attività proattiva verso la clientela dipende dalla probabilità di poter entrare effettivamente in contatto con i nominativi in lista. Tanto più i contatti potenziali derivano da una attività mirata di analisi dei comportamenti sui diversi canali di contatto e/o da un contatto ravvicinato nel tempo rispetto a eventi cosiddetti "trigger" che segnalano l'elevata probabilità del cliente di essere interessato alla specifica informativa, tanto più il processo di contatto proattivo diventa efficiente. La maggiore diffusione all'interno dei canali digitali di funzionalità di accesso al dialogo (presenza di funzioni di call me back) o di aree dedicate ad

accogliere richieste di informazioni specifiche (es. attraverso chat e chatbot), la capacità di raccogliere le informazioni di contatto nella cosiddetta contact history per un'analisi più articolata sono tutti elementi che consentono oggi di selezionare in modo mirato e personalizzato nominativi potenzialmente più interessati a ricevere contatti proattivi dal canale. La combinazione degli elementi descritti consente al modello Proattivo Consulenziale di registrare un maggior successo nel contattare i clienti oggetto di campagne di contatto proattivo.

**Figura 1.27 L'efficienza del processo di contatto proattivo**

Campione: 17 rispondenti totali; 9 rispondenti Complessi Digital; 7 rispondenti Proattivi Consulenziali



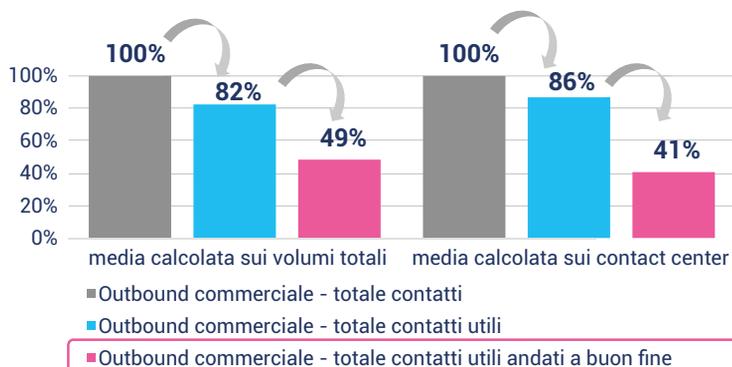
Al fine di verificare l'efficacia dell'outbound commerciale è utile ricostruire il cosiddetto **funnel di vendita** complessivo, focalizzandosi sul campione di contact center che ha fornito tutte le informazioni utili a tal fine. La lettura connessa ai volumi complessivi relativi ai diversi step del funnel evidenzia che nel 2021 in oltre l'80% nella metà dei casi si riesce a parlare con il cliente interessato e per oltre la metà di questi clienti la chiamata va a buon fine.

Nella media dei volumi complessivi si nascondono performance molto meno differenziate rispetto al passato, segnalando un affinamento dell'efficacia dei processi commerciali innescata dall'uso più intenso dei canali digitali da parte dei clienti, che ha consentito una reperibilità più ampia, e, grazie al time to market più efficiente, da una migliore efficacia delle campagne realizzate.

È interessante osservare che il buon fine si concretizza molto di più in vendita diretta rispetto al passato, confermando il valore della misurazione del customer journey del cliente e facendo prefigurare un ruolo sempre più centrale del contact center nel contribuire ai risultati commerciali della banca.

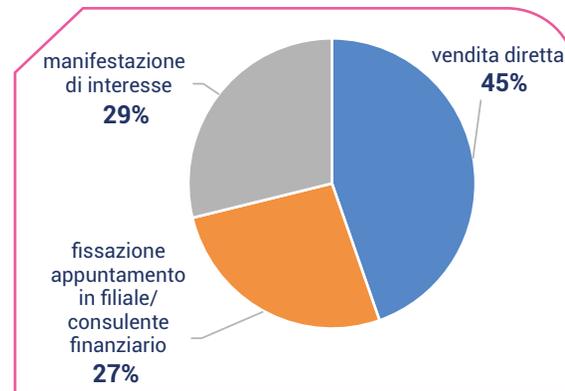
**Figura 1.28 Il funnel dell'outbound commerciale**

Campione: 8 rispondenti



**Figura 1.29 Composizione chiamate outbound andate a buon fine**

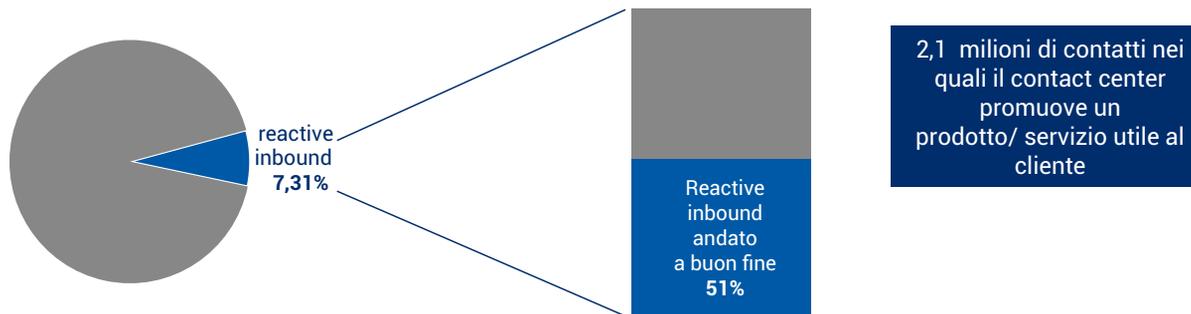
Campione: 12 rispondenti



La maggiore propensione dei clienti a contattare il canale, la possibilità che le nuove tecnologie integrate di crm mette a disposizione per riconoscere i diversi passaggi dei clienti nei canali della banca contestualizzandone le aree di interesse in base alle informazioni ricercate dai clienti e la capacità degli operatori di gestire proattivamente i contatti ricevuti affiancando alla richiesta di assistenza o operatività del cliente una proposta commerciale o informazioni su prodotti/servizi più adatti al chiamante (il cosiddetto reactive inbound) stanno contribuendo a rendere tale modalità di gestione della relazione e del dialogo a distanza molto più efficace rispetto al passato nelle realtà che la effettuano (40% dei contact center). In media il 7,3% dei contatti ricevuti da operatore viene gestito in modo proattivo. L'attività realizzata sulla base di informazioni sempre più contestualizzate sul profilo dei clienti contattati viene nel 2021 maggiormente apprezzata in media dal 51% della clientela che si dichiara interessata e/o acquista il prodotto/servizio. Anche in questo caso la media tratta dai volumi complessivi nasconde livelli molto differenziati di efficacia (con una media di efficacia tra le diverse banche pari al 40%).

**Figura 1.30 Incidenza di chiamate di reactive inbound totali e andate a buon fine sul totale delle chiamate gestite da operatore**

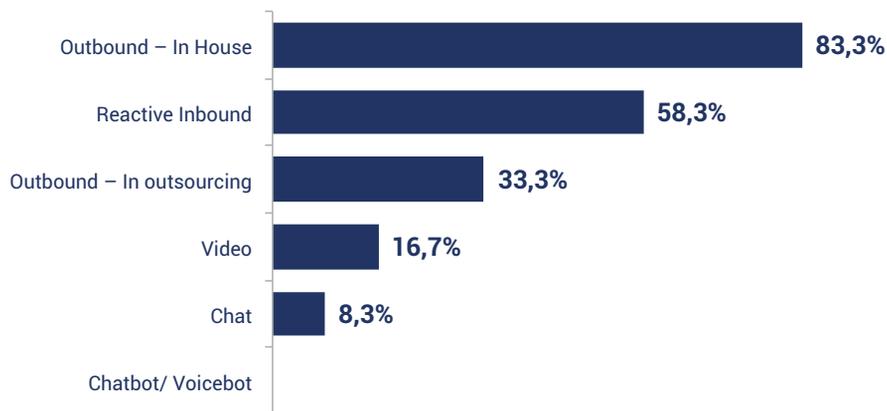
Campione: 9 rispondenti, 8 rispondenti



La crescente efficacia della proattività commerciale del contact center sta accentuando l'orientamento alla vendita diretta di prodotti e servizi finanziari: la metà del campione svolge un'attività di vendita diretta attraverso diversi canali. Tale attività viene ritenuta (come visto nella mission del canale) come elemento di differenziazione e di importanza crescente (specie nella modalità di reactive inbound che registra un aumento di strutture impegnate in questa attività per la vendita diretta). Rileva osservare che la vendita diretta non viene realizzata solo attraverso le telefonate ma si iniziano a sviluppare modalità legate al canale scritto in tempo reale come le chat e al canale che affianca alla voce un volto (videochat) in misura crescente rispetto al passato. Nessuna realtà ad oggi effettua vendite dirette in modalità completamente automatica con il supporto di tecnologie innovative come chatbot o voicebot.

**Figura 1.31 Canali di vendita diretta**

Campione: 12 rispondenti



Le vendite dirette attraverso contact center vedono una forte efficacia nell'area dei prodotti di finanziamento, assicurativi e della monetica. Rispetto alle vendite complessive (che coinvolgono i canali digitali e/o quelli fisici), si registra nel 2021 una focalizzazione maggiore verso l'area dei finanziamenti e della monetica. Altri prodotti come il conto corrente e gli investimenti sembrano essere meno rilevanti nella vendita diretta del contact center (probabilmente per la maggiore propensione dei clienti a sottoscrivere tali prodotti con un confronto quando non una vera e propria consulenza "mediata" da un operatore specializzato).

**Figura 1.32 Composizione delle vendite complessive e delle vendite dirette per macro tipologia di prodotto finanziario**

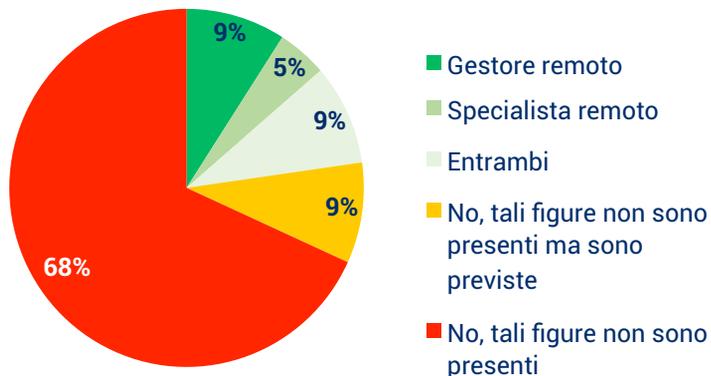
Campione: 10 rispondenti



L'evoluzione dell'operatore verso una figura più articolata e specializzata è un fenomeno in costante evoluzione: nel 2021 sono circa un quarto i contact center che hanno sviluppato nuove figure professionali in grado di fornire consulenza specialistica e/o una vera e propria capacità di gestione della relazione a 360° (in diversi casi anche con veri e propri portafogli di clienti da gestire a distanza). In un altro 9% di realtà, pur non essendo ancora presenti tali figure, ne è stata pianificata l'introduzione. Va considerato che in altre realtà questa figura professionale - nata nel contact center- è stata riposizionata dal punto di vista organizzativo entrando nel governo dell'area commerciale insieme alla rete di gestori di agenzia.

**Figura 1.33 Presenza della figura del gestore remoto e/o specialista remoto**

Campione: 22 rispondenti

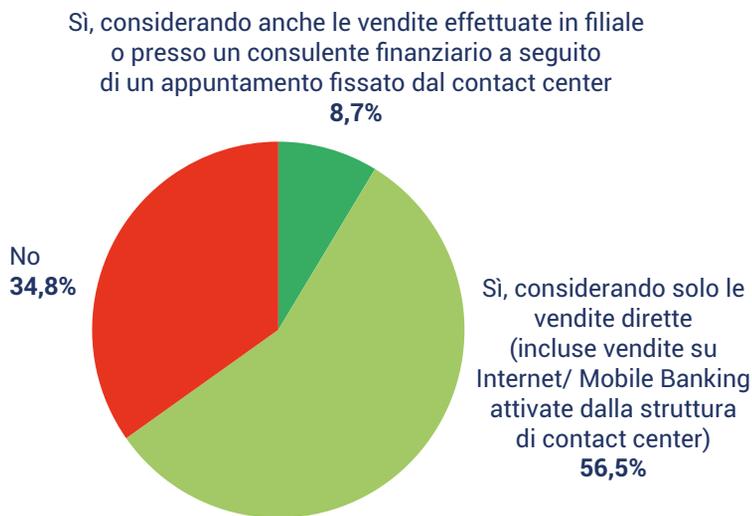


Tra le realtà che vedono già la presenza di figure consulenziali/ specializzate di riferimento per la relazione di clienti a distanza, è interessante osservare che spicca il modello Complesso Digital nel quale una struttura su tre ha inserito questa figura, mentre nel modello Consulenziale Proattivo è prevista la figura del solo specialista e il modello Essenziale Smart non prevede tale figura professionale.

Il ruolo commerciale del canale è riconosciuto nel 65% dei casi: in queste realtà sono stati messi in piedi processi strutturati di misurazione del contributo che il contact center fornisce ai risultati economici sia diretti sia indiretti. Cresce nel tempo la capacità di misurare sia le vendite dirette che quelle indirette. Tra le realtà che non hanno ancora strutturato un sistema di rendicontazione puntuale si registra tuttavia l'inizio del percorso attraverso la misurazione di alcune campagne, lasciando intravedere una crescita tendenziale di tale approccio.

**Figura 1.34 Misurazione del contributo del contact center ai risultati commerciali**

Campione: 22 rispondenti



Il modello Digital e quello Consulenziale sono i più strutturati nella misurazione puntuale del contributo commerciale del canale: la totalità di queste strutture si è organizzata per misurare sia le vendite dirette sia quelle generate attraverso appuntamenti fissati dal canale (la quota scende al 50% per i Proattivi e al 43% per i Complessi e al 20% per gli Essenziali Smart).

## FOCUS: L'ALBERO DEL VALORE 1.0

### I driver e le logiche di costruzione

In passato il contact center (all'epoca call center) è stato spesso considerato un centro di costo per la banca.

L'evoluzione del canale nel tempo ha messo in evidenza come il contact center rappresenti sempre più un valore sia per la sua crescente capacità di contribuire ai risultati commerciali della banca, sia per l'impatto positivo che assume per i clienti soprattutto in connessione con lo sviluppo della digitalizzazione crescente nell'uso dei servizi finanziari.

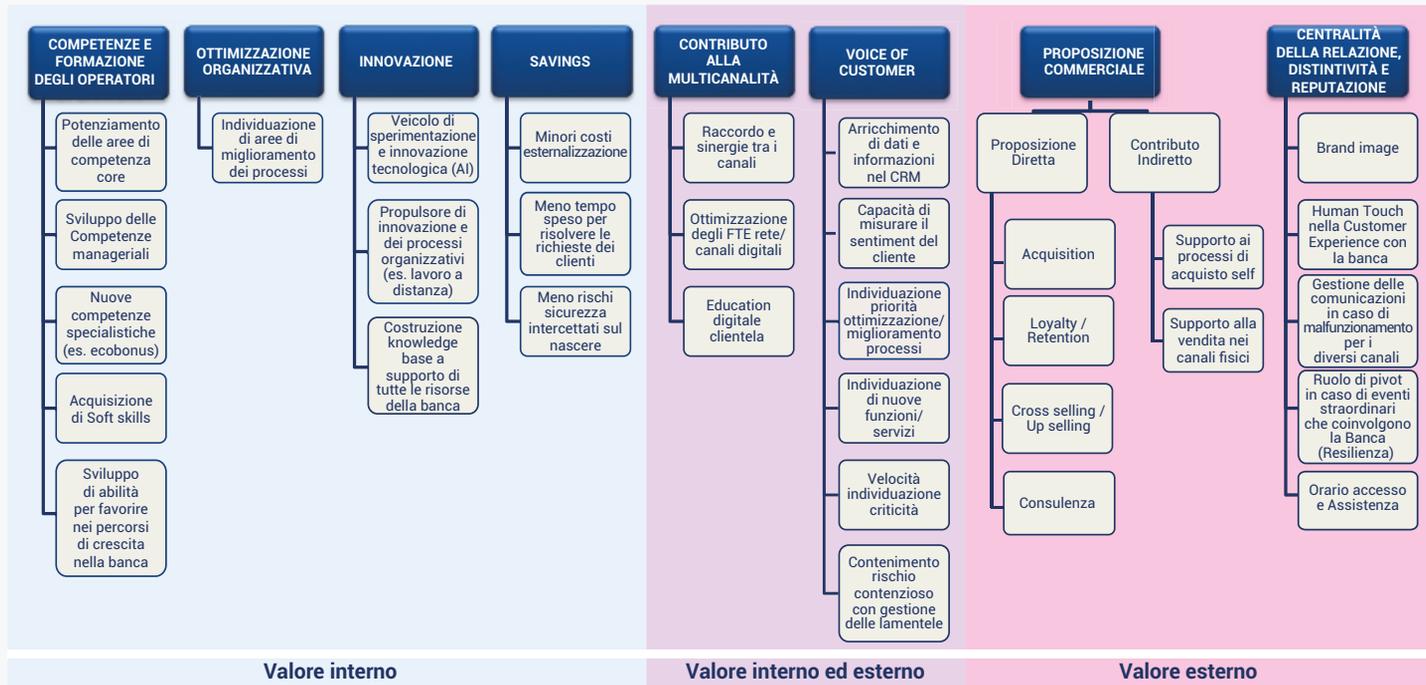
Al fine di mettere in evidenza la ricchezza di componenti di "**valore prodotto dal canale**", nelle seguenti slide viene riportata una schematizzazione – condivisa con il l'Osservatorio Contact Center Bancari - volta a indicare il valore che il canale assume nelle strategie di multicanalità e innovazione delle banche.

Nella consapevolezza che si tratta di un esercizio che trova da cui seguito il suo primo step (da cui il nome Albero del Valore 1.0) - che potrà nel tempo subire modifiche e integrazioni anche di rilievo - ad oggi la costruzione di una vista olistica del valore si compone di 3 dimensioni:

- **Impatto di valore interno:** componenti che l'esistenza del canale (e del lavoro che produce) genera per i processi e l'organizzazione della banca (come maggior efficienza intesa sia come incremento di valore prodotto, sia di riduzione dei costi nella banca);
- **Impatto di valore esterno:** componenti che l'esistenza del canale (e delle persone che vi lavorano) genera per il rapporto banca-cliente sia dal punto di vista commerciale che reputazionale;
- **Impatto di valore sia interno sia esterno:** componenti che l'esistenza del canale genera con effetti sia sulla relazione banca-cliente, sia sull'efficienza e la produttività della banca.

La logica dell'albero presuppone una gestione del contact center in house. Allo stesso tempo diversi elementi possono far riferimento anche al valore prodotto attraverso la collaborazione con gli Outsourcer.

A tendere, l'albero del valore potrebbe anche costituire una sorta di dashboard direzionale in grado di guidare (laddove possibile) - attraverso la costruzione di KPI ad hoc - la misurazione del ROI del canale.



## Descrizione delle voci: il valore interno

	Voce	Spegazione
<b>COMPETENZE E FORMAZIONE DEGLI OPERATORI</b>	Potenziamento delle aree di competenza core	Per poter rispondere efficacemente alle richieste di consulenza e assistenza dei clienti su un'ampia gamma di prodotti e servizi il canale diventa un veicolo di potenziamento delle competenze per le risorse umane che vi lavorano, in special modo sui prodotti 'core' della banca.
	Sviluppo delle competenze manageriali	La necessità di approcciare la relazione con i clienti mediata dal telefono o da canali digitali rende necessario uno sviluppo di professionalità e responsabilità che accresce le competenze manageriali delle risorse: pianificazione dei contatti anche a fini di promozione commerciale, capacità di lavorare per obiettivi, capacità di motivare se stessi e il team laddove è previsto un ruolo di coordinamento e la capacità di analizzare velocemente i dati della scheda cliente per adattare l'approccio ai diversi clienti.
	Nuove competenze specialistiche (es. finanziamenti connessi all'ecobonus)	La necessità delle risorse umane del canale di gestire anche le problematiche e le richieste emergenti dei clienti rende il canale un luogo di sviluppo di creazione di competenze specialistiche per servizi di recente introduzione (ad es. in diverse realtà sono stati creati team per gestire le richieste di finanziamento connesse all'ecobonus).
	Acquisizione di soft skill	Per la migliore gestione della relazione con il cliente a distanza l'acquisizione delle soft skill è essenziale: dalla capacità di ascolto, alla pazienza, all'empatia, alla gestione del lavoro sotto pressione fino alla capacità di persuasione per un approccio proattivo anche commercialmente. La quotidianità delle interazioni con i clienti accelera l'acquisizione di tali capacità.
	Sviluppo di abilità per favorire percorsi di crescita nella banca	Lo sviluppo delle risorse umane arricchito di competenze specialistiche, relazionali, manageriali e soft favorisce una rapida crescita delle risorse stesse, pronte a crescere in altre funzioni della banca con un bagaglio utile a tutti i ruoli.

	Voce	Spegiagine
OTTIMIZZAZIONE ORGANIZZATIVA	Individuazione di aree di miglioramento dei processi (relativi a prodotti e servizi)	La capacit� di gestire le problematiche operative dei clienti (potendo individuare quelle pi� frequenti) consente al canale di suggerire aree di miglioramento di processi di gestione dei prodotti/servizi in tutte le diverse fasi di erogazione (dalla comunicazione della prevendita, alla sottoscrizione e al post vendita).
	Veicolo di sperimentazione e innovazione tecnologica (AI)	Il forte uso di tecnologie in uso nel canale per la gestione di ampi volumi di contatti favorisce l'individuazione di aree da efficientare attraverso il supporto di applicazioni innovative legate all'intelligenza artificiale.
INNOVAZIONE	Propulsore di innovazione e dei processi organizzativi (es. lavoro a distanza)	La complessit� organizzativa di gestione di risorse umane con competenze specialistiche e relazionali con orario di accesso al pubblico esteso favorisce la messa a punto di attivit� di innovazione dei processi organizzativi per una maggiore flessibilit�.
	Costruzione knowledge base a supporto di tutte le risorse della banca	L'ampiezza di tematiche oggetto di assistenza consente di raccogliere una ampia base di conoscenza a cui attingere per gestire le richieste. Tale base rappresenta uno strumento di produttivit� ed efficientamento della banca che pu� essere messo a fattor comune delle funzioni direttamente responsabili delle attivit�.
SAVINGS	Minori costi esternalizzazione	La presenza del canale interno alla banca consente di non dover esternalizzare un servizio di assistenza (sostenendo i relativi costi) che si rende sempre pi� rilevante e necessario man mano che cresce la digitalizzazione dei clienti.
	Meno tempo speso per risolvere le richieste dei clienti	La presenza di un punto di contatto dedicato al quale il cliente si pu� rivolgere per problemi e disservizi evita che il cliente si rivolga all'agenzia di riferimento o al consulente finanziario, i quali a loro volta devono attivarsi con le funzioni interne della banca per comprendere i motivi del disservizio per poterli risolvere e successivamente ricontattare il cliente per informarlo.
	Meno rischi sicurezza intercettati sul nascere	L'assistenza ai prodotti/servizi – soprattutto quelli connessi ai pagamenti – consente di intercettare sul nascere eventuali rischi di sicurezza evitando che attivit� frodatorie si susseguano nel tempo. La velocit� di intercettazione di tali rischi viene ridotta al minimo e la disponibilit� di strumenti in grado di bloccare conti e carte evitano perdite per il cliente e per la banca.

## Descrizione delle voci: il valore interno ed esterno

	Voce	Spegazione
<b>CONTRIBUTO ALLA MULTICANALITÀ</b>	Raccordo e sinergie tra i canali	La presenza del canale come raccordo tra canali fisici e digitali consente di ottimizzare il funnel di vendita e di servizio tra canali diversi oltre che incrementare la capacità di generare opportunità di lead generation (campagne commerciali innescate da comportamenti nel digitale), intervenendo anche sui processi intercanale.
	Ottimizzazione degli FTE rete/canali digitali	La misurazione puntuale e continua nel tempo della contact history di clienti consente di individuare clienti totalmente digitali che non rischiano di incidere sul traffico in agenzia consentendo di ottimizzare gli FTE in rete da dedicare alla relazione con la clientela attuale.
	Education digitale clientela	Il ruolo di assistenza del canale consente ai clienti meno avvezzi all'uso dei canali digitali di avere un punto di riferimento per i passaggi considerati generativi di ansia e inadeguatezza: il contact center spesso assume anche il ruolo di formatore/guida dei clienti nell'uso di servizi digitali.
<b>VOICE OF CUSTOMER</b>	Arricchimento di dati e informazioni nel CRM	I dati raccolti dalle strutture di CC si prestano bene ad alimentare fortemente il CRM della banca anche in tempo reale con informazioni personali che possono contribuire ad affinare i modelli di propensione all'acquisto di specifici prodotti/ servizi.
	Capacità di misurare il sentiment del cliente	Per natura la possibilità di ascoltare il cliente permette di intercettare il suo sentiment dal tono della conversazione, consentendo di individuare in tempo reale l'opportunità di mettere in campo azioni volte a mitigare il rischio di abbandono o di valorizzare opportunità di rafforzamento della relazione .
	Individuazione priorità ottimizzazione/miglioramento processi	La capacità del canale di misurare la frequenza e l'intensità di contatti connessi alla necessità di gestire disservizi o carenze informative può fortemente contribuire alla messa a punto di una prioritizzazione delle azioni di ottimizzazione e miglioramento di processi in essere.

	Voce	Spegazione
<b>VOICE OF CUSTOMER</b>	Individuazione di nuove funzioni/ servizi	Le richieste innovative che il canale intercetta attraverso la gestione delle motivazioni di contatto dei clienti possono contribuire a individuare spazi di sviluppo di nuovi servizi da rendere disponibili al cliente per migliorarne la customer experience.
	Velocità individuazione criticità	L'immediatezza dell'intercettazione di disservizi attraverso la richiesta di assistenza consente alla banca di attivare meccanismi di comunicazione (alert e/o avvisi sul sito/sull'app) che avvisino i clienti di possibili disservizi (riducendone l'ansia e la richiesta immediata di assistenza).
	Contenimento rischio contenzioso con gestione delle lamentele	L'immediatezza dell'intercettazione di lamentele dei clienti nel corso del contatto con il canale consente di contenere (attraverso anche la capacità di negoziazione e proattività) il rischio che la lamentela diventi un vero e proprio reclamo attraverso azioni di caring dedicate che possano ridurre l'insoddisfazione del cliente.

## Descrizione delle voci: il valore esterno

		Voce	Spiegazione
PROPOSIZIONE COMMERCIALE	Diretta	Incremento Acquisition	L'attività di raccolta contatti per avere informazioni anche connesse a prodotti/ servizi rappresenta un diretto veicolo per incrementare la customer acquisition di clienti potenziali.
		Loyalty / Retention	La capacità di gestire le lamentele e i problemi che riscontra il cliente è una preziosa opportunità per gestire proattivamente la relazione rafforzando il legame con la propria banca.
		Cross selling / Up selling	La possibilità di dialogare con il cliente raccogliendo informazioni, anche soft non censite, e contestualizzandole sulla scheda cliente, consente di gestire proattivamente la relazione promuovendo nuovi servizi disponibili e adeguati al profilo dei clienti.
		Consulenza	Le competenze specialistiche e relazionali di coloro che operano nel canale si prestano bene a sviluppare un servizio di vera e propria consulenza ai diversi segmenti di clientela, rendendo il canale un punto di riferimento anche per la gestione di esigenze finanziarie complesse.
	Indiretta	Supporto ai processi di acquisto self	La disponibilità di una storia dei contatti dei clienti in tempo reale oltre di accesso ai processi sui prodotti e servizi della banca consentono al canale di supportare efficacemente il customer journey di acquisto del cliente e gli eventuali ostacoli che quest'ultimo può incontrare nei canali sell.
		Supporto alla vendita nei canali fisici	La disponibilità del servizio in orari più estesi rispetto ai canali fisici consente al canale di rappresentare un supporto importante complementare alla vendita dei canali fisici: dalla presa di appuntamenti a chiarimenti su prodotti e servizi da approfondire con incontri successivi.

	Voce	Spiegazione
<b>DISTINTIVITÀ E REPUTAZIONE</b>	Brand image	La valenza di un servizio di assistenza e gestione della relazione con i clienti a distanza che monitora attentamente i livelli di servizio (qualità) rappresenta sempre più un biglietto da visita importante per le banche che operano in contesti di crescente omnicanalità sempre più connessi ai canali digitali fai da te.
	Human Touch nella Customer Experience con la banca	La presenza di risorse umane che "mediano" il viaggio del cliente nella multicanalità con ascolto ed empatia costituisce un elemento fondamentale per fornire senso di vicinanza anche nell'uso di canali digitali. Attraverso la comunicazione reattiva e proattiva, il suo ruolo nel dialogo conversazionale non solo via telefono ma anche attraverso chat e talvolta con messaggistica istantanea, il canale contribuisce ad accrescere il coinvolgimento dei clienti in una relazione più completa e personalizzata.
	Ruolo di pivot in caso di eventi straordinari che coinvolgono la banca (Resilienza)	La presenza di un canale di assistenza sempre disponibile consente di utilizzare il canale come collegamento tra cliente e banca nei casi di eventi straordinari che impattano sulla normale gestione omnicanale (es. pandemia, normative impattanti sulla relazione come PSD2 e MiFID2) e consente di gestire la relazione con i clienti con empatia e velocità attraverso comunicazioni in tempo reale volte a gestire l'ansia di clienti.
	Orario accesso esteso	La disponibilità di un servizio esteso come giorni e orari rispetto agli altri canali fisici rappresenta un elemento di cura del cliente che può trovare nella componente umana del contact center sempre un punto di riferimento per gestire le proprie emergenze..

## 2. LA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

Le esigenze di rafforzamento delle strutture sono perseguite attraverso la costante evoluzione dei modelli organizzativi delle strutture di contact center delle banche.

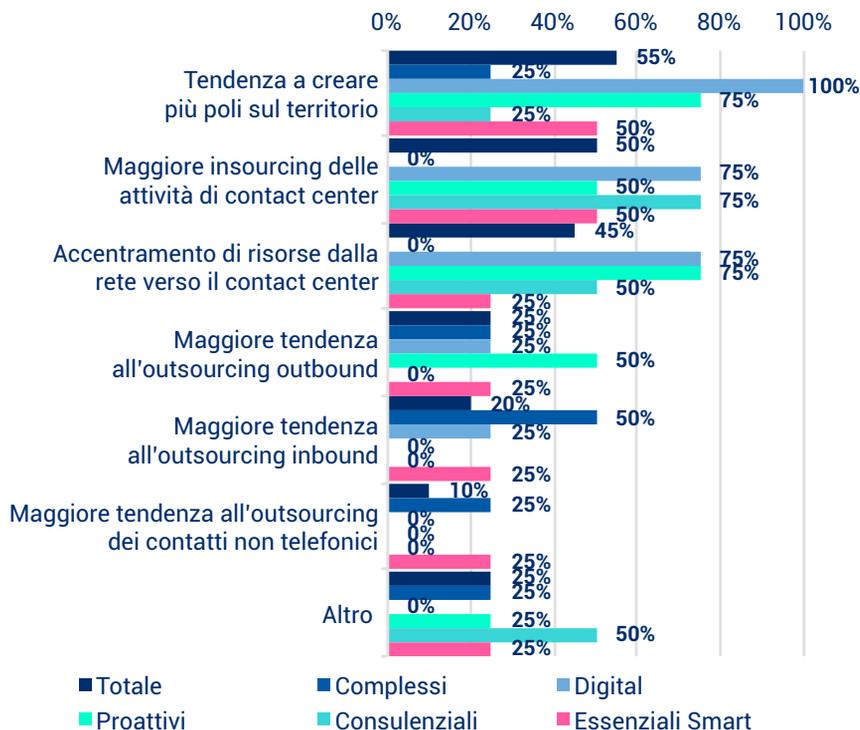
La creazione di più poli nel territorio, in continuità con l'anno scorso, resta la tendenza indicata con maggior frequenza dalle banche (addirittura la totalità delle realtà Digital, che solo in apparenza può sembrare un paradosso); rispetto alla rilevazione scorsa cresce la rilevanza assegnata a un maggior insourcing delle attività di contact center (metà del campione).

Per le realtà Digital, Proattive e Consulenziali resta alta la tendenza ad accentrare le risorse della rete.

All'interno della voce altro, 3 realtà segnalano un incremento o un avvio di attività commerciali.

Figura 2.1 Evoluzione organizzativa delle strutture di contact center

Campione: 20 rispondenti



## 2.1 Organizzazione

Il 2021 ha dato continuità all'espansione della forza lavoro delle strutture di contact center vista negli ultimi anni. Nelle 21 strutture rispondenti sono stati inseriti 1.621 operatori, corrispondenti al 29% dell'organico totale. L'83% delle nuove risorse fa capo alle realtà Complesse (in media 190 nuovi operatori per struttura), seguite dal cluster Digital (51,8 nuove risorse in media). I numeri sono più contenuti nelle altre realtà, allo stesso tempo si segnala che, in particolar modo per le realtà Consulenziali, i nuovi ingressi rappresentano più della metà della forza lavoro attuale, un segno di forte crescita.

Al netto dei nuovi ingressi, nella figura 2.2 si pone uno sguardo sui dimensionamenti medi complessivi in termini di "teste" e FTE (lordi e netti). Emergono forti differenze tra i cluster, con le realtà Complesse che rappresentano l'86% dei dipendenti del campione in termini di FTE lordi.

**Figura 2.2** Numero medio di operatori nel 2021 (teste, FTE "lordi" e FTE "netti ") per i diversi cluster

Campione: 21 rispondenti

	TOTALE	COMPLESSI	DIGITAL	PROATTIVI	CONSULENZIALI	ESSENZIALI SMART
Numero medio di operatori in house (Teste)	270	691	132	40	18	32
Numero totale di operatori in house (Teste)	5671	4834	528	159	53	97
Numero medio di operatori in house (FTE Lordi)	251	646	121	37	15	25
Numero totale di operatori in house (FTE Lordi)	5271	4519	483	150	45	75
Numero medio di operatori in house (FTE Netti)	196	494	101	35	13	21
Numero totale di operatori in house (FTE Netti)	4081	3460	403	141	39	64

Per **FTE (Full Time Equivalent) "lordo"** si intende una risorsa che lavora a tempo pieno (7,5 ore), eventuali dipendenti con orario incompleto sono conteggiati pro-quota.

Per **FTE (Full Time Equivalent) "netto"** si intende un FTE al netto di assenze, sospensioni dal lavoro, ferie, malattie e comprensivo di banca ore/ straordinari.

La crescita dimensionale avvenuta nel 2021 conferma il trend espansivo delle strutture in termini di personale, analizzato dall'Osservatorio da più di 10 anni.

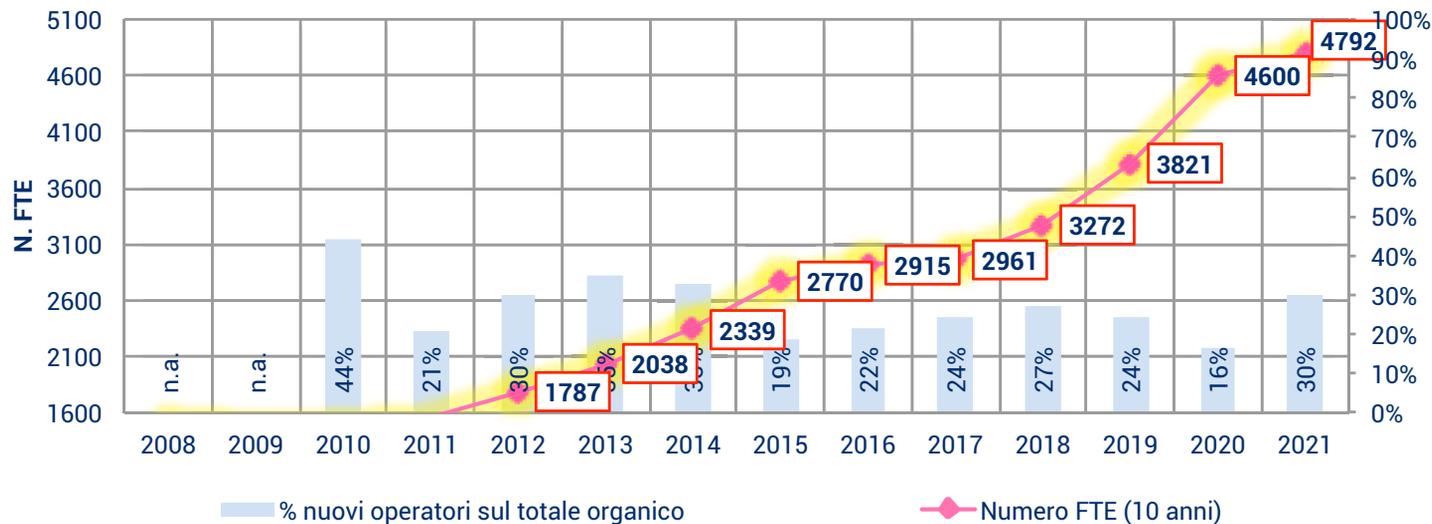
Nella figura 2.3 è rappresentato il trend di un campione costante composto da 12 realtà, dal 2008 al 2021. Analizzando le singole strutture, 5 hanno registrato una crescita dell'organico superiore al 200% in questo arco temporale, altre 5 un aumento inferiore al 100% e solamente due segnalano una diminuzione.

Nell'ultimo anno il tasso di crescita è risultato pari al 4%, un aumento meno marcato rispetto al triennio 2018/2020 ma che conferma la costante espansione della forza lavoro. Va sottolineato che, per la variazione tra il 2020 e il 2021, all'interno del campione si trova un quadro molto eterogeneo: il 44% delle strutture di contact center è in crescita in termini di FTE.

All'interno del grafico viene rappresentata anche la percentuale di nuovi operatori rispetto al totale dell'organico. Si vede un significativo aumento rispetto all'anno precedente, ma è necessario specificare che il 2020 ha registrato percentuali inferiori alla media degli ultimi anni, a causa della forte job rotation avvenuta nel primo anno di pandemia, che ha portato dunque ad un aumento consistente della forza lavoro senza la necessità di significativi nuovi ingressi.

**Figura 2.3** Trend di crescita dimensionale dei contact center 2008-2021 – FTE lordi

Campione: 12 rispondenti\*



\* Per una realtà che non ha fornito dati in alcuni anni è stata costruita una stima con il metodo dell'Exponential Smoothing.

All'interno della figura 2.4 è riportata una mappatura della distribuzione geografica dei contact center bancari in Italia.

La dislocazione geografica è sicuramente un fattore strategico rilevante nelle scelte delle banche. Sono 72 i poli segnalati dalle strutture di contact center, distribuiti in 46 province italiane per un totale di 3.668 postazioni. La provincia con il maggior numero

## — La configurazione organizzativa

di postazioni resta Milano (27% del totale del campione, in 6 differenti poli), seguita da Torino, Roma e Napoli.

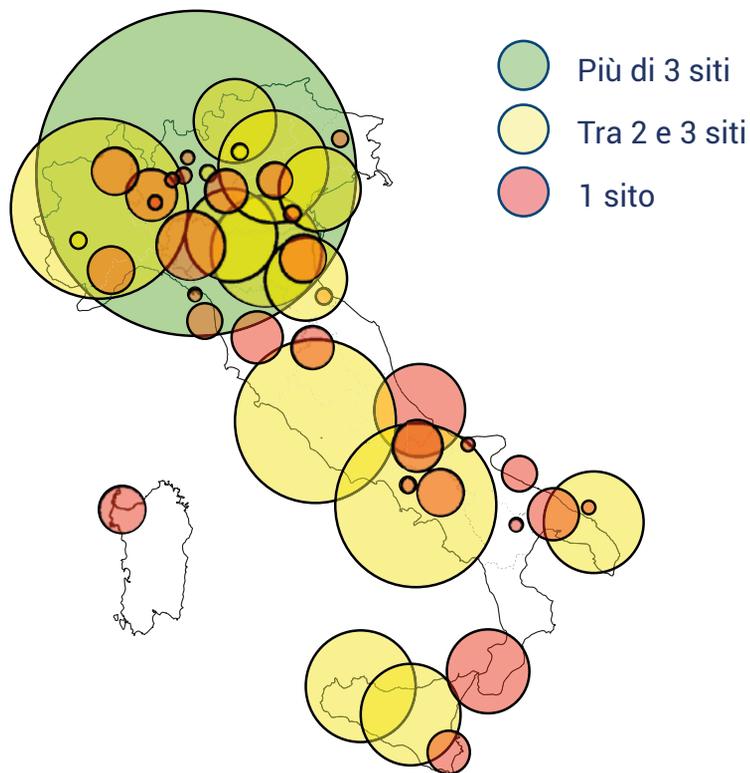
Il 67% delle strutture di contact center utilizza più di un sito, mentre il restante 33% accentra il proprio personale in un unico polo, in alcuni casi con un consistente numero di postazioni.

A seguito della pandemia, dall'analisi emergono evidenze interessanti: sono ben 15 i siti segnalati con una sola postazione (quasi il triplo dell'anno precedente): nonostante l'aumento della forza lavoro, diminuiscono le postazioni, segnale di una maggiore flessibilità e ottimizzazione delle risorse sul territorio.

*Il 33% delle banche rispondenti segnala più di 6 siti*

Figura 2.4 Distribuzione dei contact center bancari in Italia\*

Campione: 18 rispondenti



La struttura organizzativa negli anni, con il crescere delle strutture, ha fisiologicamente registrato affinamenti e portato alla creazione di ruoli professionali maggiormente definiti all'interno delle strutture stesse, come i coordinatori dei team di operatori (team leader) e i coordinatori degli stessi (supervisor), senza dimenticare le figure così dette di "staff", che all'interno delle strutture analizzate fanno registrare una presenza consistente: l'85% delle realtà segnala la presenza di almeno una figura, principalmente per la gestione operativa (2,4 FTE) e per il monitoraggio qualità (1,8 FTE).

Nell'analisi è presente un indicatore volto a misurare il rapporto tra figure di coordinamento (supervisor e team leader) e operatori, lo Span of Control (SoC).

Il valore medio nel campione complessivo è pari a 10,5 operatori per figura di coordinamento, il numero più alto fa capo alle realtà Digital (11,1), mentre le realtà Complesse si assestano intorno alla media del campione (10,5). Assumono valori inferiori di SoC le realtà Consulenziali (8,6) e le Proattive, le realtà che più delle altre in media prevedono un numero inferiore di operatori rispetto a coordinatori (6,1 per ogni supervisor o team leader).

Figura 2.5 La struttura organizzativa media dei contact center

Campione: 20 rispondenti

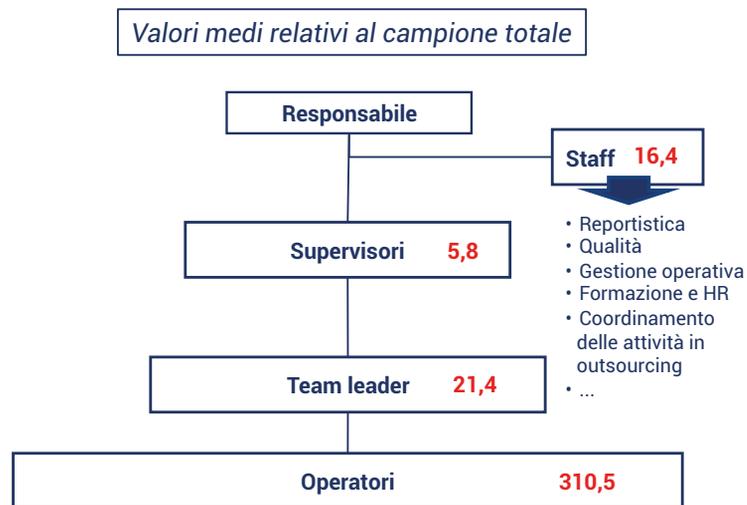
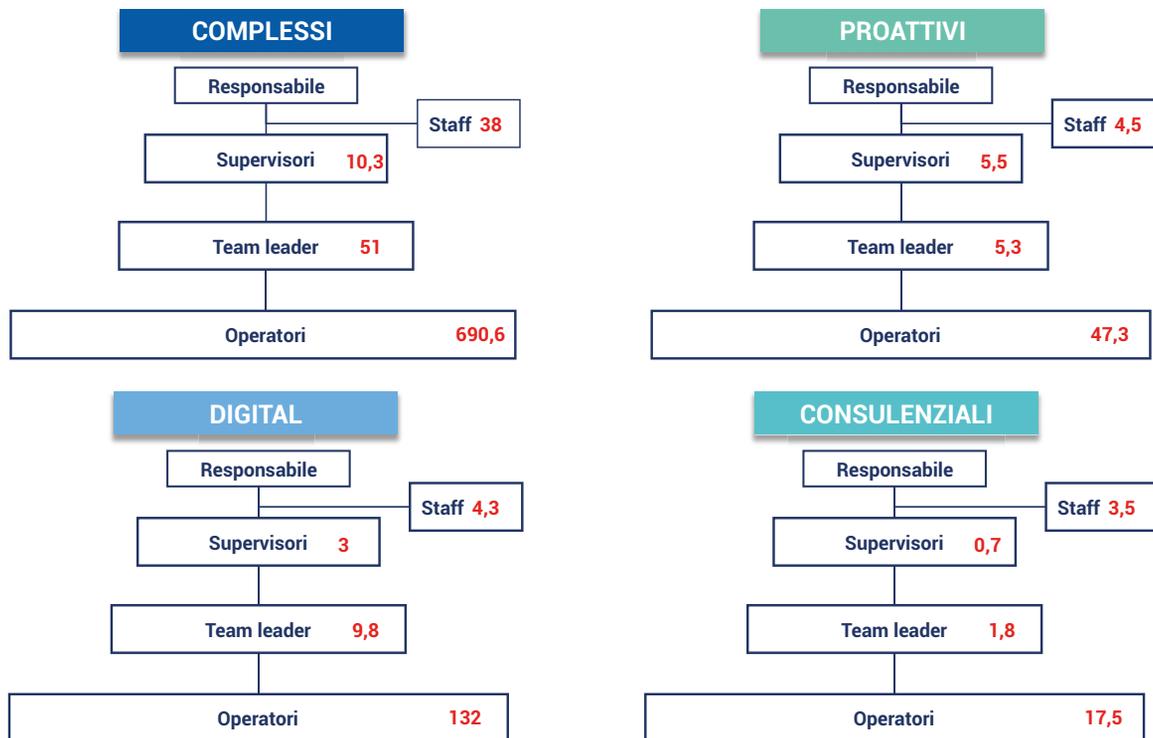


Figura 2.6 La struttura organizzativa media dei contact center (per cluster)

Campione: 7 Complessi, 4 Digital, 4 Proattivi, 4 Consulenziali



I cluster non rappresentati non sono rappresentabili per esiguità del numero di rispondenti

L'analisi ha preso in considerazione la distribuzione degli FTE in house all'interno del contact center in termini di attività svolte, considerando sia il tempo dedicato alla normale operatività (inbound, outbound, gestione di email, chat e social), ma anche una serie di attività a corollario ma fondamentali nella quotidianità del personale, come le attività di back office o i momenti formativi.

Come negli anni precedenti, più della metà del tempo degli FTE è destinato all'attività inbound, mentre circa il 16% dell'effort è rivolto all'outbound.

Rispetto alla rilevazione dell'anno scorso, si può notare un lieve aumento delle attività di formazione e di back office a discapito del canale email, che resta comunque al 10% e ancora su valori nettamente superiori alle attività di gestione di chat e contatti sui social.

**Figura 2.7** Distribuzione degli FTE per attività svolta

Campione: 17 rispondenti

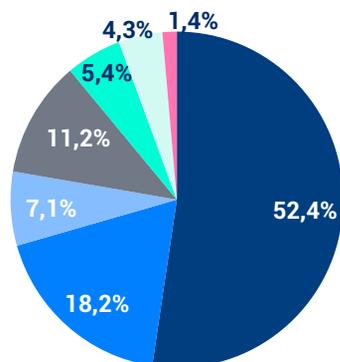


Mettendo al confronto le realtà aggregate Complesse Digital e Proattive Consulenziali, emergono solamente piccole differenze. In particolar modo si può individuare come elemento differenziale una maggiore attività sul canale email, e una percentuale lievemente superiore sulle attività formative da parte delle Proattive Consulenziali, mentre il cluster Complessi Digital ha un peso lievemente maggiore verso il canale telefonico (grazie soprattutto al minor tempo dedicato alla gestione delle email), come dimostrano i pochi punti percentuali superiori sulle attività inbound e outbound.

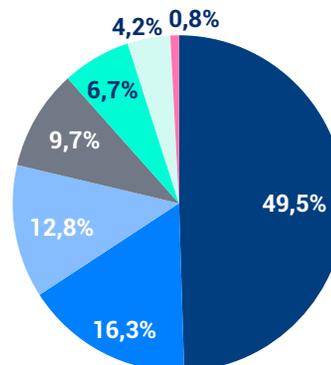
Figura 2.8 **Distribuzione degli FTE per attività svolta (per cluster)**

Campione: 8 Complessi Digital, 6 Proattivi Consulenziali

### COMPLESSI DIGITAL



### PROATTIVI CONSULENZIALI



- Attività inbound
- Attività outbound
- Gestione delle email
- Attività di back office
- Attività di formazione
- Gestione di chat/ videochat/ videoroom
- Gestione contatti sui canali Social

## 2.2 Risorse Umane

Gli aspetti di gestione e crescita professionale degli operatori sono centrali all'interno delle strutture di contact center delle banche. L'importanza è legata a diversi fattori: alla possibilità di valorizzare le caratteristiche dei singoli operatori, al garantire percorsi di lavoro stimolanti e al miglioramento della componente qualitativa del servizio verso la clientela finale.

Solitamente la formazione viene divisa in due macro aree: la prima è in ingresso, ovvero la formazione del nuovo personale arrivato all'interno della struttura, che in media risulta pari a 114,8 ore per operatore nel periodo di inserimento; la seconda è la formazione ricorrente, strutturata in corsi di aggiornamento o in percorsi di sviluppo di nuovi skill e dedicata alle risorse già presenti all'interno della struttura, che in media è pari a 77,4 ore per operatore.

Il quadro è molto eterogeneo tra i vari cluster: all'interno delle realtà Complesse, Consulenziali ed Essenziali Smart emerge una netta preponderanza per una formazione in ingresso rispetto alla ricorrente, mentre nelle strutture Proattive, che presentano un numero di ore più contenuto, i valori sono simili tra formazione ricorrente e in ingresso.

La formazione in ingresso viene fatta prevalentemente in aula o tramite webinar, poco più di un terzo è gestita tramite affiancamento (anche a distanza). La formazione ricorrente invece è largamente gestita in maniera self tramite piattaforme di e-learning.

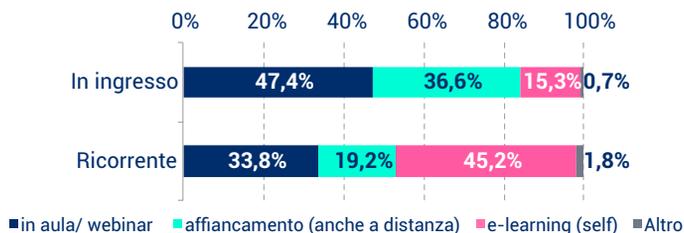
Figura 2.9 **Formazione erogata agli operatori**

Campione: 23 rispondenti

**Ore di formazione mediamente erogate per operatore**



**Distribuzione delle ore di formazione per tipologia**



Le competenze sviluppate sia attraverso la formazione che il training on the job, la conoscenza ampia della gamma di servizi della banca e le soft skill sviluppate grazie al contatto con la clientela sono sicuramente un valore aggiunto per gli operatori. La versatilità di tali competenze trova riscontro nelle logiche di job rotation (in questo caso si fa riferimento alla percentuale di personale del contact center allocato in altre strutture della banca/ gruppo bancario), che vedono coinvolti il 9,1% del personale della struttura.

Sono 5,1% le risorse che, nel corso del 2021, hanno deciso di lasciare la banca (il così detto turnover esterno), mentre il tempo medio di permanenza all'interno delle strutture di contact center è pari a 5 anni e 8 mesi (più di 6 anni all'interno delle realtà Complesse Digital), un valore in aumento rispetto all'anno passato.

Figura 2.10 Job rotation, turnover e tempo medio di permanenza degli operatori  
rispondenti variabili

	RISPONDENTI	TOTALE	COMPLESSI DIGITAL	PROATTIVI CONSULENZIALI	ESSENZIALI SMART
Turnover annuale esterno*	11	5,1%	4,3%	n.d.	n.d.
Job Rotation**	12	9,1%	10,7%	n.d.	n.d.
Tempo medio di permanenza al contact center di un operatore (mesi)	12	68,6	77,9	n.d.	n.d.

\*Per turnover esterno si è fatto riferimento alla % di personale del contact center che ha deciso di lasciare la banca nel 2021.

\*\*Per Job Rotation si è fatto riferimento alla % di personale del contact center che è stato allocato in un'altra struttura della banca/gruppo bancario nel 2021.

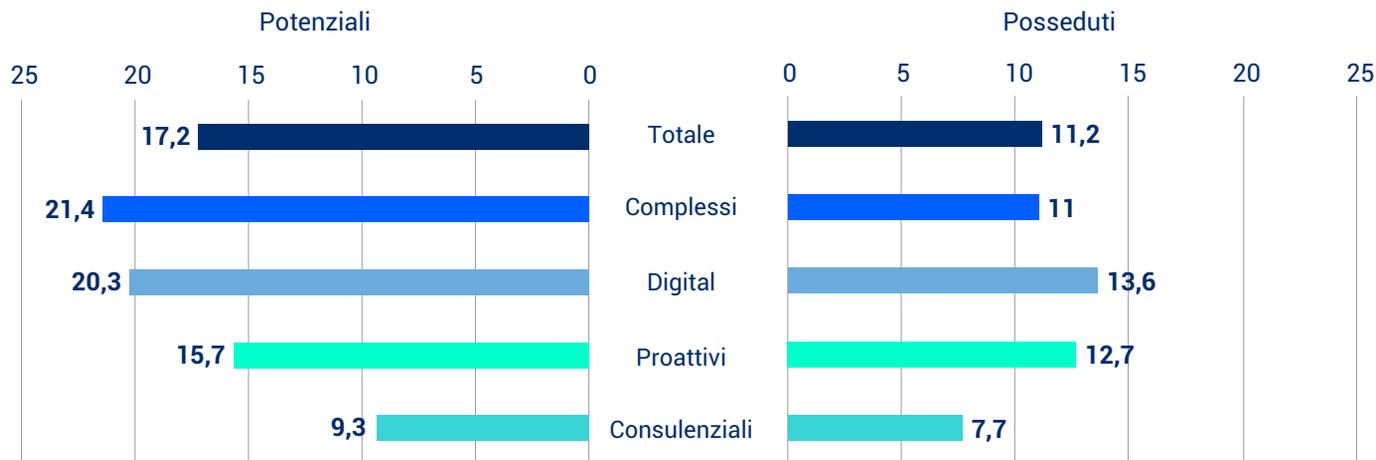
La necessità di rispondere ad un numero sempre crescente di necessità rende fondamentale la presenza di diversi skill all'interno del proprio organico. La gestione delle competenze diventa dunque un aspetto importante sia per valorizzare i singoli operatori e contribuire al loro percorso di crescita (anche attraverso la formazione), sia per prestare un servizio migliore e più mirato al cliente.

Dall'analisi emerge come in media nelle strutture di contact center il numero massimo potenziale di skill degli operatori è pari a 17,2, mentre il numero medio di skill presenti effettivamente è pari a 11,2.

Analizzando singolarmente i cluster si può vedere che le strutture Complesse e le Digital hanno un valore superiore alla media (rispettivamente 21,4 e 20,3) di skill potenzialmente raggiungibili, mentre le Digital e le Proattive sono le realtà con il maggior numero di skill effettivamente posseduti internamente (13,6 e 12,7).

**Figura 2.11 Skill potenziali e posseduti all'interno delle strutture di contact center**

Campione: 19 rispondenti/ 17 rispondenti



La possibilità di poter sviluppare delle competenze trasversali non preclude la possibilità per diverse strutture di focalizzare una parte di operatori su specifiche attività.

In tal senso sono diversi gli ambiti su cui le strutture di contact center puntano. L'erogazione di specifici prodotti e/o servizi resta come nella rilevazione dello scorso anno la voce maggiormente segnalata (in particolar modo dalle realtà Digital e Complesse).

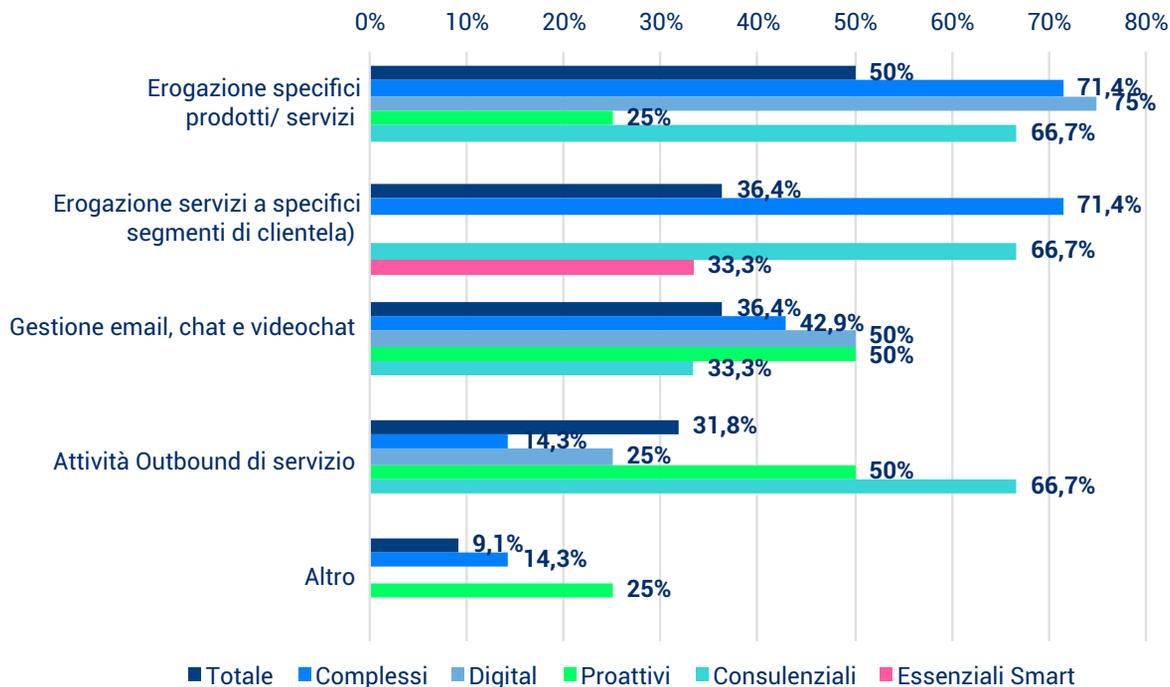
Le realtà Complesse (e in parte anche le Consulenziali) sposano logiche di specializzazione non solo per prodotto o servizio, ma in egual misura verso specifici segmenti di clientela.

La gestione di email, chat e videochat è indicata dalla metà delle realtà Proattive e Digital, così come l'Outbound di servizio da parte di Proattive e Consulenziali (dal 50% dei rispondenti dei suddetti cluster).

Le realtà Essenziali Smart preferiscono mantenere una copertura maggiormente trasversale dei propri operatori.

Figura 2.12 Skill potenziali e posseduti all'interno delle strutture di contact center

Campione: 19 rispondenti/ 17 rispondenti



In figura 2.13 viene rappresentata la distribuzione media delle ore di "login" degli operatori, considerando sia l'attività "core" (intesa come conversazione telefonica o gestione di contatti testuali come chat ed email), sia momenti strettamente collegati al canale

telefonico (l'Hold, ovvero il tempo in cui il cliente viene lasciato in attesa), sia la gestione di processi interni come le attività di back office o l'after call work, che i momenti di pausa e di "ready" (i momenti nel quale la risorsa è pronta a ricevere un contatto in assenza di altre attività).

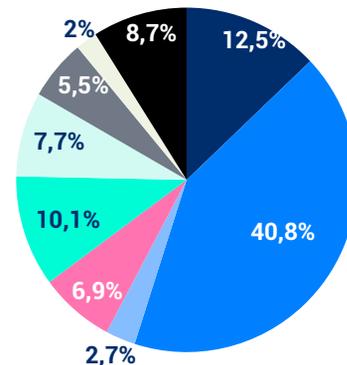
Poco più del 40% delle ore giornaliere è dedicato alla conversazione (sia in inbound che in outbound): il dato è in calo rispetto all'anno precedente ma resta comunque la componente dal peso maggiore all'interno della giornata media. Assumono infatti una rilevanza contenuta in termini di distribuzione di ore le attività dedicate ai canali non telefonici (gestione email, chat e videochat) che insieme cubano il 7,5%.

Le principali differenze rilevabili a livello di analisi per cluster si riscontrano nelle fasi di Hold, dove le realtà Complesse Digital riportano un valore pari al 4,4% mentre il resto del campione si attesta su un valore medio di 0,5%, e soprattutto nella gestione del contatto non telefonico: per la gestione delle email ad esempio le stesse indicano circa il 12% come valore medio, al contrario delle realtà Complesse Digital per le quali il valore è nettamente inferiore (2,8%).

La ripartizione delle ore è condizionata dalle scelte effettuate da ciascuna struttura sul perimetro delle attività integrate nella barra telefonica e di quelle gestite "fuori barra".

Figura 2.13 Distribuzione media delle ore di login degli operatori

Campione: 14 rispondenti



- Ready
- Conversazione inbound e outbound
- Hold (tempo in cui il cliente viene lasciato in attesa dall'operatore)
- After Call Work
- Pausa
- Back Office
- Gestione email

## FOCUS: LA CARTA D'IDENTITÀ DELL'OPERATORE DEL CONTACT CENTER

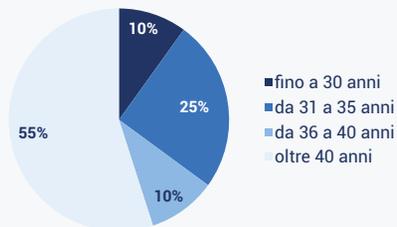
È sempre d'interesse conoscere le caratteristiche della forza lavoro delle strutture dei contact center. Mediamente l'età di un operatore è lievemente diminuita ed è pari a 39,8 anni, con le realtà Proattive che registrano l'età media più alta (44,1 anni). Poco più della metà del campione segnala un'età media superiore a 40 anni, mentre solo due realtà indicano un'età media pari o inferiore ai 30 anni.

La distribuzione in base al genere vede una predominanza femminile (62%, in aumento rispetto alle rilevazioni precedenti), distribuzione confermata per il cluster delle realtà Complesse Digital, mentre la differenza si assottiglia tra le realtà Proattive Consulenziali, dove le donne rappresentano il 57% degli operatori.

Sono diverse le tipologie contrattuali utilizzate dai contact center bancari, con la consueta predominanza di operatori con un contratto a tempo indeterminato full time, ma si rileva una forte crescita rispetto ai contratti a tempo indeterminato part time rispetto all'anno scorso, aumento realizzato a discapito delle tipologie di contratti a tempo determinato, di apprendistato e di somministrazione/ interinale (utilizzato da sue sole realtà), tutte in lieve diminuzione.

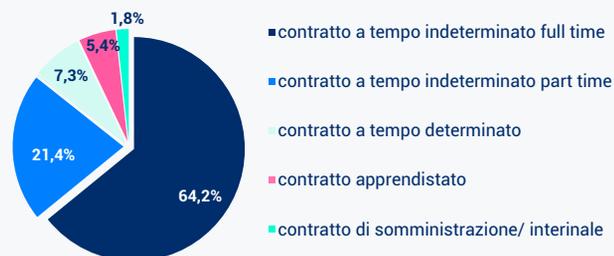
**Figura 2.14 Distribuzione dei contact center rispondenti per età media degli operatori**

Campione: 20 rispondenti



**Figura 2.15 Distribuzione degli operatori per tipologia di contratto**

Campione: 20 rispondenti



## 2.3 L'uso dell'outsourcing

Ricorrere o meno all'outsourcing è un elemento rilevante da un punto di vista strategico. Le scelte delle strutture di contact center sono diverse, dalla tipologia di attività esternalizzata, ai segmenti di clientela da contattare, per arrivare naturalmente alla distribuzione tra quanto gestito in house e quanto in outsourcing.

L'84% delle realtà è ricorsa, con diversi livelli di profondità, all'outsourcing nel 2021.

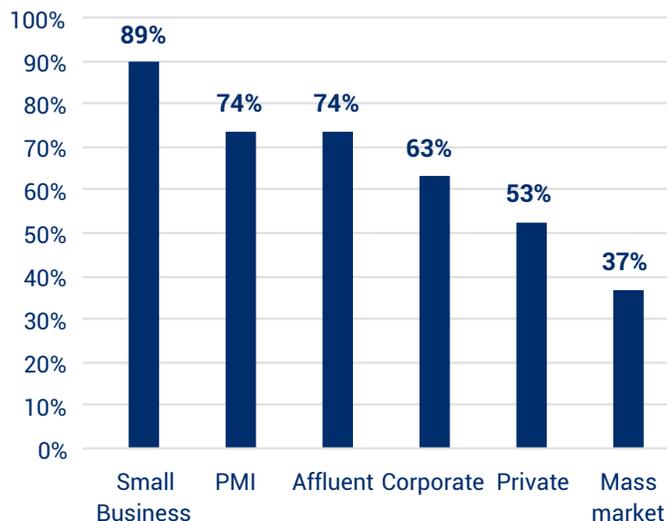
Sono 1,89 in media le società che prestano servizi di esternalizzazione ai contact center, con 10 realtà che si rivolgono a un solo outsourcer e solamente due che si avvalgono di 4 o 5 fornitori.

In termini di FTE sono 1.471,4 gli FTE totali degli outsourcer coinvolti dalle 16 banche rispondenti, numero in aumento rispetto all'anno passato. In particolare le realtà Complesse Digital si avvalgono in media di 166,7 FTE, mentre le Proattive Complesse registrano una media pari a 53,6.

L'89% delle realtà affida agli outsourcer la clientela Small Business, mentre solamente il 37% affida il contatto della clientela Mass Market.

Figura 2.16 Tipologia di contatti gestiti in outsourcing

Campione: 19 rispondenti



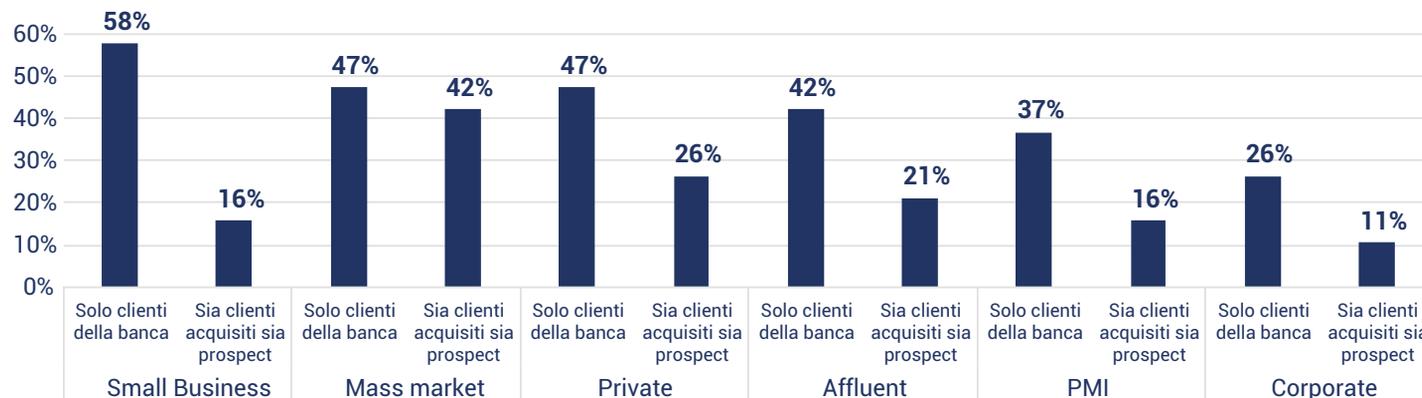
21 realtà su 25 hanno fatto ricorso all'outsourcing nel 2021 con diversi livelli di profondità

La maggior parte delle realtà assegna agli outsourcer solamente i contatti relativi ai clienti già acquisiti: la tendenza si riscontra su tutti i segmenti di clientela. Soprattutto per il mass market e in misura minore per il private e gli altri segmenti, si riscontrano contatti in outsourcing anche per i prospect.

In continuità con lo scorso anno nessuna delle strutture di contact center indica il coinvolgimento di outsourcer esclusivamente per i prospect.

Figura 2.17 Tipologia di contatti gestiti in outsourcing per segmento di clientela

Campione: 19 rispondenti



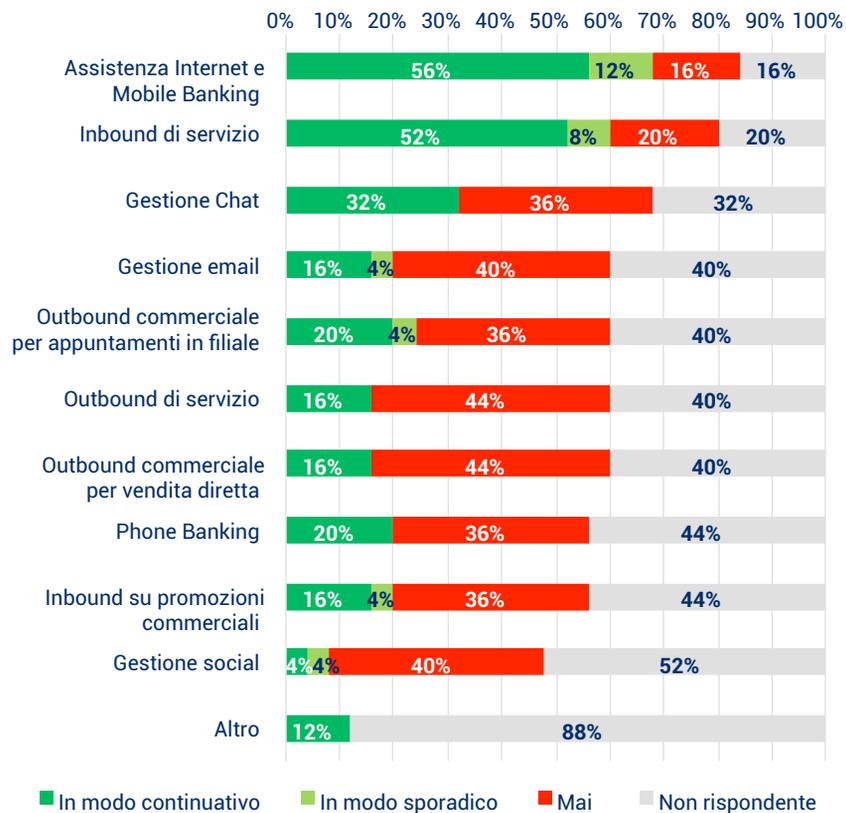
L'assistenza Internet e Mobile Banking si conferma l'attività maggiormente esternalizzata sia in termini assoluti che per frequenza.

L'inbound di servizio è l'altro fronte di attività più frequentemente gestito in outsourcing.

È infine inferiore il numero di strutture di contact center che ricorre all'esternalizzazione per la gestione dei canali non telefonici (chat, email, social) e l'outbound (sia commerciale che di servizio).

**Figura 2.18 Tipologia di servizi esternalizzati e frequenza**

Campione: 25 rispondenti



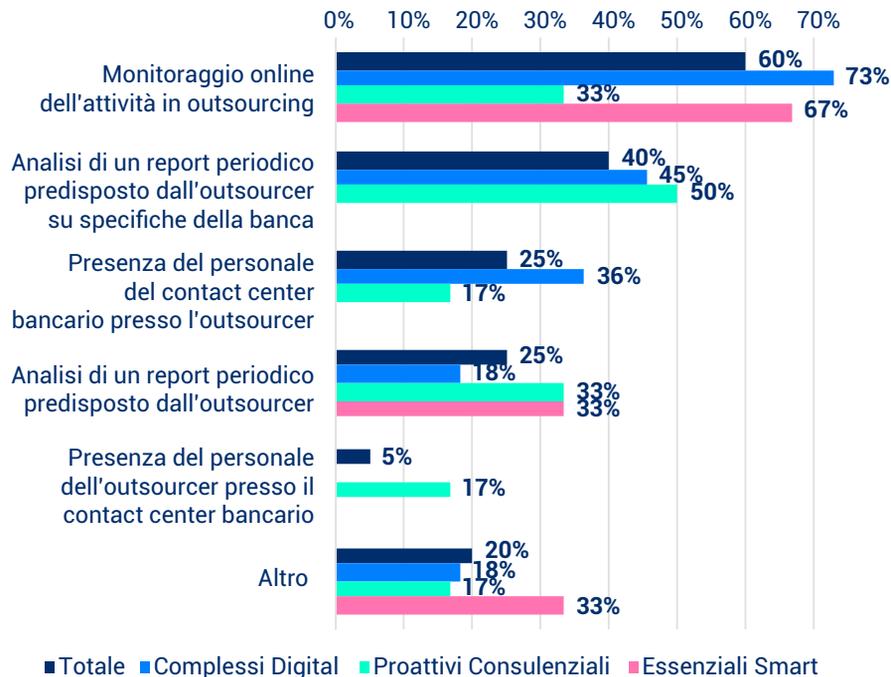
— La configurazione organizzativa

L'esternalizzazione delle attività comporta naturalmente la necessità di presidio. Sono diverse le modalità di monitoraggio adottate dalle strutture di contact center. Il 60% del campione (con una particolare incidenza delle realtà Complesse Digital ed Essenziali Smart) effettua un monitoraggio online, il 40%, si avvale dell'analisi di un report periodico predisposto dall'outsourcer stesso su specifiche indicate dalla banca (il dato scende al 25% se la reportistica è prodotta senza indicazioni).

La presenza del personale del contact center presso l'outsourcer è una soluzione indicata da una realtà su 4, con un peso significativo del cluster Complessi Digital.

Figura 2.19 Modalità di monitoraggio dell'attività in outsourcing

Campione: 20 rispondenti



Le modalità di sourcing permettono di comprendere molto della strategia di una struttura di contact center.

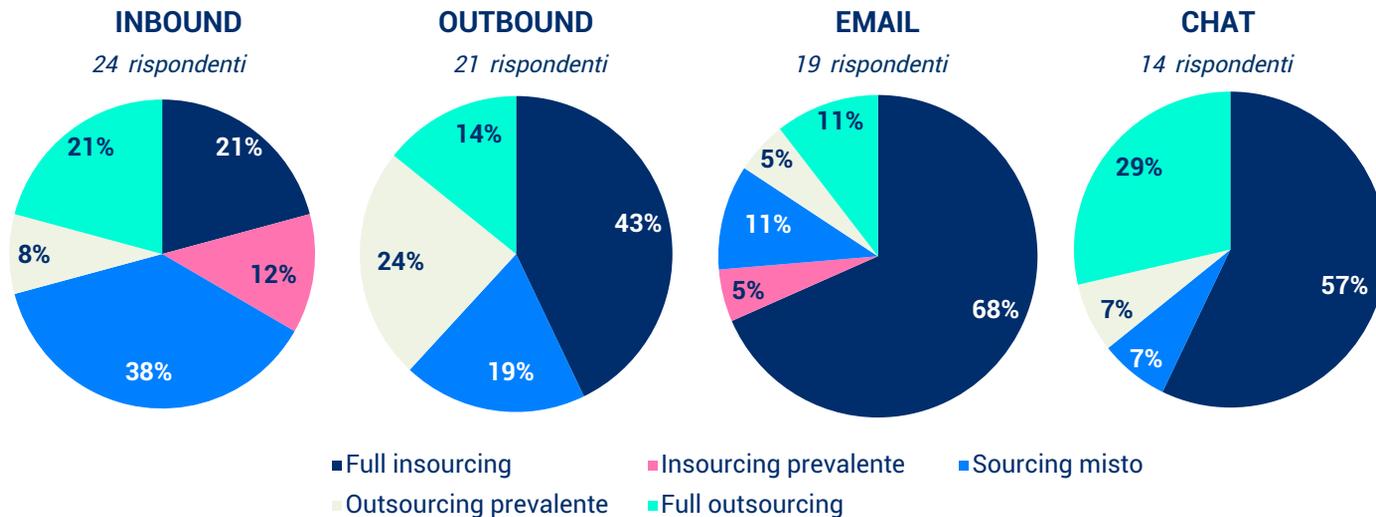
L'analisi sui volumi permette di ricostruire le diverse configurazioni possibili rispetto alla tipologia di contatto:

- Full insourcing, se tutti i contatti operatore sono gestiti dalla struttura in house;
- Insourcing prevalente, se la struttura in house gestisce almeno il 70% dei contatti operatore complessivi;
- Sourcing misto, se la struttura in house gestisce una quota di contatti compresa tra il 30% e il 70% dei contatti operatore;
- Outsourcing prevalente, se la struttura in house gestisce meno del 30% dei contatti operatore;
- Full outsourcing, se tutti i contatti operatore sono esternalizzati.

L'outsourcing (con diversi livelli di profondità), in continuità con gli anni precedenti, tende ad essere maggiormente utilizzato per i contatti telefonici, e in particolar modo per quelli in ingresso. I canali non telefonici vedono una maggiore polarizzazione nelle scelte di sourcing: più del 57% del campione (68% nel caso delle email) ragiona in ottiche di full insourcing, mentre il 29% delle strutture nel caso delle chat e l'11% nel caso delle email esternalizza interamente l'attività.

Figura 2.20 Tipologia di contatti gestiti in outsourcing per segmento di clientela

Campione: rispondenti variabili







# IL MODELLO OPERATIVO



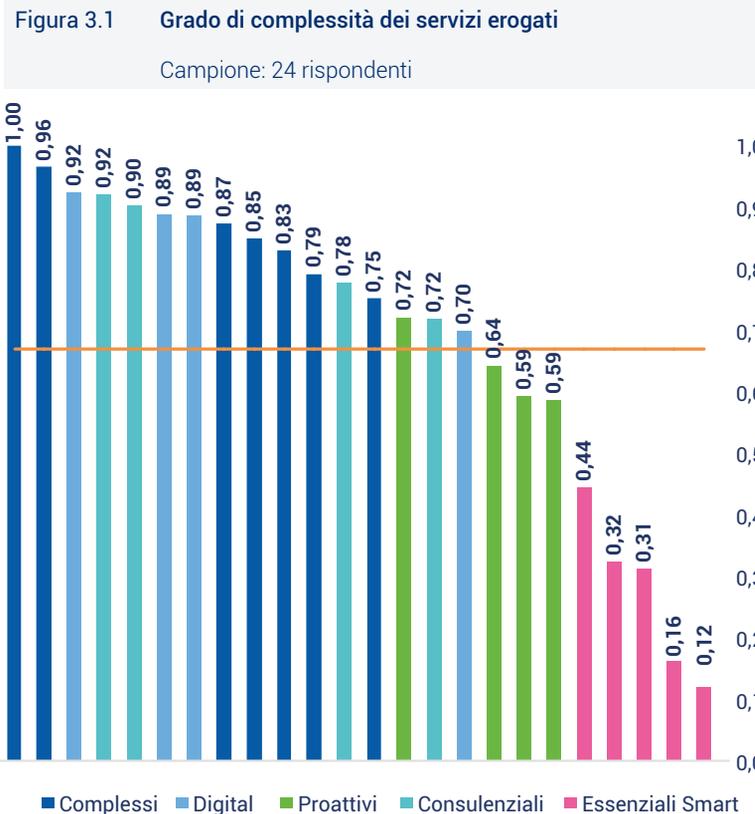
### 3. IL MODELLO OPERATIVO

La misurazione del livello di complessità dei servizi offerti è uno degli assi di clusterizzazione ed è caratterizzante per i modelli operativi delle strutture di contact center.

Il fattore dimensionale è solo in parte correlato al grado di complessità dei servizi perché anche le scelte strategiche legate al modello operativo influiscono sulla numerosità e sulla complessità del portafoglio di servizi prestato alla propria clientela.

L'indicatore di sintesi descritto nel dettaglio nell'introduzione valuta congiuntamente il numero dei servizi erogati (distinti tra semplici e complessi) e le modalità con i quali vengono offerti (informativa o dispositiva).

Dalla rappresentazione fornita in figura 3.1 si può notare come tutte le realtà Complesse, Digital e Consulenziali mostrano valori superiori alla media del campione, mentre le realtà Proattive ed Essenziali Smart presentano un punteggio più contenuto.



### 3.1 Servizi, volumi e modalità di gestione

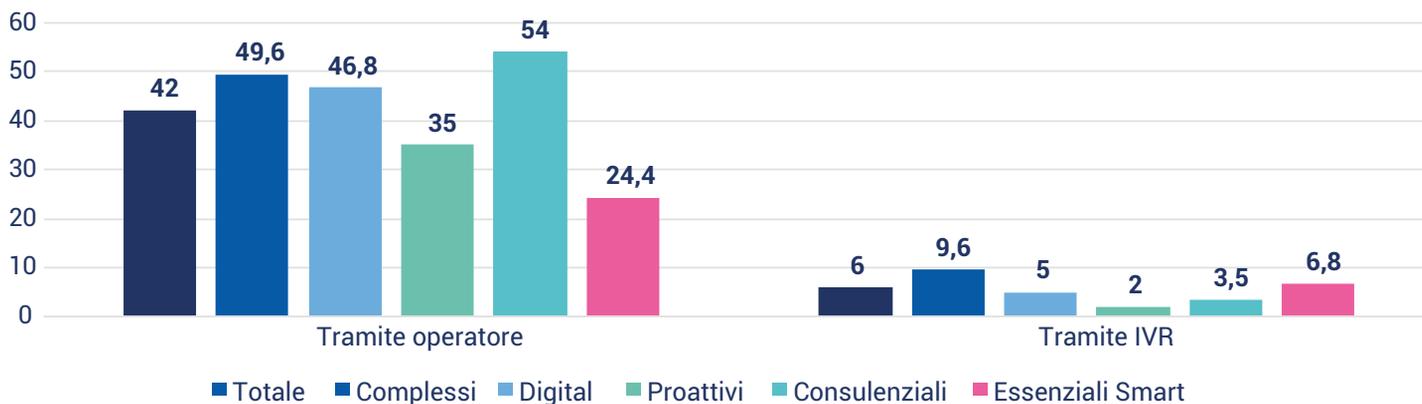
L'analisi sui servizi verte su diversi livelli di approfondimento. Il primo è relativo alla numerosità dei servizi erogati, rispetto ai complessivi 68 individuati dal tavolo di lavoro.

Mediamente sono 42 i servizi erogati dalle realtà di contact center tramite operatori, tra le quali si distinguono le realtà Consulenziali (con una media di 54 servizi). Anche le realtà Complesse e Digital presentano una numerosità di servizi superiore alla media, mentre nelle realtà Proattive ed Essenziali Smart ci si concentra su un portafoglio di servizi inferiore.

Il trend è differente se si valuta l'offerta di servizi tramite IVR: la media è 6, con le realtà Complesse a rappresentare la numerosità più alta (9,6), seguite dalle realtà Essenziali Smart, lievemente sopra la media del campione totale.

Figura 3.2 Numerosità media di servizi erogati tramite IVR e tramite operatore

Campione: 24 rispondenti



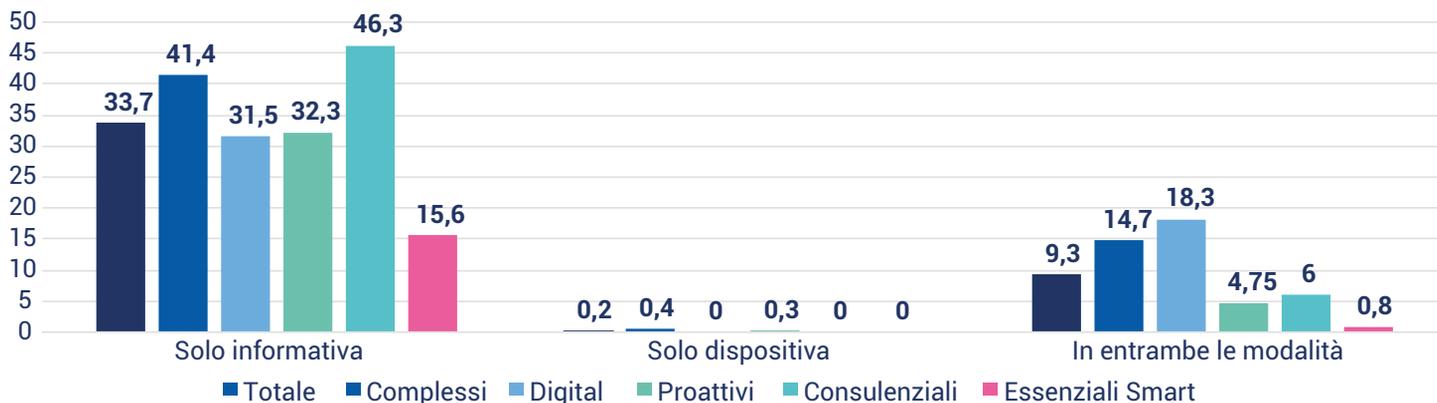
Il secondo livello di analisi indaga le modalità con la quale vengono prestati i servizi: se solo in maniera informativa, se solo dispositiva o se in entrambe le modalità.

Si conferma, in continuità con gli anni precedenti, la prevalenza di servizi solamente informativi (in particolar modo si rileva un picco per le realtà Consulenziali con 46,3 servizi solamente informativi), mentre per la prestazione dei servizi sia in modalità informativa che dispositiva si distinguono le realtà appartenenti al cluster Digital (con un valore pari a quasi il doppio rispetto al campione) e il cluster dei Complessi.

Tranne alcune eccezioni tra le realtà Complesse e Proattive, restano praticamente non gestiti servizi in maniera esclusivamente dispositiva.

**Figura 3.3 Numerosità media di servizi erogati in modalità informativa e dispositiva**

Campione: 24 rispondenti



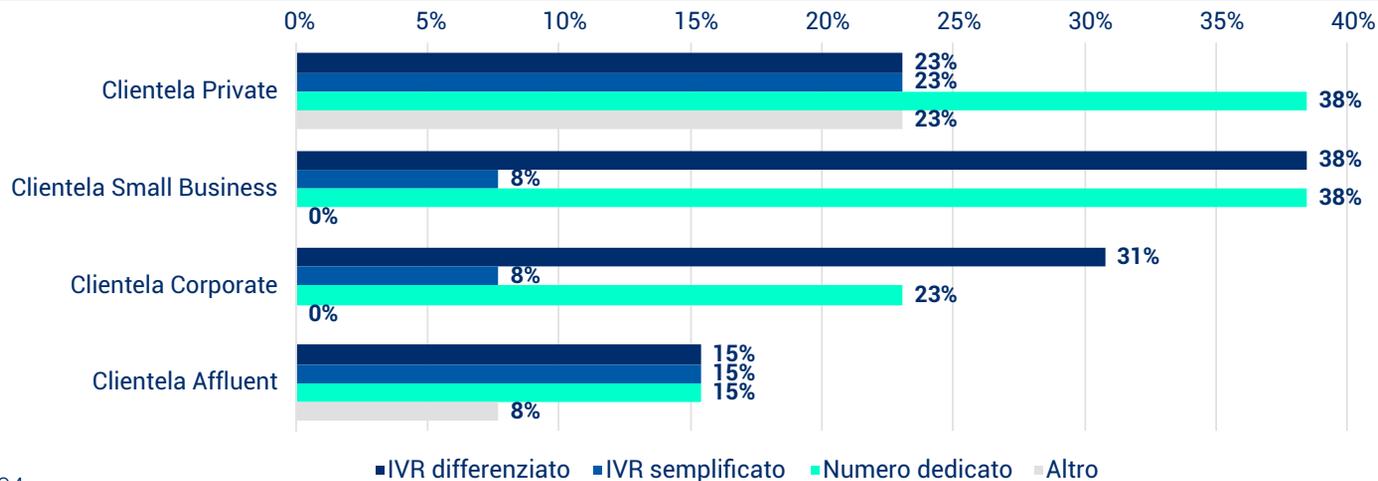
Il terzo e ultimo livello di analisi per la valutazione del livello di complessità dei servizi riguarda le differenti modalità di accesso per tipologia di clienti diversi dal Mass Market, prendendo dunque in considerazione i segmenti Private, Small Business, Corporate e Affluent.

Il numero dedicato resta tra le voci maggiormente indicate, in particolar modo per la clientela Small Business e Private. Anche l'IVR differenziato ricopre un ruolo significativo: è presente nel 38% dei casi per la clientela Small Business e per il 31% per il Corporate.

Il Private è il segmento per il quale sono previste maggiori differenziazioni, mentre sono inferiori le modalità ad hoc verso la clientela Affluent.

**Figura 3.4** Differenti modalità di servizio per tipologia di clientela ulteriori rispetto al Mass Market

Campione: 13 rispondenti

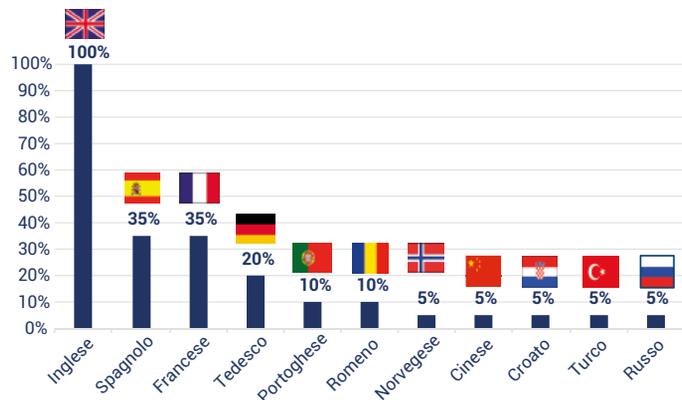


Le strutture di contact center, in un contesto sempre più globalizzato, hanno la necessità di poter gestire richieste anche da clienti che parlano lingue diverse dall'italiano. Oltre alla lingua inglese (offerta da tutte le realtà di contact center) sono 10 le lingue conosciute complessivamente dal campione di 20 strutture rispondenti. In media il 22% degli operatori è poliglotta (eroga il servizio in almeno una lingua diversa dall'italiano), con un picco del 35% per le realtà Proattive Consulenziali.

Il cluster aggregato dei Complessi Digital riporta il valore assoluto di operatori più alto (numero medio 106,1).

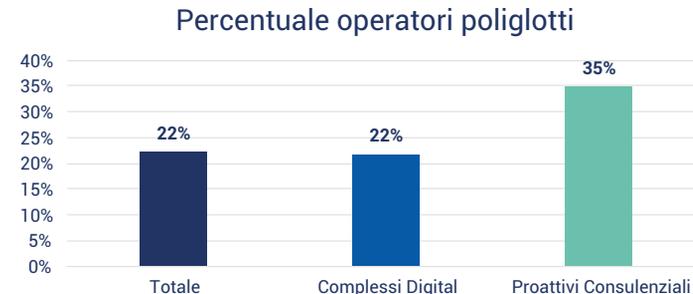
**Figura 3.5 Contact center che erogano il servizio in una lingua diversa dall'italiano con almeno un operatore**

Campione: 20 rispondenti



**Figura 3.6 Operatori in grado di erogare il servizio in lingua diversa dall'italiano (in percentuale sul totale operatori)**

Campione: 20 rispondenti

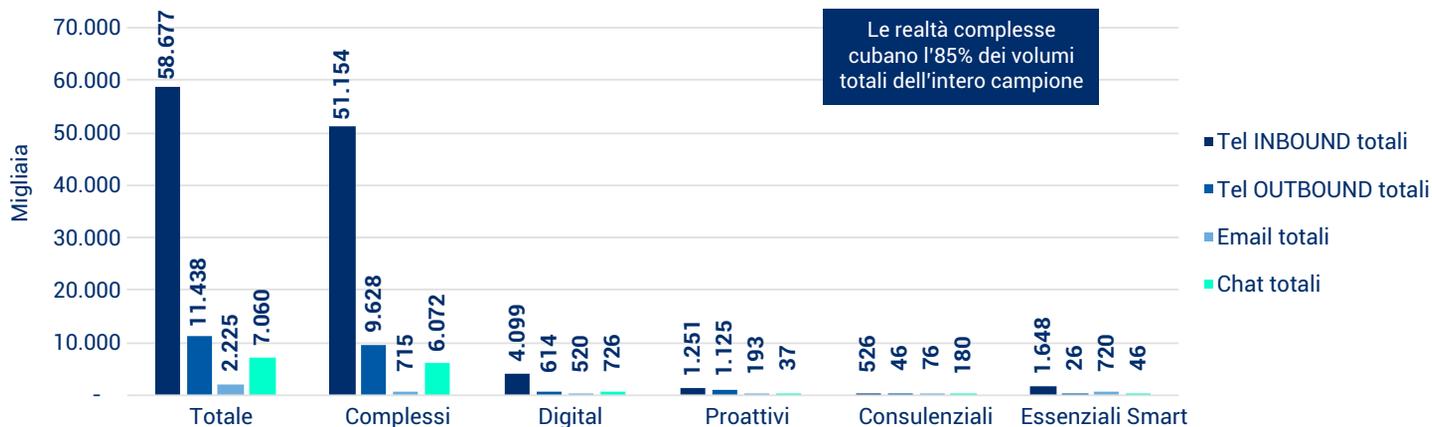


Nel 2021, i contact center delle banche rispondenti hanno gestito circa 70 milioni di contatti telefonici complessivi e circa 9,3 milioni di contatti email e chat tramite le strutture in house e in outsourcing.

In particolare, sono stati rilevati più di 58,6 milioni di contatti telefonici inbound, le telefonate outbound sono circa 11 milioni totali nel 2021, con approcci differenziati tra le banche del campione analizzato (con percentuali molto alte sul totale nel cluster dei Proattivi, per il quale l'outbound pesa il 47,3% del totale delle telefonate), e arrivano a poco più di 7 milioni i contatti gestiti via chat (considerando sia i contatti interamente gestiti da chatbot che da operatore).

Figura 3.7 **Contatti complessivi gestiti dai contact center (in house e in outsourcing)**

Campione: 24 rispondenti



I modelli di sourcing rispecchiano, come visto nel capitolo precedente, le scelte strategiche delle strutture di contact center. In questo caso si pone l'attenzione sui volumi dei contatti.

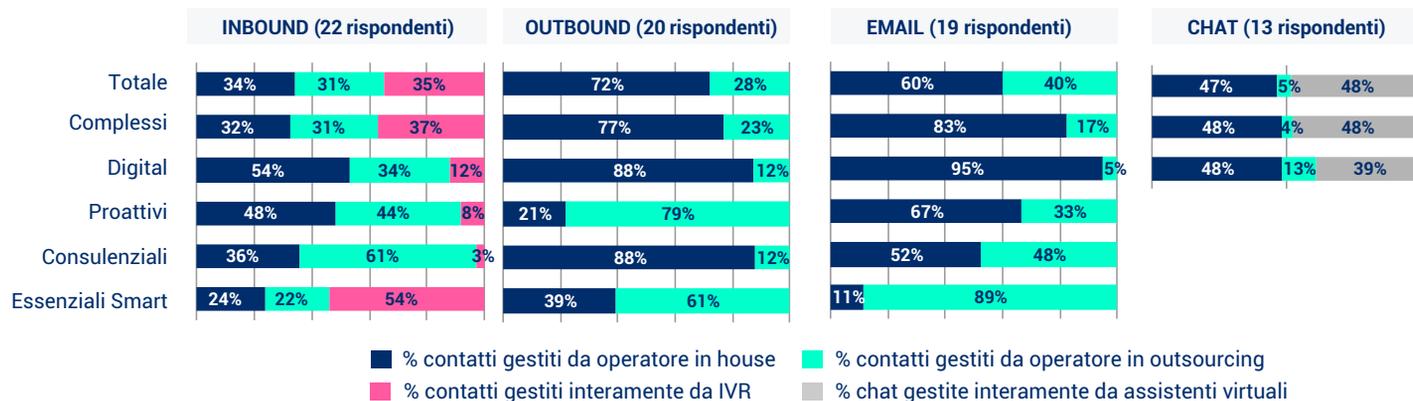
Per quanto riguarda le telefonate inbound, il 65% è gestito da un operatore, il rimanente è stato interamente gestito su IVR (senza dunque trasferimento ad operatore).

Nel campione complessivo l'outsourcing ha un ruolo significativo in particolare sul canale inbound e sulle email, con un livello di adozione inferiore per l'outbound; le chat, raramente esternalizzate, vedono un sempre maggiore livello di automazione.

Le strutture Proattive si distinguono per una forte esternalizzazione nel contatto in outbound, mentre il cluster Essenziali Smart è quasi completamente votato all'outsourcing sul canale email. I Complessi e i Digital si distinguono per una gestione spiccatamente in house dei volumi outbound e sul canale email.

**Figura 3.8 Ripartizione dei contatti complessivi per modalità di gestione**

Campione: Rispondenti variabile in base alla modalità di gestione



Il trend dei contatti gestiti nel 2021 rispetto al 2020 prende in considerazione un campione costante di 20 strutture rispondenti.

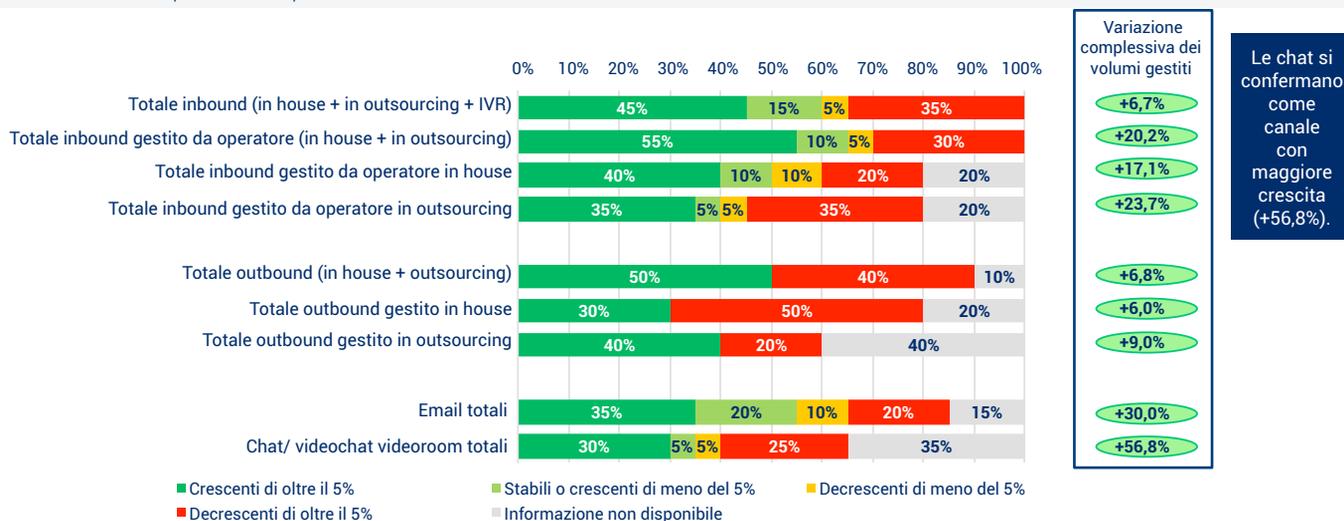
Tutte le modalità di contatto hanno riportato trend crescenti, in particolar modo i canali non telefonici (fortemente positivo per le chat/videochat e in aumento di quasi un terzo per le email) e l'inbound gestito da operatore.

Si evidenzia in particolare da un lato la ripresa dell'attività outbound, dopo un forte rallentamento nel 2020 dovuto alla crisi pandemica.

Il trend complessivo deriva da andamenti differenti nelle singole banche oggetto di analisi, sia in termini di intensità che di direzione.

**Figura 3.9 Trend di variazione dei volumi gestiti 2020/2021 e ripartizione dei rispondenti per tendenza riscontrata**

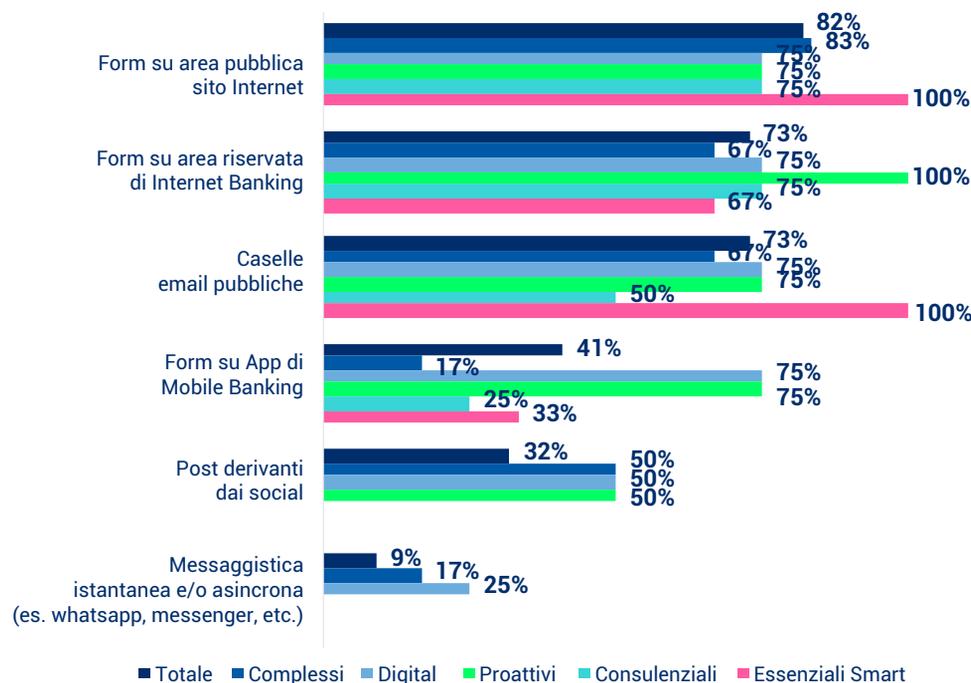
Campione: 20 rispondenti



Le email sono quindi un importante touchpoint di comunicazione con la clientela. I form, in particolare sull'area pubblica del sito Internet, ma anche nell'aria riservata di Internet Banking, sono i canali di provenienza più frequenti, precedendo le caselle email pubbliche, prima voce segnalata nella rilevazione dell'anno scorso. Restano meno rilevanti i form su App di Mobile Banking e soprattutto le email derivate dai canali Social e di messaggistica istantanea (es: whatsapp, messenger, etc..).

Figura 3.10 Canali di provenienza delle mail

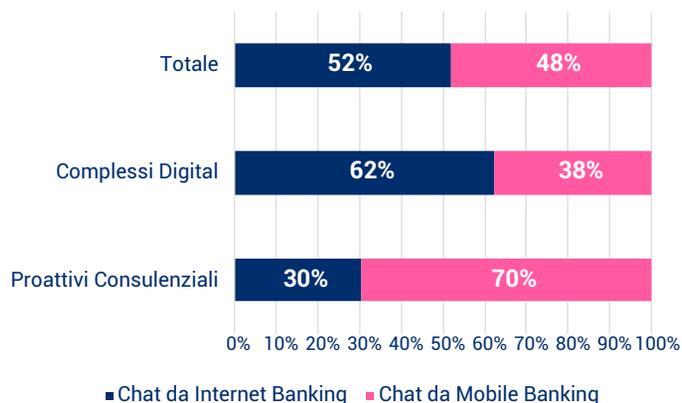
Campione: 22 rispondenti



Relativamente alle chat è interessante analizzarne la ripartizione percentuale rispetto a Mobile e Internet Banking nel campione complessivo. Le chat dal canale Internet risultano lievemente superiori a quelle da Mobile, ma il dato è fortemente polarizzato rispetto ai diversi cluster: il 62% delle chat delle realtà Complesse Digital è fatto tramite Internet Banking, mentre ben il 70% delle chat gestite dalle realtà Proattive Consulenziali viene fatto tramite Mobile Banking. Mediamente il 60% delle chat, in linea con lo scorso anno, si posiziona nell'area riservata.

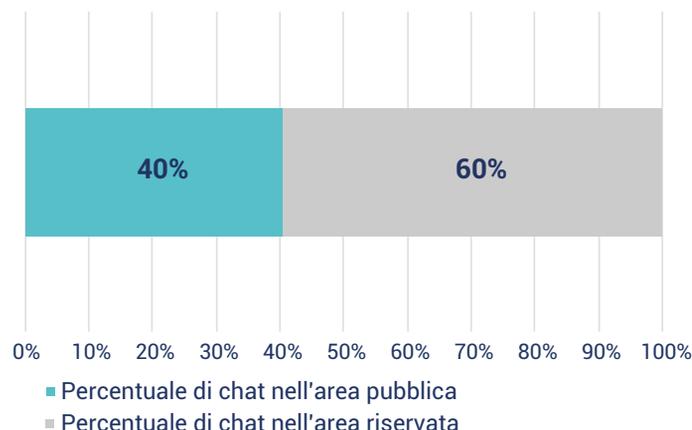
**Figura 3.11 Ripartizione percentuale delle chat gestite per canale**

Campione: 12 rispondenti



**Figura 3.12 Ripartizione percentuale delle chat gestite per posizionamento**

Campione: 11 rispondenti



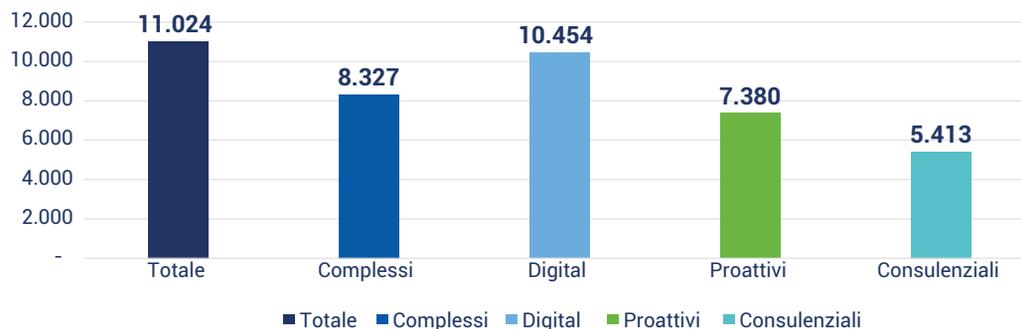
Per valutare al meglio gli impatti dei volumi stessi sulle strutture è necessario analizzarli rispetto agli operatori.

L'indice di contatti per FTE dedicato è il rapporto tra la somma delle chiamate inbound, outbound e il numero di chat ed email gestite da personale interno alla struttura, diviso il numero di operatori (in termini di FTE) della struttura in house. In questo calcolo viene considerato il monte ore lavorate dal totale degli operatori (al netto di assenze, sospensioni dal lavoro, ferie e malattie e comprensive di banca ore e straordinari) per valutare gli FTE Netti.

Il cluster dei Digital risulta avere il più alto numero di contatti per FTE, mentre le realtà Consulenziali presentano un rapporto sensibilmente inferiore alla media totale.

**Figura 3.13 Numero di contatti per FTE dedicato (FTE NETTI)**

Campione: 19 rispondenti



## 3.2 Performance

L'efficienza del servizio delle strutture di contact center è misurata attraverso specifici indicatori di performance.

Nella figura 3.14 viene riportata una lista di KPI condivisi con il tavolo di lavoro e viene fornita una vista a livello sia di campione complessivo che di cluster aggregati.

L'85% delle chiamate viene risolto in "One Call Solution", il 61,1% viene acquisito dall'operatore entro un tempo massimo di 20 secondi e il tempo medio di attesa in coda è di circa 63,9 secondi. Mediamente, tra le realtà analizzate, il 13,3% delle telefonate viene abbandonato sulla coda dell'operatore, dopo un'attesa media di circa due minuti e mezzo (155,1 secondi).

Confrontando i dati con l'anno precedente, nel campione costante di 18 realtà, diminuisce sensibilmente il tempo di attesa in coda (-21%).

Aumentano la percentuale di chiamate acquisite da un operatore entro i 20 secondi dall'uscita dall'IVR (+8%) e il tempo medio di abbandono (+9%).

L'analisi per cluster aggregati permette di evidenziare performance eterogenee soprattutto in relazione al tempo medio di abbandono sulla coda dell'operatore e alla durata media della chiamata in inbound.

Figura 3.14 Indicatori di performance nei diversi cluster

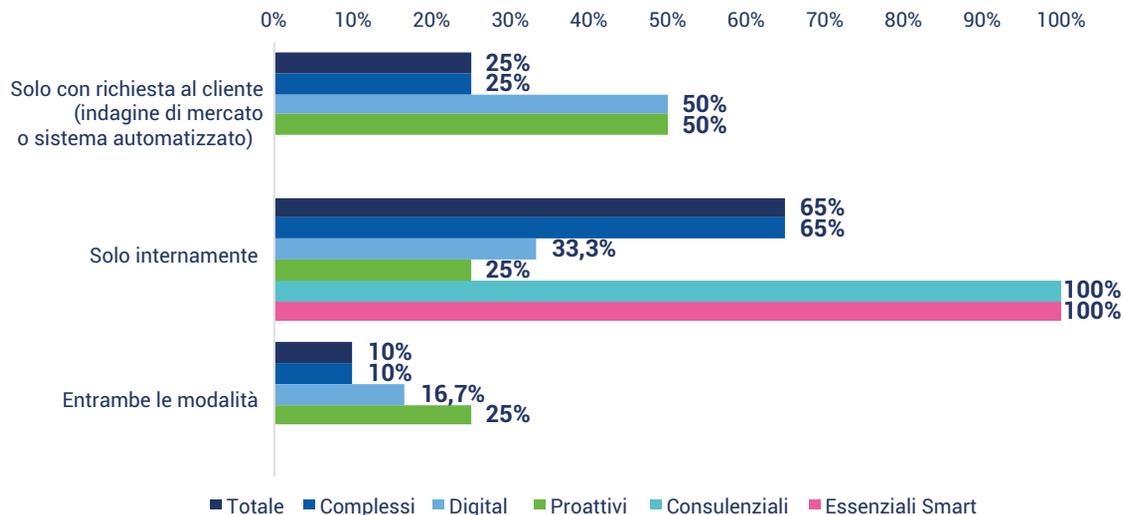
Campione variabile a seconda degli indicatori, sono stati esclusi i KPI forniti da meno di tre realtà per ciascun cluster

	TOTALE		COMPLESSI DIGITAL		PROATTIVI CONSULENZIALI		ESSENZIALI SMART	
	Media	Rispondenti	Media	Rispondenti	Media	Rispondenti	Media	Rispondenti
Tasso di abbandono sulla coda dell'operatore, esclusi i primi 5 sec (%)	9,4%	20	7,7%	11	11,1%	6	42,4%	3
Tempo medio di abbandono > 5" sulla coda dell'operatore (secondi)	167	13	208,4	6	141,6	5		n.d.
Tempo medio di attesa in coda o ASA (secondi)	63,9	20	73	11	52	7		n.d.
Durata media della chiamata inbound (secondi)	290,3	21	337,4	10	280,7	7	189,5	4
Durata media della chiamata outbound - totale (secondi)	226,1	16	212,2	7	256,4	7		n.d.
Durata media della chiamata outbound - contatti utili (secondi)	257,3	12	274,9	8	246,3	3		n.d.
Durata media dell'After Call Work (secondi)	64,8	17	69,9	10	77,3	4	31	3
Percentuale di chiamate risolte in One Call Solution (%)	85%	18	83,4%	8	87,4%	6	84,8%	4
Percentuale di chiamate acquisite entro i 20", dall'uscita dall'IVR alla risposta dell'operatore (%)	61,1%	18	62,6%	9	58,4%	6	62%	3
Percentuale media giornaliera di RECALL (numeri che hanno chiamato più volte durante la giornata)	11,1%	7	13,5%	4		n.d.		n.d.

Sulla one call solution si è entrati più in profondità indagando le modalità con la quale viene misurata. In continuità con le precedenti rilevazioni, la tendenza principale è di una valutazione esclusivamente interna (65% del campione, con un picco del 100% per quanto riguarda i cluster Consulenziali ed Essenziali Smart), solo un quarto del campione (in prevalenza realtà Digital e Proattive) esclusivamente attraverso la richiesta al cliente (da indagini di mercato o sistemi automatizzati). Residuale il numero di realtà che indica entrambe le modalità.

Figura 3.15 Modalità di misurazione di chiamate risolte in One call solution

Campione: 20 rispondenti



Le performance delle email vengono calcolate in base all'evasione della richiesta entro tempistiche prestabilite. A livello di analisi vengono presi in considerazione due archi temporali, le 24 e le 72 ore dalla ricezione (escludendo le risposte via email di presa in carico).

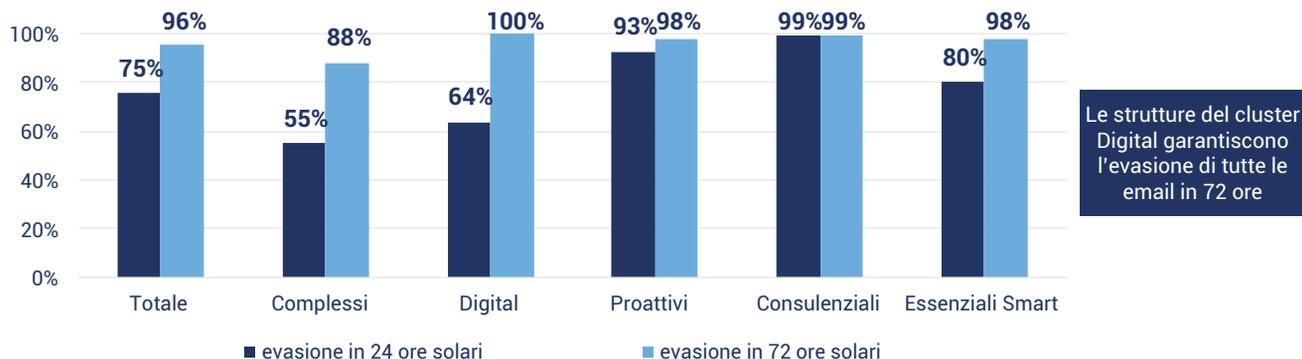
La percentuale media di evasione giornaliera nell'arco delle 24 ore risulta molto variabile nei diversi cluster, con le realtà Complesse e Digital che dimostrano minor capacità di risposta (rispettivamente 55% e 64%), anche se bisogna considerare che il dato è anche legato a differenze di volumi e modelli operativi.

Se si considera l'arco temporale di 72 ore, le differenze tra cluster si assottigliano sensibilmente e le percentuali di evasione tendono in tutti i casi tranne uno a valori superiori al 90%.

Il tempo medio di evasione delle email (non reclami) si attesta in media su 29,9 ore (12 rispondenti).

**Figura 3.16 Media di percentuali di evasione giornaliera delle email ricevute**

Campione: 18 rispondenti



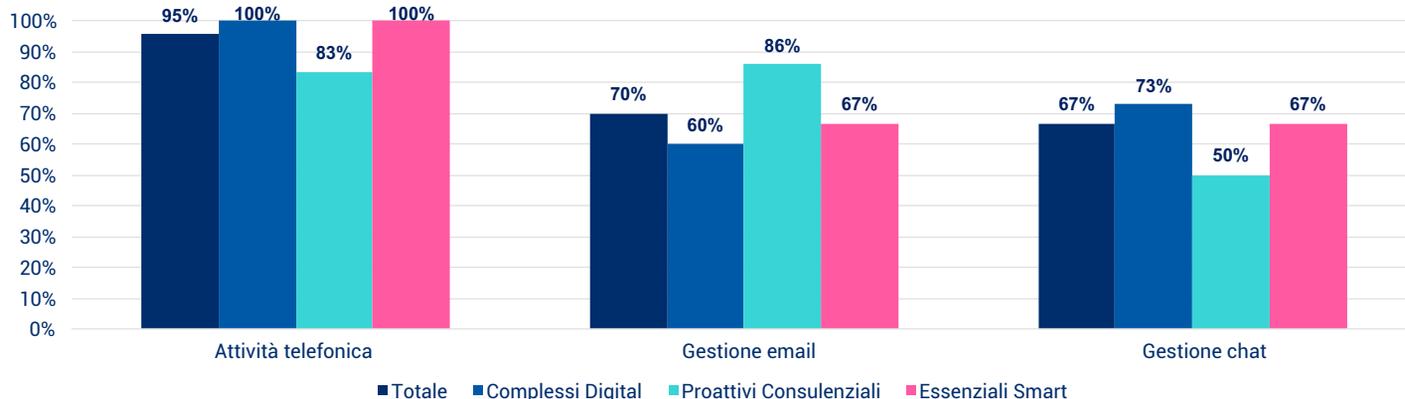
Per misurare le performance dei contact center è fondamentale definire a monte degli SLA (Service Level Agreement).

Per l'attività telefonica sono presenti in tutte le realtà, tranne per alcune strutture del cluster aggregato Proattivi Consulenziali.

In continuità con il trend visto nelle ultime rilevazioni, aumenta la presenza di realtà con SLA definiti anche per i canali non telefonici. Il 70% dei rispondenti li definisce per la gestione delle email (con un piccolo rispetto alle Proattive Consulenziali, che arrivano all'86%), e il 67% definisce gli SLA per il canale chat.

**Figura 3.17 Definizione di livelli di servizio per l'attività telefonica, email e chat**

Campione: rispondenti variabili (attività telefonica: 22, email: 20, chat:18)



L'attività di monitoraggio produce una reportistica che viene condivisa internamente. La frequenza con la quale viene prodotta è fortemente variabile rispetto al destinatario della stessa. Per il responsabile della struttura interna viene prodotta giornalmente dall'87% del campione (da tutte le realtà dei cluster ad eccezione delle Essenziali Smart); quasi il 70% invia giornalmente un report anche a tutta la struttura interna (tutte le realtà Complesse e Digital e il 75% dei Proattivi). Di seguito, nella figura 3.19, sono rappresentate nel dettaglio le peculiarità dei 5 cluster.

Figura 3.18 Frequenza di produzione reportistica per destinatario

Campione: 23 rispondenti

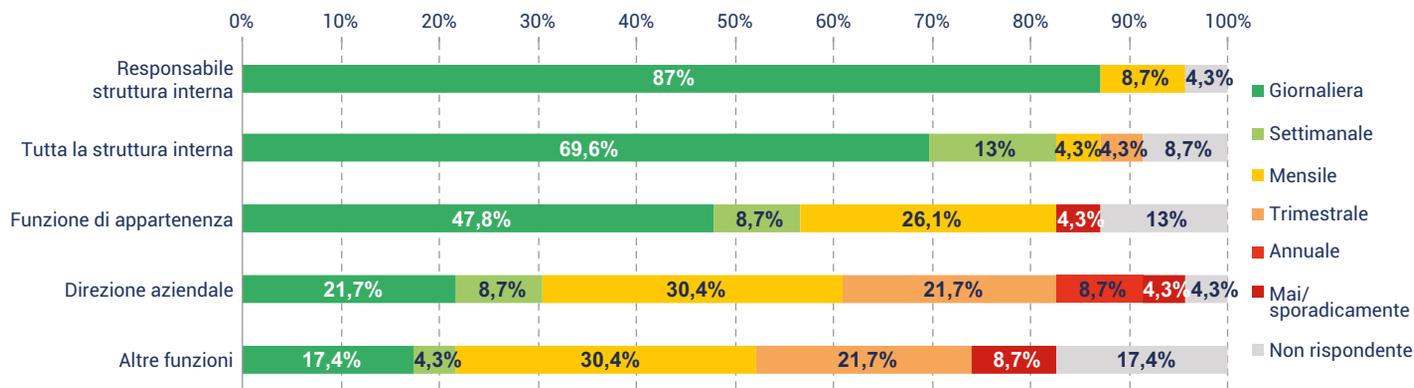
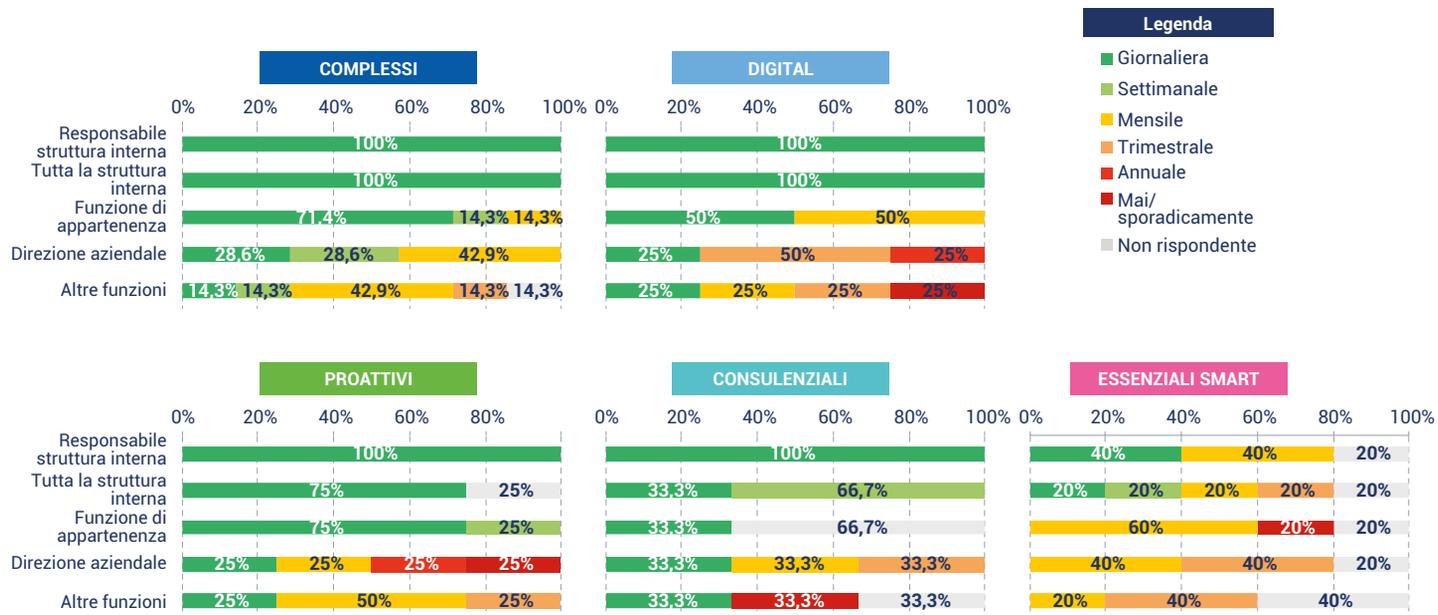


Figura 3.19 Frequenza di produzione reportistica per destinatario per cluster

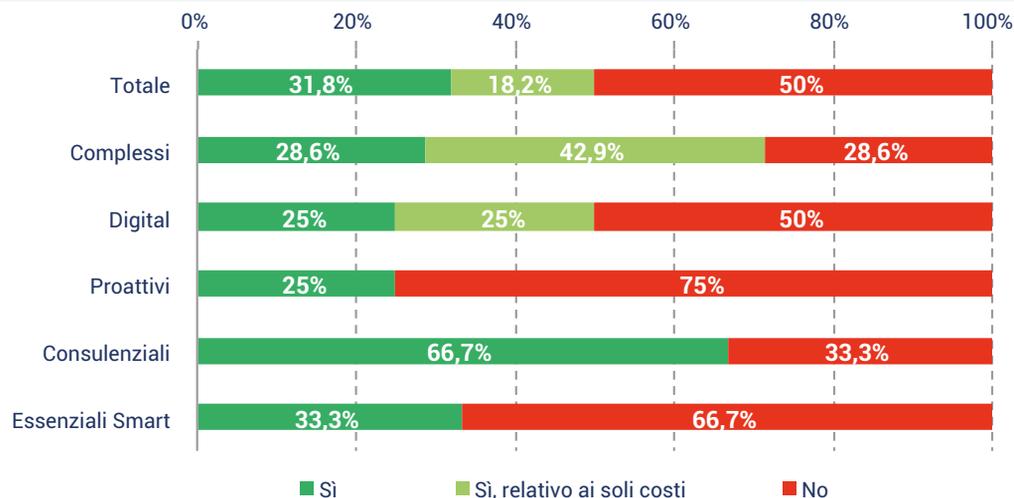
Campione: 7 Complessi, 4 Digital, 4 Proattivi, 3 Consulenziali, 5 Essenziali Smart



Il ruolo sempre più centrale delle strutture di contact center all'interno delle logiche commerciali delle banche ha portato ad una maggiore adozione negli anni di un conto economico del contact center. La presenza di un conto economico dedicato per il canale è importante per poter effettuare un controllo di gestione efficace e strutturato che, sulla base della conoscenza e dell'entità delle voci di costo e di ricavo, permette di adattare/ricalibrare la propria strategia. Il 32% delle realtà, in aumento rispetto all'anno precedente, possiede un conto economico con costi e ricavi, a cui si aggiunge un altro 18% se si considerano solamente le voci relative ai costi.

Figura 3.20 Presenza di un conto economico del contact center

Campione: 20 rispondenti

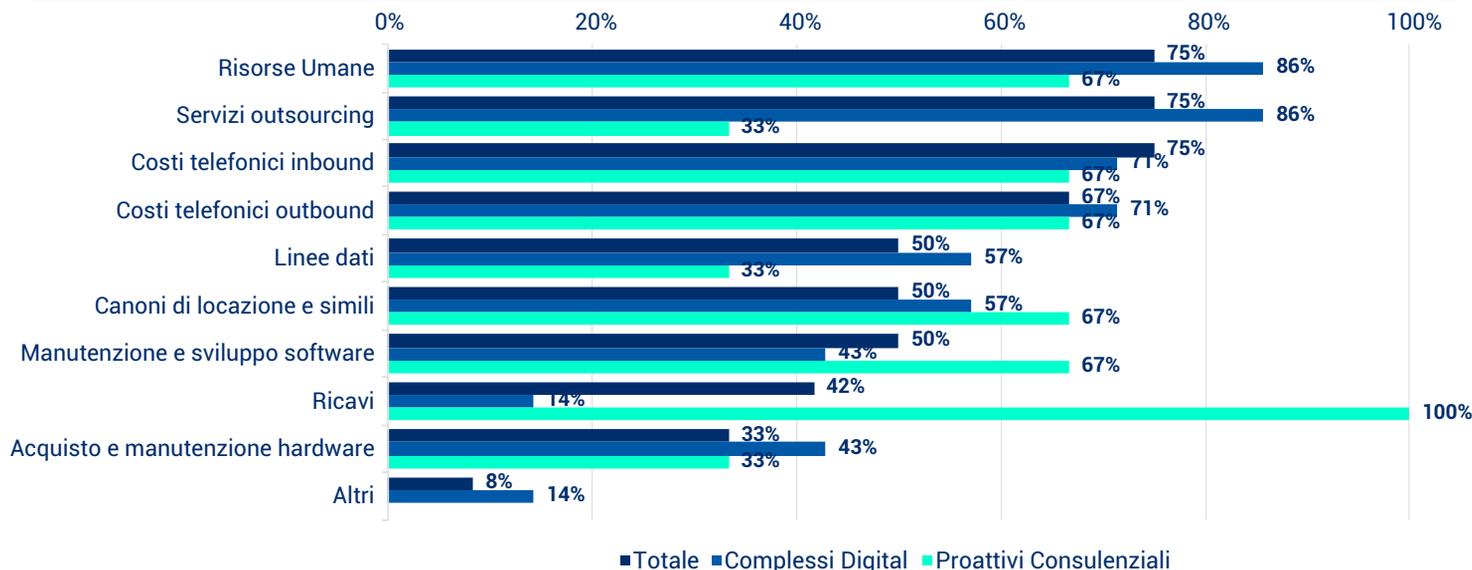


Le realtà Consulenziali detengono la percentuale maggiore, le Proattive, ad eccezione di una realtà, non possiedono un conto economico del contact center.

Se si analizza il dettaglio delle singole voci presenti all'interno del conto economico si può notare come, in continuità con lo scorso anno, tre quarti del campione indica la presenza delle voci relative alle Risorse Umane, ai servizi di outsourcing e ai costi telefonici inbound e outbound, con una particolare incidenza su quest'ultima voce nelle realtà appartenenti al cluster aggregato Complesse Digital. L'intero cluster aggregato dei Proattivi Consulenziali ha inserita la voce ricavi.

**Figura 3.21 Voci presenti nel conto economico del contact center**

Campione: 12 rispondenti



### 3.3 Tecnologie e innovazione

I sistemi e le tecnologie in uso all'interno dei contact center supportano sempre di più l'operatività delle strutture, migliorandone l'operatività interna e garantendo un miglioramento del servizio verso la clientela.

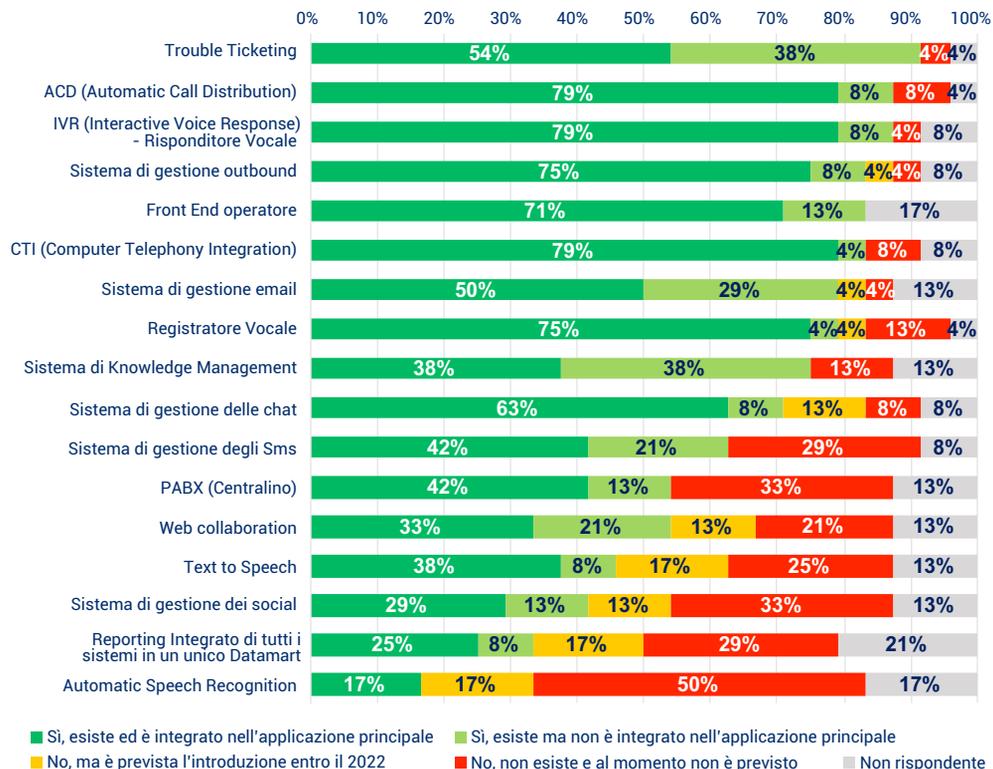
I sistemi di Trouble Ticketing sono in generale la voce maggiormente indicata dalle realtà (92%), mentre i sistemi di Automatic Call Distribution (ACD) e di Interactive Voice Response (IVR) sono quelli segnalati più frequentemente come integrati nell'applicazione principale (79%).

In ottica prospettica, il 17% delle realtà indica l'introduzione nel 2022 di Text to Speech, Reporting Integrato di tutti i sistemi in un unico Datamart e Automatic Speech Recognition.

Solo 7 realtà su 23 rispondenti segnalano la presenza di un meccanismo automatico di cut off della chiamata, ovvero di sistemi di risposta automatizzata in caso di previsione di una chiamata di una durata eccessiva in termini di attesa, che in media scatta dopo 332 secondi e si attiva per il 7% delle chiamate inbound.

Figura 3.22 Sistemi e tecnologie in uso nei contact center

Campione: 24 rispondenti

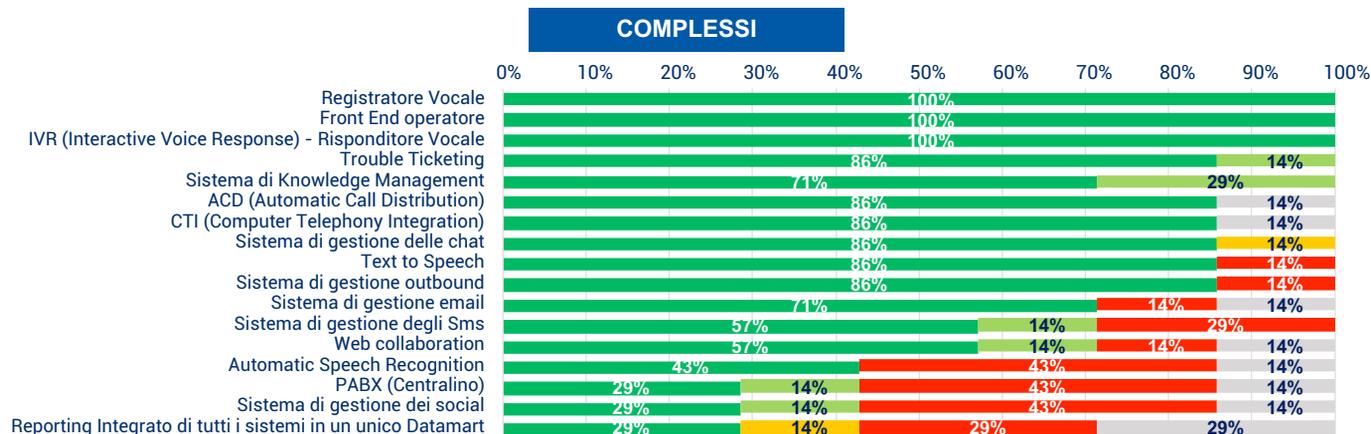


Nella figura 3.23 e nelle due successive si fornisce il quadro per cluster evidenziando nel commento solo alcuni degli elementi differenzianti.

In continuità con la precedente rilevazione, tutte le realtà complesse utilizzano, integrati nell'applicazione principale, sistemi di risponditore IVR, Registratore Vocale e di Front End operatore, mentre per il Trouble Ticketing il sistema è previsto per alcune realtà non integrato nell'applicazione principale. In linea generale questo cluster segnala un maggior numero di sistemi e tecnologie in uso.

**Figura 3.23 Sistemi e tecnologie in uso nei contact center (per cluster)**

Campione: 17 rispondenti

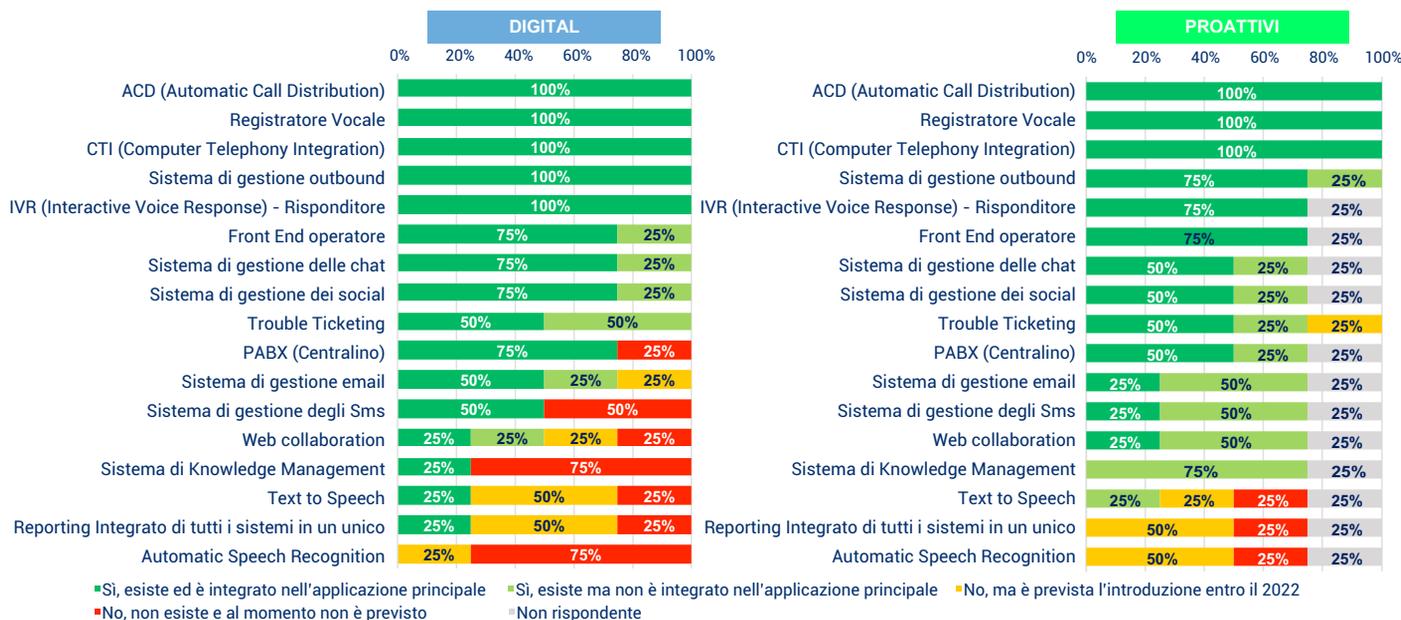


■ Sì, esiste ed è integrato nell'applicazione principale   ■ Sì, esiste ma non è integrato nell'applicazione principale   ■ No, ma è prevista l'introduzione entro il 2022  
 ■ No, non esiste e al momento non è previsto   ■ Non rispondente

Nella figura 3.24 si possono notare ulteriori peculiarità dei cluster Digital e Proattivi: la totalità dei primi utilizza sistemi di gestione dell'outbound, delle chat e dei social, mentre il cluster Proattivi, nella sua totalità, utilizza sistemi di gestione delle chat (prevalentemente integrate nell'applicazione principale); la totalità di entrambi i cluster qui analizzati utilizza sistemi di ACD e CTI (Computer Telephony Integration), oltre alla registrazione vocale, mentre nessuno indica ad oggi la presenza di Automatic Speech Recognition.

Figura 3.24 Sistemi e tecnologie in uso nei contact center (per cluster)

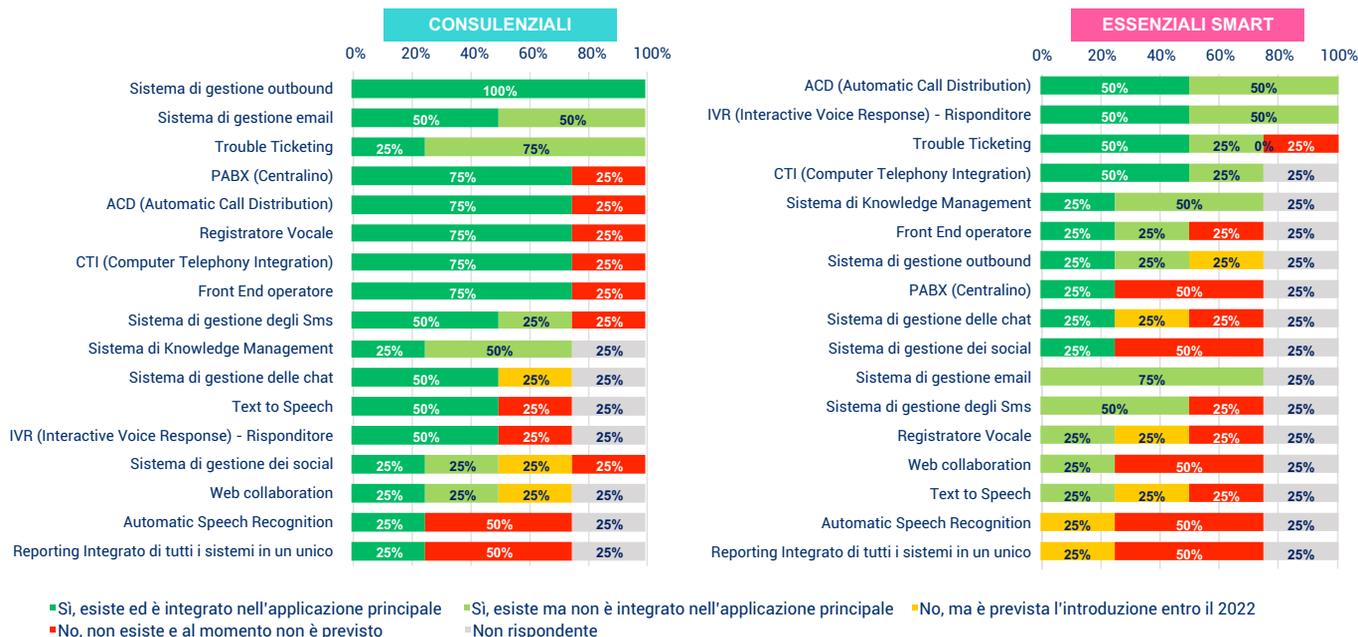
Campione: 4 Digital, 4 Proattivi



Infine, in figura 3.25 si possono notare ulteriori peculiarità dei cluster Consulenziali ed Essenziali Smart: tutte le realtà Consulenziali utilizzano sistemi di gestione dell'outbound, per le email e di Trouble Ticketing (con diversi livelli di adozione a livello integrato), mentre la totalità delle realtà appartenenti al cluster degli Essenziali Smart utilizza IVR e ACD.

**Figura 3.25 Sistemi e tecnologie in uso nei contact center (per cluster)**

Campione: 4 Consulenziali, 4 Essenziali Smart

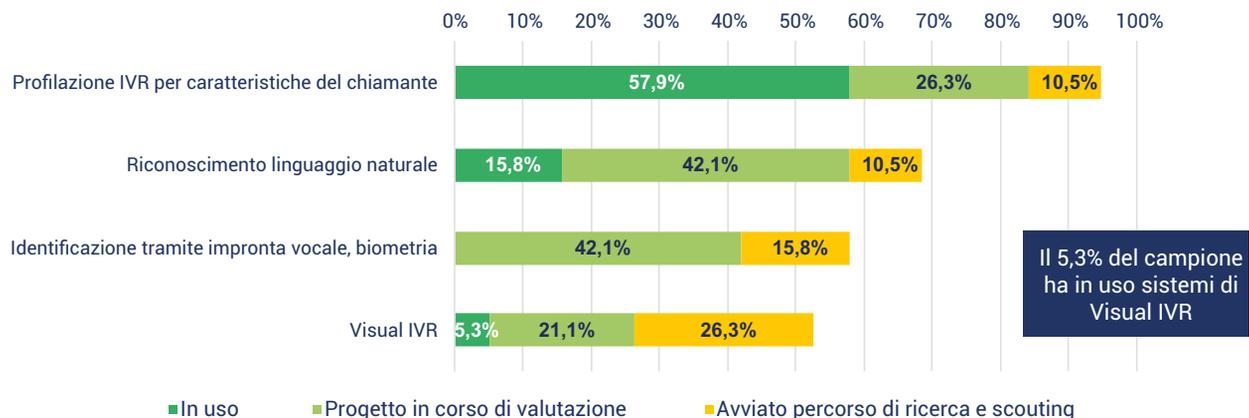


Il 58% del campione segnala sistemi di profilazione IVR per caratteristiche della chiamata già in uso (percentuale che arriva a più del 90% considerando tutti i livelli di ricerca e di progettualità).

Cresce l'attenzione sulle altre tematiche, come il riconoscimento del linguaggio naturale, l'identificazione tramite impronta vocale e il Visual IVR, per le quali più della metà del campione ha almeno in corso percorsi di ricerca e scouting.

**Figura 3.26 Nuove funzionalità dei sistemi di gestione dell'IVR**

Campione: 19 rispondenti



The background features a dark blue field with several light blue, wavy, horizontal lines that create a sense of movement and depth. On the far left, there is a solid, vertical pink bar. The text is positioned in the middle-left area, overlapping the blue background.

**LE TENDENZE  
EVOLUTIVE**



## 4. LE TENDENZE EVOLUTIVE

La flessibilità e l'autonomia delle risorse umane, unitamente all'efficientamento dei tempi di gestione dei contatti dei clienti attraverso le nuove tecnologie, renderanno il contact center un canale sempre più orientato a lavorare in ottica di vendita a distanza e di consulenza e gestione remota.

Nel percorso evolutivo del canale il ricorso a fornitori esterni sembra differenziarsi sensibilmente tra i diversi cluster.

### 4.1 Le tendenze evolutive... Dal 2022 agli anni successivi

Nel campione complessivo le tendenze evolutive dei contact center bancari per il 2022 sono orientate a dare priorità all'incremento della qualità erogata, ottimizzando nel contempo l'efficienza del canale anche attraverso l'incremento della flessibilità della struttura attraverso il lavoro a distanza. Priorità immediate sono inoltre l'integrazione del canale con tutti i canali digitali e lo sviluppo di flessibilità delle strutture facendo leva sulle competenze trasversali delle risorse che vi lavorano, spesso attraverso una specializzazione per segmento di clientela e dando maggiore autonomia di relazione. Negli anni successivi il canale sarà pronto per l'adozione di tecnologie innovative per sviluppare più efficienza e efficacia nel canale. In molte realtà questo agevolerà lo sviluppo verso la consulenza e la gestione remota e/o verso logiche commerciali e di vendita a distanza. Nei successivi grafici si riporta lo spaccato delle tendenze evolutive per singolo cluster.

Figura 4.1 Le tendenze evolutive nel 2022 e anni seguenti

Campione: 25 rispondenti



Nel modello Complesso le tendenze evolutive sono rispetto alla media del campione maggiormente volte a specializzare gli operatori per segmento di clientela e verso operazioni a maggior valore aggiunto, segmentando il canale per strutture specializzate e in ottica commerciale. Negli anni successivi al 2022 l'orientamento forte è incrementare nel canale l'innovazione con tecnologie avanzate (inclusa l'intelligenza artificiale) e puntare sulla integrazione con i canali fisici consentendo di creare le condizioni per au-

mentare il grado di autonomia degli operatori e evolverli verso la vendita a distanza e verso la consulenza remota, in piena sinergia con la rete di consulenza territoriale.

Figura 4.2 Le tendenze evolutive nel 2022 e anni seguenti (cluster complesso)

Campione: 7 rispondenti



Il modello Digital si distingue nelle tendenze evolutive dichiarate per essere proiettato nell'anno in corso soprattutto ad aumentare il livello di autonomia degli operatori nella relazione con il cliente e ottimizzare l'efficienza del canale e il suo sviluppo in ottica commerciale. Lo step successivo di evoluzione prevede un incremento della flessibilità con il lavoro a distanza, l'incremento della qualità erogata e lo sviluppo della vendita a distanza. Solo dopo questi passaggi le strutture potranno specializzare gli operatori per servizio e/o per segmento e iniziare ad adottare l'intelligenza artificiale per poter evolvere verso una forma di consulenza e gestione remota.

Figura 4.3 Le tendenze evolutive nel 2022 e anni seguenti (cluster digital)

Campione: 4 rispondenti



Il modello proattivo si distingue nelle tendenze evolutive dichiarate per essere proiettato a ricercare flessibilità del lavoro attraverso il ricorso allo smart working e all'incremento delle competenze trasversali delle proprie risorse nell'anno in corso, per un'evoluzione alla consulenza e gestione remota nella maggior parte dei casi. Lo step successivo prevede l'adozione di tecnologie di intelligenza artificiale per lasciare spazio alla specializzazione degli operatori su operazioni a più elevato valore aggiunto e per segmento di clientela e allo sviluppo del canale in ottica commerciale.

Figura 4.4 Le tendenze evolutive nel 2022 e anni seguenti (cluster proattivo)

Campione: 4 rispondenti



Il modello consulenziale si distingue nelle tendenze evolutive dichiarate per essere proiettato nell'anno in corso soprattutto alla specializzazione degli operatori verso operazioni a maggior valore aggiunto aumentandone l'autonomia nella gestione della relazione con i clienti. Lo step evolutivo successivo prevede un incremento dell'innovazione con tecnologie avanzate (inclusa l'intelligenza artificiale) e una maggiore centralizzazione delle attività svolte nella struttura per sviluppare il canale in ottica di vendita a distanza e di consulenza e gestione remota dei clienti.

Figura 4.5 Le tendenze evolutive nel 2022 e anni seguenti (cluster consulenziale)

Campione: 4 rispondenti



Il modello Essenziale Smart si caratterizza per una evoluzione nell'immediato verso una maggiore qualità del servizio spingendo su integrazione con i canali digitali, centralizzazione dei servizi e delle attività nella struttura, aumento dell'autonomia e specializzazione degli operatori (empowerment) e sullo sviluppo del canale verso la vendita a distanza.

Nello sviluppo a medio termine sembra evidenziarsi un orientamento alla integrazione con i canali fisici e alla specializzazione degli operatori su operazioni a maggior valore aggiunto che, in combinazione con l'innovazione tecnologica, possa portare ad una evoluzione verso la consulenza remota.

Figura 4.6 Le tendenze evolutive nel 2022 e anni seguenti (cluster essenziale smart)

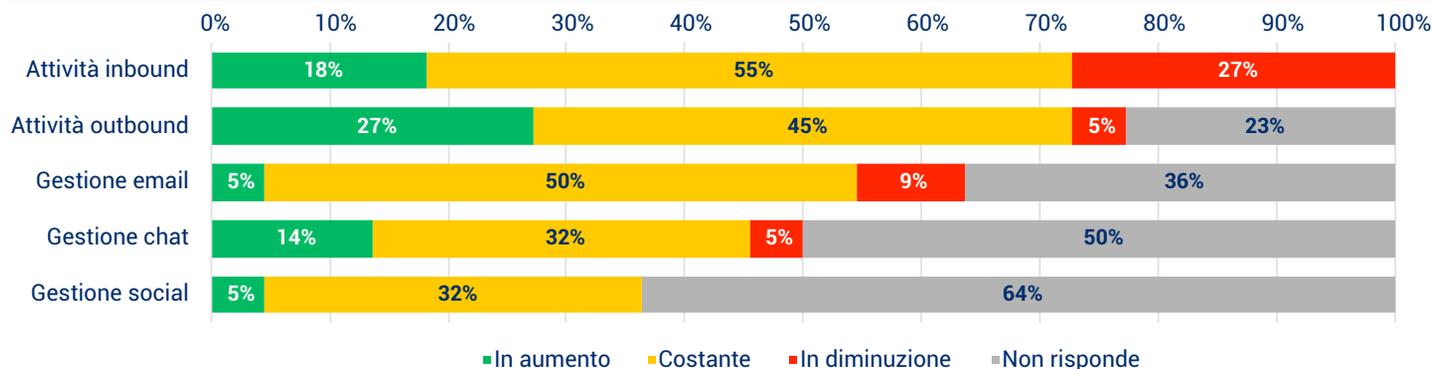
Campione: 5 rispondenti



Relativamente alle tendenze future al ricorso a fornitori esterni, diversamente dallo scorso anno l'orientamento prevalente delle strutture sembra indicare un livello di esternalizzazione in riduzione per l'attività inbound (che abbiamo visto migliorare la sua efficienza anche a fini commerciali) e in aumento per l'outbound. Tra i diversi cluster si evidenzia un maggior orientamento all'esternalizzazione da parte delle realtà appartenenti ai Complessi Digital sia per l'inbound sia per l'outbound, mentre per email, chat e social i modelli Proattivi Consulenziali e gli Essenziali Smart registrano maggiore orientamento all'outsourcing.

**Figura 4.7** Tendenza futura del ricorso all'outsourcing

Campione: 20 rispondenti





Finito di stampare nel mese di luglio 2022

*[www.rocografica.it](http://www.rocografica.it)*



[www.abilab.it](http://www.abilab.it)