



fig. 1



gruppo, le risorse appartenenti alla prima tranche di inserimento assunte a agosto 2014, avevano già quasi un anno di esperienza e hanno quindi potuto supportare l’inserimento dei nuovi. Nel nostro customer center gli affiancamenti con gli operatori senior hanno una fondamentale valenza formativa on the job che integra quella effettuata in aula con casi pratici e diversificati. È stato quindi importante inserire nuovi operatori dilazionando gli ingressi, in modo da avere sempre una base di persone più esperte. Mantenere un mix tra operatori senior e new entry ha consentito di non penalizzare la qualità del servizio erogata alla clientela.

L’inserimento delle nuove risorse è stato inoltre un’opportunità di crescita per operatori che avevano maturato un’alta permanenza al customer center, agevolando le loro job rotation verso la rete commerciale, alcune strutture centrali e altri ruoli interni.

Lo slogan del customer center: **“Above and beyond the call”**



### Il nuovo approccio del customer center

Fino a giugno 2014 il customer center è stato un centro di servizi per la clientela, focalizzato sull’assistenza all’operatività dell’internet banking per i segmenti retail e corporate e sull’erogazione di funzionalità informative e dispositive di banca telefonica. La trasformazione in canale commerciale ha previsto l’affiancamento delle tradizionali attività di servizio con le attività di vendita secondo tre modalità: outbound, inbound e web engagement.

#### Attività commerciali outbound

La necessità di attivare velocemente un team outbound efficace ci ha guidato nella decisione di coinvolgere per lo start up le risorse che si erano distinte per le attitudini commerciali in fase di selezione o che vantavano pregresse attività professionali in ambito commerciale. Sono stati coinvolti anche operatori senior che hanno fin da subito mostrato la voglia di cimentarsi in questa nuova sfida.

Il team outbound è partito a feb-

**Obiettivi della selezione di giovani talenti**

**TATTICO:** selezionare risorse idonee a ricoprire nell’immediato il ruolo di Operatore customer center

**STRATEGICO:** selezionare risorse con alto potenziale che in futuro possano crescere in altri ruoli organizzativi, in base al fabbisogno aziendale

## Il caso della rinegoziazione mutui di Webank

L'efficace team outbound interno alla banca è stato fin da subito una risorsa preziosa per l'azienda, garantendo una risposta veloce per gestire il cambiamento dei tassi di mercato.

Quando è stato necessario definire un nuovo processo per gestire le richieste di surroga passiva e rinegoziazione dei mutui della clientela solo on line di Webank, il customer center è stato immediatamente ingaggiato e ha reso possibile in breve tempo avviare una modalità vincente di relazione con la clientela che consentisse di proseguire i contratti di mutuo al miglior costo possibile rispetto alle caratteristiche di ogni singolo cliente.



**Il reactive inbound trasforma la chiamata di servizio in un'occasione commerciale**

### Obiezioni degli operatori durante la formazione commerciale per reactive inbound

Offerta personalizzata? Vendita? Sì, ma...

Sì, ma... "Io non sono un venditore!"

Sì, ma...

- Siamo una banca e non vorrei dare una brutta impressione al cliente
- Mi sembra di importunare il cliente
- Io mi vergogno e quindi non lo faccio
- Tutti i clienti che chiamano hanno già la carta
- Non è nella mia indole vendere qualche cosa
- Oggi ho avuto fortuna: ho venduto due prodotti
- Io provo ma se il cliente dice no, io non insisto
- Quando vendo una carta è proprio una soddisfazione

Fonte: BPM

braio 2015 e ha raggiunto l'obiettivo di prendere in carico entro fine giugno tutte le campagne fino a quel momento affidate all'outsourcer.

Oggi il customer center svolge attività outbound multi brand (BPM e Webank), per la clientela privata e per quella business, con l'obiettivo di fissare appuntamenti in filiale oppure di concludere la vendita grazie ai processi di vendita a distanza. I prodotti trattati sono molteplici: carte di credito e debito, prestiti personali e cessione del quinto, assicurazioni auto e CPI, mutui e altro.

Le prime campagne svolte per il mercato aziende hanno dato ottimi risultati, pertanto nel 2016 sono previste molteplici attività anche per questo segmento di clientela per i servizi di incasso (POS) e per i finanziamenti.

### Attività commerciali inbound

Alle tradizionali attività commerciali inbound, dedicate soprattutto alla prevendita del conto Webank e a fornire informazioni a supporto delle promozioni e delle campagne commerciali BPM, abbiamo affiancato il reactive inbound.

L'obiettivo del reactive inbound è quello di trasformare la chiamata di servizio in un'occasione commerciale per raccogliere dati utili al livello di customer relationship management, per fissare appuntamenti in filiale o per vendere un prodotto.

Poter fare affidamento su risorse giovani e motivate ha sicuramente aiutato. Già in fase di selezione è stato chiarito che il ruolo di operatore avrebbe comportato sia attività di servizio che vendita. Anche la forma-

zione in fase di inserimento è stata fatta integrando la parte vendita a quella di servizio: i giovani sono usciti dall'aula con la consapevolezza che il loro mestiere non fosse solo quello di assistere la clientela o risolverne i problemi, ma di gestire una relazione commerciale.

Più impegnativo è stato certamente il coinvolgimento delle risorse di servizio già presenti da qualche anno nella struttura, per le quali è stata intrapresa una strada per sviluppare l'attitudine commerciale in maniera pervasiva, affinché l'esperienza del contatto con il cliente diventasse naturale.

### Attività commerciali in web engagement

Abbiamo sviluppato un ulteriore canale commerciale, quello del web engagement, al fine di convogliare contatti commerciali "caldi" verso il customer center.

In questo ambito hanno dato ottimi risultati le campagne commerciali effettuate sul web, attraverso banner e annunci che hanno ingaggiato i prospect interessati ai mutui BPM con proposte di call back canalizzate verso il customer center che, in molti casi, siamo riusciti a trasformare in appuntamenti in filiale.

Abbiamo inoltre attivato le chat proattive sui siti Internet della Banca (sia in parte pubblica sia in parte privata): in base alla disponibilità di operatori in chat e al comportamento del cliente, viene generata sul sito una proposta di contatto da cui scaturisce un dialogo il cui contenuto dipende dalle effettive necessità del cliente permettendo di effettuare anche proposte commerciali e vendite.



### Formazione a supporto del cambiamento commerciale

Il cambiamento ha impattato tutte le risorse che lavorano nel customer center: gli operatori, i team coach e il management team. Ognuno, nell'ambito delle proprie responsabilità e compiti, ha dovuto imparare un nuovo modo di lavorare, cercare nuove soluzioni a problemi sia vecchi che nuovi, sperimentare le modalità più efficaci per raggiungere i nuovi obiettivi assegnati. Date le molteplici difficoltà, il cambiamento della struttura è stato supportato da un percorso formativo strutturato e differenziato sui diversi ruoli.

Sperimentare modalità più efficaci per raggiungere gli obiettivi assegnati

### Formazione degli operatori

Agli operatori viene erogata una formazione continua al fine di garantire

fig. 3



## Gestione degli obiettivi

**Condivisione e coinvolgimento** sono le parole chiave che ci guidano nella gestione e nel raggiungimento dei nuovi obiettivi commerciali.

Gli obiettivi annuali del customer center vengono declinati in obiettivi mensili dichiarati a tutta la struttura all'inizio di ciascun mese. La comunicazione viene gestita con email dei responsabili e attraverso i monitor distribuiti nelle sale di lavoro informali (sale ristoro) e all'ingresso delle sale operative. I monitor vengono aggiornati bisettimanalmente con i risultati fino a quel momento raggiunti e con gli scostamenti rispetto agli obiettivi, utilizzando un'iconografia che consente di distinguere immediatamente quelli positivi da quelli negativi (**metafora meteorologica**).

Per le attività outbound, tutte le risorse sono coinvolte nella composizione del monitor in tempo reale delle vendite: un sistema di monitoraggio e gestione delle attività relazionali in chiave commerciale offre, in maniera sintetica e molto pratica, il quadro delle attività in essere o concluse.

Inoltre, ogni tre mesi circa, vengono organizzati incontri con tutta la struttura, in cui si commentano i risultati raggiunti nel trimestre precedente e si prospettano quelli del trimestre successivo.

I team coach inoltre declinano gli obiettivi per ogni operatore ed effettuano un **monitoraggio continuo del proprio team**.

## Chat proattive sui siti Internet della Banca

l'aggiornamento delle conoscenze e delle abilità commerciali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi della struttura.

La formazione viene erogata utilizzando un mix di strumenti e modalità che integrano l'apprendimento concettuale e esperienziale. Oltre a aule didattiche gli operatori sono coinvolti in esercitazioni pratiche, giochi di ruolo su casi reali e affiancamenti attivi/passivi.

In fase di inserimento, la formazione ha una durata minima di 6-8 settimane e prosegue on the job garantendo l'aggiornamento delle competenze dell'operatore e rispondendo alle necessità operative della struttura.

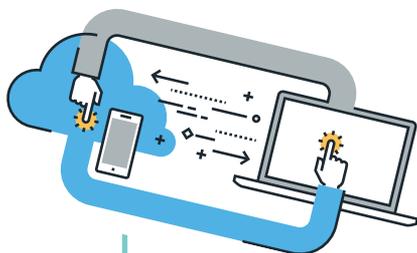
### Formazione del team coach

Il ruolo del team leader nel customer center è stato storicamente focalizzato sulla gestione operativa degli agenti: assegnazione delle attività durante la giornata; monitoraggio della sala per garantire il raggiungimento degli obiettivi di livello di servizio; gestione delle segnalazioni; ecc.

Il cambiamento del customer center ha implicato anche un cambio del ruolo del team leader, verso una maggiore focalizzazione sulle persone e sul relativo sviluppo delle performance. Per dare un segnale di questo cambio di rotta, il naming team leader è stato sostituito da quello di team coach che evidenzia la forte connessione con l'attività di coaching operativo.

Il gruppo di team coach è passato da 4 a 10 risorse. I nuovi team coach sono stati scelti tra gli operatori che hanno risposto al job posting interno, dopo un assessment che ha visto i candidati cimentarsi in diverse prove (che prevedevano la soluzione di casi pratici e giochi di ruolo).

Nell'attività quotidiana del team coach è stata introdotta una nuova metodologia: il coaching operativo.



**Affiancamento on the job da parte del team coach per osservare e per offrire supporto agli operatori**

Il team coach effettua il monitoraggio periodico degli operatori del proprio team attraverso l'affiancamento on the job (telefono, chat, mail, social). L'affiancamento è un importante momento di osservazione anche per suggerire all'operatore i comportamenti più efficaci o fornire supporto. A seguito di tale affiancamento il team coach compila la scheda di osservazione in cui esprime una valutazione su alcuni ambiti (per es. comunicazione; problem solving; selling; ecc.) declinati in comportamenti. Successivamente il team coach incontra l'operatore e restituisce un feedback puntuale indicando i punti di forza e le aree di miglioramento osservati, suggerendo i comportamenti efficaci per migliorare le performance e assegnando gli obiettivi mensili.

Al fine di sviluppare il coaching operativo vengono svolte costantemente esercitazioni pratiche ai team coach quali la "call calibration session" (sessione volta a calibrare e omogeneizzare i criteri di valutazione utilizzati nella scheda di osservazione) e la "selling session" (sessione volta a sviluppare le competenze di coach in affiancamento attivo all'operatore).

fig. 4



**Formazione del management team**

Il management team del customer center (composto dal responsabile, dai coordinatori operativi e dai responsabili delle funzioni di monitoraggio e supporto e della formazione) è stato coinvolto in un percorso di coaching di gruppo della durata di un anno. Sono stati affrontati temi riguardanti il team building, trovare le modalità più efficaci di interazione tra le funzioni operative e quelle di staff, come sviluppare le relazioni del customer center con il resto della Banca e altri temi che hanno consentito al gruppo di diventare una squadra affiatata, con diverse professionalità integrate, e orientata ai risultati della nuova struttura del customer center.

**Il cantiere IT**

Il cambiamento è stato supportato da un cantiere di innovazione tecnologica che ha riguardato molteplici aspetti, con tre direttrici fondamentali: la nuova piattaforma di gestione dei contatto integrata per tutti i canali, il nuovo front end per la gestione del cliente e la nuova home page per l'auto-monitoraggio.



fig. 5



**Semplificare l'operatività  
e rendere efficace  
l'attività commerciale**

La nuova piattaforma di gestione del contatto integrata è stata selezionata tra quelle disponibili sul mercato puntando su player internazionali in grado di fornire la garanzia di un prodotto che rimanga sempre aggiornato rispetto alle novità di mercato nel lungo periodo e scalabile anche a livello dimensionale. Una scelta valida per il presente ma in grado di supportare anche i futuri cambiamenti.

Il front end e le home page sono invece "custom" ovvero disegnate su misura per le esigenze del customer center. Le prime attività di progettazione della soluzione sono state infatti i focus group con gli operatori (senior e new entry), i team coach e i coordinatori in cui emergono le perplessità, le aspettative, ma anche tante soddisfazioni.

### **Nuova scheda contatto per la gestione del cliente**

Per ciò che concerne il front end, ne è scaturito un concept con due obiettivi principali: semplificare l'operatività per la gestione della telefonata inbound e rendere efficace l'attività commerciale.

Il front end è la schermata che si apre in automatico all'operatore quando arriva un contatto da gestire (per tutti i canali di contatto: inbound, outbound, chat, email). Un sistema sicuramente più user friendly del ticket, considerato desueto. È un segno tangibile dell'evoluzione commerciale: finalmente all'arrivo del contatto si apre una schermata che rappresenta il cliente e non più il problema.

L'home page sarà invece un nuovo strumento per il coinvolgimento e la re-

sponsabilizzazione delle risorse a tutti i livelli, consentendo la diffusione di informazioni utili e l'auto-monitoraggio delle performance. Per ciascun individuo, l'home page conterrà informazioni utili a comprendere l'andamento intraday del desk, rispetto agli obiettivi complessivi di servizio e vendita, a monitorare la propria attività (per gli agenti), quella del proprio team (per i team coach) e di tutti i team gestiti (per i coordinatori).

### Gli elementi principali del front end sono:

#### Facilitare la gestione telefonata inbound

**Ticket:** compilazione semplificata del ticket relativo al contatto in corso all'interno del front end (con selezioni facilitate con ricerche google like).

**Strumenti utili:** link agli strumenti necessari per la consultazione e reperimento informazioni necessarie per fornire la risposta al cliente oppure per eseguire l'operazione richiesta (per es. il link all'applicativo di banca telefonica).

#### Rendere efficace l'attività commerciale

**Conoscenza del cliente:** rappresentazione iconografica di elementi utili per comprendere la tipologia di cliente con cui l'operatore interagisce (anzianità di relazione, cross selling, età anagrafica, segmento, privacy, ecc. e dei rapporti intrattenuti con la Banca).

**Prodotti pensati per il cliente:** proposta dei prodotti in target per il cliente sulla base delle campagne di reactive inbound attive per il cliente e/o in base alle propensioni all'acquisto.

Fonte: BPM

## Logistica

L'aspetto logistico è stato il volano del cambiamento.

A supporto dell'aumento dimensionale, si è reso necessario rendere disponibili nuovi spazi in grado di ospitare il numero di persone crescente previste per la struttura. Nel progetto è infatti partito molto velocemente anche il cantiere logistica che si è innestato in un altro importante progetto di piano industriale: quello di valorizzazione del patrimonio immobiliare. La concomitanza dei due progetti ha portato alla decisione di creare una nuova location che anticipava concetti di smart working in ottica pionieristica per BPM, e che fosse in grado di ospitare le giovani risorse del customer center in un ambiente accogliente e tecnologico, in grado di agevolare lo spirito di squadra e il lavoro individuale. Nel nuovo customer center ergonomia e design si fondono con armonia dando vita a un ambiente piacevole e accogliente, specificamente studiato tenendo conto delle particolari attività che vengono svolte all'interno del customer center. I pannelli fonoassorbenti, a esempio, oltre a essere funzionali al contenimento del rumore sono anche elementi di arredo che contribuiscono ad abbellire e vivacizzare l'ambiente.

Oltre alle postazioni di lavoro, utilizzate per il lavoro individuale di concentrazione, sono presenti diverse altre zone per la collaborazione, l'apprendimento e la socializzazione: divanetti per conversazioni informali, sale grandi e piccole per la formazione e le riunioni, sale per incontri informali, per condividere momenti di pausa e per socializzare. Inoltre, è sempre disponibile la rete wi-fi.

Esistono due spazi adibiti a ristoro, attrezzati con frigoriferi, microonde e distributori di bevande. Il customer center del Gruppo BPM è un ambiente allegro, colorato, vivace e ordinato.

Il customer center è un ambiente allegro, colorato, vivace e ordinato



Valeria Cecchetelli, Responsabile del Customer Center – BPM