



DA MEDIANO A REGISTA (DELL'OMNICANALITÀ): L'EVOLUZIONE DEL CONTACT CENTER

20° Rapporto Osservatorio Contact Center Bancari

luglio 2024

nota metodologica estesa



OBIETTIVI DELLA RILEVAZIONE

- Monitorare lo stato dell'arte dei contact center bancari esaminando gli sviluppi nella strategia e negli obiettivi assegnati al canale nell'ambito dei modelli di servizio
- Esaminare l'evoluzione delle attività svolte e delle modalità di erogazione, anche attraverso le nuove tecnologie e analizzare i livelli di servizio e performance raggiunti dalle strutture, identificando i possibili scenari evolutivi di questo canale.

STRUTTURA DELL'ANALISI

1. IL MODELLO DI SERVIZIO

Mission del canale, orari di apertura, segmenti di clientela serviti, servizi svolti, coordinamento con i diversi canali di relazione, campagne realizzate e funzioni di relazione dedicate.

2. ORGANIZZAZIONE E TECNOLOGIA

Dimensionamento risorse, organizzazione delle attività svolte, formazione, strategie di outsourcing, tecnologie e strumenti adottati.

3. VOLUMI E PERFORMANCE

Clientela di riferimento, volumi di contatti gestiti, modalità di gestione dei contatti, performance di servizio e di efficacia commerciale.

TENDENZE EVOLUTIVE

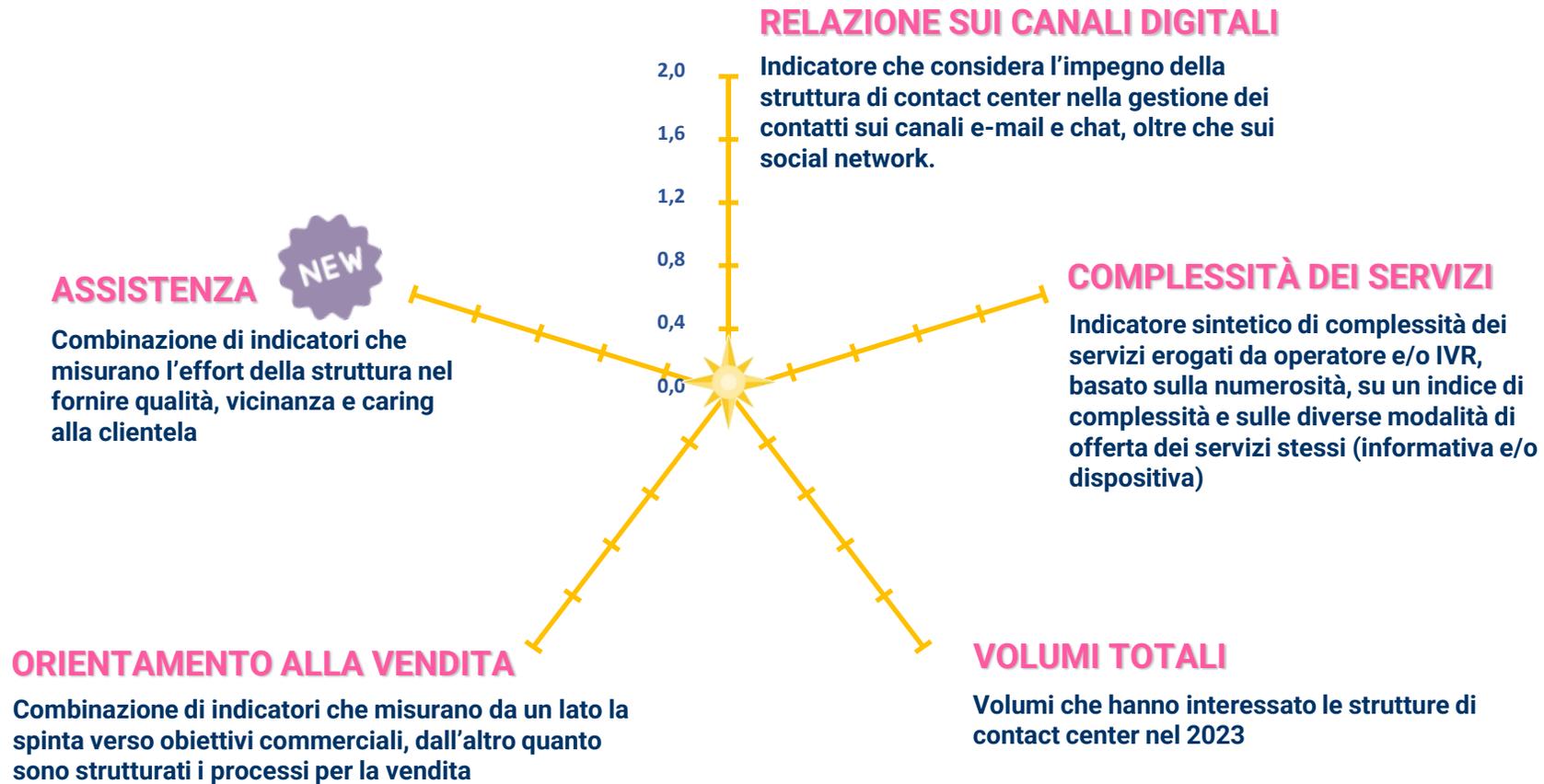
LE REALTÀ RISPONDENTI

Hanno preso parte alla rilevazione **26** realtà:

BANCA 360 CREDITO COOPERATIVO	BANCA POPOLARE DELL'ALTO ADIGE	BPER BANCA	INTESA SANPAOLO	UNICREDIT
BANCA DEL PIEMONTE	BANCA POPOLARE DI SONDRIO	CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO - SPARKASSE	LA BCC RAVENNATE FORLIVESE E IMOLESE	WIDIBA
BANCA DI ASTI -	BANCA POPOLARE PUGLIESE	CASSA RURALE ALTOGARDA - ROVERETO	LA CASSA DI RAVENNA	
BANCA DI BOLOGNA	BANCA SELLA HOLDING	CREDEM - CREDITO EMILIANO	MPS - BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA	
BANCA DI CREDITO POPOLARE	BANCO BPM	CRÉDIT AGRICOLE	POSTE ITALIANE	
BANCA MEDIOLANUM	BNL - BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	ING BANK	SINERGIA	

CAMPIONE RAPPRESENTATIVO DI OLTRE IL 71% DEL SETTORE PER TOTALE ATTIVO, IL 77% PER DIPENDENTI E 79% PER NUMERO SPORTELLI

Figura A – Il modello di analisi per la 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 della survey 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.

- L'indagine annuale è stata realizzata nella **prima metà del 2024**, le elaborazioni relative a dati quantitativi contenuti in questo Rapporto fanno riferimento all'**anno 2023**.
- **I dati sono stati raccolti tramite questionario online**, 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 la presenza della serie storica ha consentito di effettuare **analisi di trend**, queste sono state effettuate 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.
- Ogni anno il tavolo di lavoro si confronta e identifica le **variabili ritenute più significative** in base alle quali identificare i cluster di Contact Center. Le variabili scelte hanno subito modifiche e affinamenti nel tempo, finalizzati a migliorare il grado di affidabilità della rilevazione, 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.
- Il punteggio delle realtà rispondenti su ogni asse è il frutto dell'elaborazione delle risposte che la struttura di contact center ha fornito su un sotto-insieme di domande pertinenti alla denominazione del **macro driver di analisi**.
- I macro driver distintivi dei contact center riportati in figura A sono stati 5. 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. I macro driver rappresentano ambiti che fanno riferimento alle dimensioni fondamentali di un contact center bancario e che si sforzano di riflettere le scelte strategiche che determinano il modello di servizio della struttura: **la complessità di servizio, i volumi gestiti, l'orientamento alla vendita, l'assistenza e la relazione sui canali digitali**.
- 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.

Qualora nei grafici relativi alla distribuzione dei rispondenti fra opzioni mutuamente esclusive la somma dei valori percentuali non dovesse corrispondere al 100%, si consideri che l'effetto è dovuto all'applicazione di regole di approssimazione.

MODELLO DI COSTRUZIONE DEGLI ASSI

Le variabili che determinano il modello sono illustrate nella precedente figura A. I 5 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: la **complessità di servizio**, i **volumi gestiti**, l'**orientamento alla vendita**, l'**assistenza** e la **relazione sui canali digitali**.

Rispetto all'anno precedente è stato creato un nuovo asse «assistenza» e si è intervenuti sulle modalità di calcolo di alcuni 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.

Le risposte alle domande della survey vanno a popolare le diverse componenti dei 5 assi. Per una maggiore leggibilità del modello, si descrive ora in dettaglio la modalità di costruzione di ciascuna delle variabili considerate.

COMPLESSITÀ DEI SERVIZI

La variabile legata alla **complessità dei servizi** viene determinata sulla base dell'indicazione puntuale dei servizi offerti dai vari contact center. Complessivamente sono stati presi in considerazione **81 servizi**, 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 **8** diverse tipologie di **campagne outbound** effettuate (commerciali, commerciali derivanti da generazione lead multicanale, informative, alerting, sondaggi, vendita a distanza, risveglio, sollecito pagamenti), per un totale di **89 voci proposte**.

Per ciascuna di queste categorie le voci analizzate sono state distinte tra semplici e complesse ed è stato 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**.

I pesi tra le diverse componenti sono condivisi nell'ambito del Gruppo di Lavoro.

VOLUMI

Questo asse considera i **volumi complessivi gestiti** dalle strutture di Contact Center nell'anno 2023, includendo quindi le **telefonate inbound totali** (riferiti sia alle chiamate trasferite a operatore sia a quelle concluse su IVR), **le telefonate outbound** e i contatti non telefonici quali **mail, chat, chatbot, videochat e videoroom**. 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.

ORIENTAMENTO ALLA VENDITA

L'asse è 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 deriva dalla **combinazione di 8 indicatori con pesi differenti, suddivisi in 3 macro-categorie**, descritti di seguito.

A. Indice qualitativo strutturale/ organizzativo:

1. 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: la consulenza sugli investimenti, i preventivi assicurativi, i preventivi su mutui o finanziamenti, le polizze auto/ danni/ salute, e l'onboarding a distanza.
2. 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.
3. La presenza della figura del gestore/specialista remoto.
4. La presenza dell'attività di vendita diretta sui diversi canali di contatto della banca.

B. Indice qualitativo esecutivo:

5. La realizzazione di campagne outbound orientate alla vendita, che considera le campagne di promozione prodotti.
6. 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:

7. 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.
8. 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.

I pesi tra le diverse componenti sono condivisi nell'ambito del Gruppo di Lavoro.

ASSISTENZA

Il posizionamento su questo asse è stato valutato come **combinazione di 4 componenti:**

A. Numero touchpoint attivi:

- INBOUND
- OUTBOUND
- EMAIL
- CALL ME BACK/CALL ME NOW DA IB
- CALL ME BACK/CALL ME NOW DA MB
- CLICK TO CALL DA IB
- CLICK TO CALL DA MB
- CHAT TESTUALE IN AREA CLIENTI INTERNET BANKING
- CHAT TESTUALE IN AREA PUBBLICA INTERNET BANKING
- CHAT TESTUALE DA MOBILE APP
- CHAT TESTUALE DA SOCIAL MEDIA
- CHAT VOCALE
- WHATSAPP
- VIDEOCHAT/ VIDEOROOM
- CHATBOT/ASSISTENTE VIRTUALE
- N. SOCIAL PER CUSTOMER CARE (ESCLUSI STORE APP)
- SOCIAL STORE APP PER CUSTOMER CARE

B. Telefonate Outbound non commerciali/totale telefonate outbound

C. Tasso di abbandono sulla coda dell'operatore (esclusi i primi 5 sec)

D. Campagne Outbound non commerciali (Informativa generica; Alerting; Sondaggi; Risveglio; Sollecito pagamenti)

I pesi tra le diverse componenti sono condivisi nell'ambito del Gruppo di Lavoro.

RELAZIONE SUI CANALI DIGITALI

Il posizionamento su questo asse è stato valutato come **combinazione di 3 indicatori**:

- **grado di rilevanza dei volumi e-mail rispetto ai volumi di telefonate inbound** (valutato esaminando il rapporto tra e-mail ricevute e telefonate in ingresso gestite)
- **grado di rilevanza dei volumi chat rispetto ai volumi di telefonate inbound** (valutato esaminando il rapporto numero chat/videochat/chatbot e telefonate in ingresso gestite)
- **presenza sui social network con coinvolgimento degli operatori del contact center.**

Per le prime 2 dimensioni è stato attribuito un punteggio decrescente che è massimo per le realtà in cui l'indicatore si posiziona al di sopra del 75esimo percentile della distribuzione, e poi scende gradualmente quando il valore si colloca tra il 50esimo e il 75esimo percentile, poi al di sotto del 50esimo percentile e infine 0 nel caso di non gestione del canale digitale. Per la terza dimensione, la presenza sui social network, è stato attribuito il punteggio massimo per le realtà che vedono alcuni operatori skillati sulla gestione dei social e allo stesso tempo un coinvolgimento degli operatori sia per customer care che generazione lead sui social, un punteggio più contenuto per le realtà che impiegano alcuni operatori skillati sulla gestione dei social e un coinvolgimento degli operatori per customer care sui social o per generazione lead, un punteggio ancora più contenuto alle realtà con operatori coinvolti sui social ma che non hanno segnalato la presenza di operatori skillati sulla gestione dei contatti su social network e 0 punti per le realtà che attualmente non sono presenti con operatori coinvolti sui social, e che non hanno segnalato la presenza di operatori skillati sulla gestione dei contatti su social network.

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 e-mail. Tale scelta è stata definita considerando il diverso intensità di 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.

I pesi tra le diverse componenti sono condivisi nell'ambito del Gruppo di Lavoro.