

# MMK

La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca

## ESTRATTO

**Comunicare il brand  
nel Vuca World**

**ESG: un'opportunità  
per le banche di  
accelerare verso  
l'advisory alle PMI**

**Le persone al centro**

**La relazione con la  
clientela è sempre più  
trasversale**

**What's new?  
Una fotografia sui  
servizi digitali in Europa**

**n. 4 - 2022**  
Anno XXX - Nuova serie

**ABISERVIZI**

**BANCARIA  
EDITRICE**

**MK**

**La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca**

Bimestrale  
dell'Associazione Bancaria Italiana  
Nuova serie di  
Lettera Marketing ABI  
Rivista fondata nel 1981  
N. 4 luglio-agosto 2022

**Direttore** Giovanni Sabatini  
**Direttore Responsabile** Nicola Forti  
**Redazione** Maria Luisa Parenti,  
Daniela Vitolo.  
mk@abi.it

**Ufficio pubblicità**  
Tel. 06.6767.297

**Ufficio abbonamenti**  
Tel. 06.6767.391-2-3-4-5  
Fax 06.6767.397  
e-mail: [abbonamenti@bancariaeditrice.it](mailto:abbonamenti@bancariaeditrice.it)

**Abbonamento annuo**  
Italia: 50 euro  
Estero: 80 euro  
Prezzo di un fascicolo: 12 euro

**Editing**  
Didot.it - Gruppo Doc Creativity  
e-mail: [info@didot.it](mailto:info@didot.it)  
[www.doccreativity.it](http://www.doccreativity.it)

**Foto**  
Copertina: Depositphotos  
Interno: Depositphotos

**Stampa**  
Arti Grafiche Boccia

**Bancaria Editrice**  
ABIServizi S.p.A.  
Piazza del Gesù, 49  
00186 Roma  
[www.bancariaeditrice.it](http://www.bancariaeditrice.it)

**Registrazione**  
Tribunale di Roma  
n. 337 del 14/10/1981

ISSN 1594-4840 (print)  
ISSN 2499-5894 (online)

**ABISERVIZI**  
**BANCARIA**  
EDITRICE

Comunicare il brand nel Vuca World 2  
*Giampaolo Rossi*

ESG: un'opportunità per le banche 10  
di accelerare verso l'advisory alle PMI  
*Fabio Girotto*

Le persone al centro 16  
*Ildegarda Ferraro*

La relazione con la clientela è sempre 22  
più trasversale  
*Gabriele Urbani, Laura Menis*

What's new? Una fotografia sui servizi 30  
digitali in Europa  
*Giulio Murri, Flavio Fintschj*

## Rubriche

Sviluppare prodotti green e processi 38  
per un business sostenibile  
*A cura di CRIF*

## COMITATO SCIENTIFICO

Sergio Cherubini *Università Tor Vergata di Roma*, Fausto Colombo *Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*, Umberto Filotto *Università Tor Vergata di Roma*, Enrico Finzi *AstraRicerche*, Luciano Munari *già Università di Parma*, Federico Rajola *Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*, Walter Giorgio Scott *già Università Cattolica del Sacro Cuore*, Michelangelo Tagliaferri *Accademia di Comunicazione*, Enrico Valdani *Università L. Bocconi di Milano*



# La relazione con la clientela è sempre più trasversale

Gabriele Urbani, BancaTer - Laura Menis, Carter&Bennett

L'evoluzione del canale telefonico nel modello di servizio di BancaTer ha consentito di progettare nuove strategie di sviluppo insieme alla Rete delle filiali e di servizio alla clientela. Il progetto: Ufficio Clienti di BancaTer (USC), condivide la freschezza di una start-up alla forte spinta all'innovazione della banca territoriale.

**D**Dopo poco più di un anno possiamo tracciare un primo, positivo bilancio e fare con fiducia concrete ipotesi di importanti sviluppi per il futuro.

BancaTer Credito Cooperativo FVG opera in Friuli Venezia Giulia, terra ricca di esperienze imprenditoriali dove la componente del territorio riveste un ruolo centrale come la vocazione a coltivare la relazione con il cliente, retail e corporate, seguendo una filosofia di servizio ben precisa: interloquire in maniera trasparente e stabilire una relazione di fiducia.

## Uno sguardo al territorio

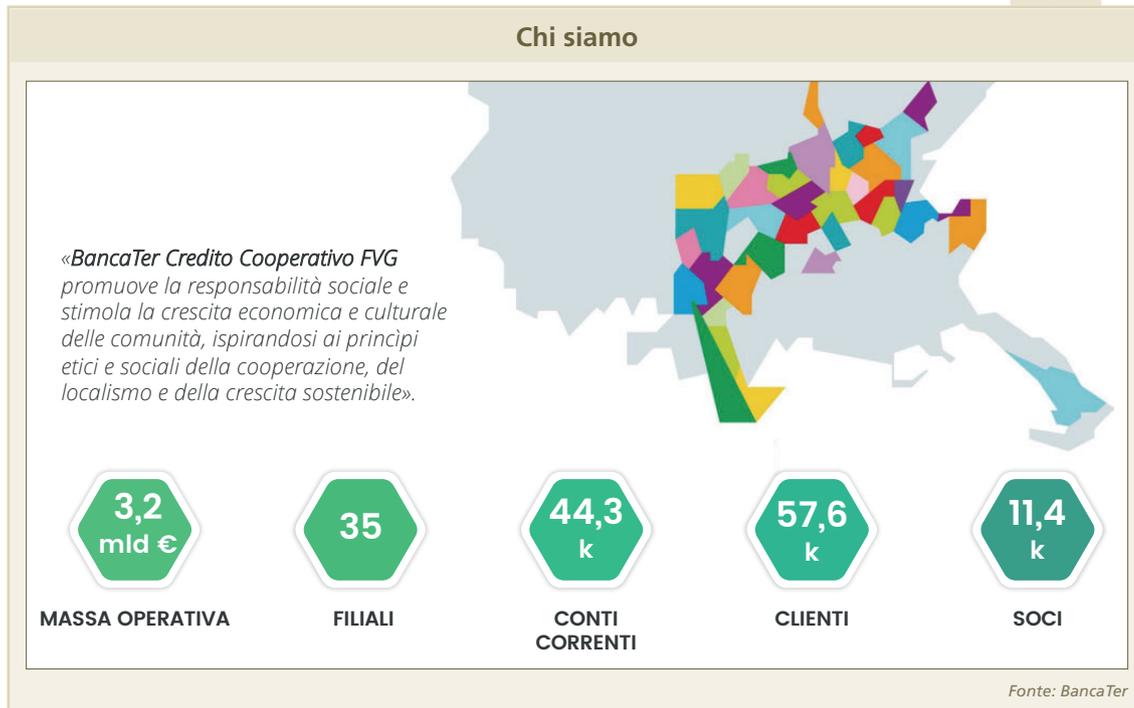
Un'istituzione depositaria di valori, esperienza e competenze, unica BCC del Gruppo Cassa Centrale Banca ad avere filiali in tutte e 4 le province della Regione, attualmente composta da 35 filiali a cui fanno riferimento oltre 11 mila soci e quasi 60 mila clienti e che opera in un'area che va dal Medio Friuli alla costa, da Trieste fino al Veneto Orientale (Bibione) (fig. 1).

## Il progetto tra human e digital di BancaTer

L'Ufficio Servizio Clienti nasce con l'obiettivo di diventare un centro di competenze nell'interazione a distanza nei confronti di tutti coloro che desiderano mettersi in contatto con BancaTer attraverso il telefono, l'invio di una email, o interagendo attraverso la messaggistica digitale. Ha altresì rappresentato un segnale importante nei confronti di Soci e clienti in termini di consolidamento e sviluppo di relazioni forti e costanti, fornendo risposte rapide, ed efficienti.

Il telefono è a oggi il principale canale di interazione tra la relazione fisica e quella digitale, attraverso il personale bancario, un ponte tra human e digital, con l'obiettivo di garantire un ausilio accentrato utile a fornire una risposta risolutiva e immediata alla maggior parte delle necessità manifestate dagli utenti, senza snaturare il rapporto tra il cliente e la propria filiale.

Fig. 1



### Differenziarsi senza snaturarsi

Quelli che possono apparire dettagli risultano veri e propri elementi distintivi.

Da subito si è accantonata l'idea di un numero unico, consci che avrebbe potuto procurare un effetto di smarrimento nella clientela, abituata alla relazione fisica con la filiale e alla personalizzazione della relazione.

Nessun nuovo numero di telefono da far imparare al cliente, sono stati banditi i numeri verdi e le snervanti attese in balia di segreterie telefoniche: l'esperienza per il chiamante punta ad essere fluida e performante. L'utente continua a comporre il numero della propria filiale, come d'abitudine, ma nella maggior parte dei casi a rispondere è direttamen-

te il consulente dell'Ufficio Servizio Clienti. Al momento, le filiali attive nel progetto sono 13 e diventeranno 15 nel corso dei prossimi mesi (fig. 2). Dall'avvio della chiamata alla risposta passano pochi secondi, dall'altro capo della cuffia la voce di un consulente che riesce a dare risposta a gran parte delle richieste. Nel caso in cui, per tipologia o complessità dell'istanza, fosse necessario l'ausilio della filiale, sarà cura dell'Ufficio Servizio Clienti trasferire la chiamata in tempo reale evitando al cliente, il più delle volte, di dover richiamare.

### Inbound e outbound. Specialisti della relazione

Fin da subito le attività intraprese hanno previsto la gestione di contatti inbound (attività telefonica, canali di acquisizione, prenotazioni di ap-



L'esperienza per l'utente è fluida e performante: pur continuando a comporre il numero della propria filiale, nella maggior parte dei casi a rispondere è direttamente il consulente dell'Ufficio Clienti

puntamenti in filiale) affiancata da un'attività programmata outbound con iniziative e campagne commerciali mirate tramite il canale telefonico (fig. 3).

Recentemente è stata sviluppata

un'ulteriore modalità di interazione attraverso l'integrazione della messaggistica digitale WhatsApp all'interno della barra telefonica. Inoltre, è attivo, da qualche mese, il servizio PrenotaBanca.

Fig. 2

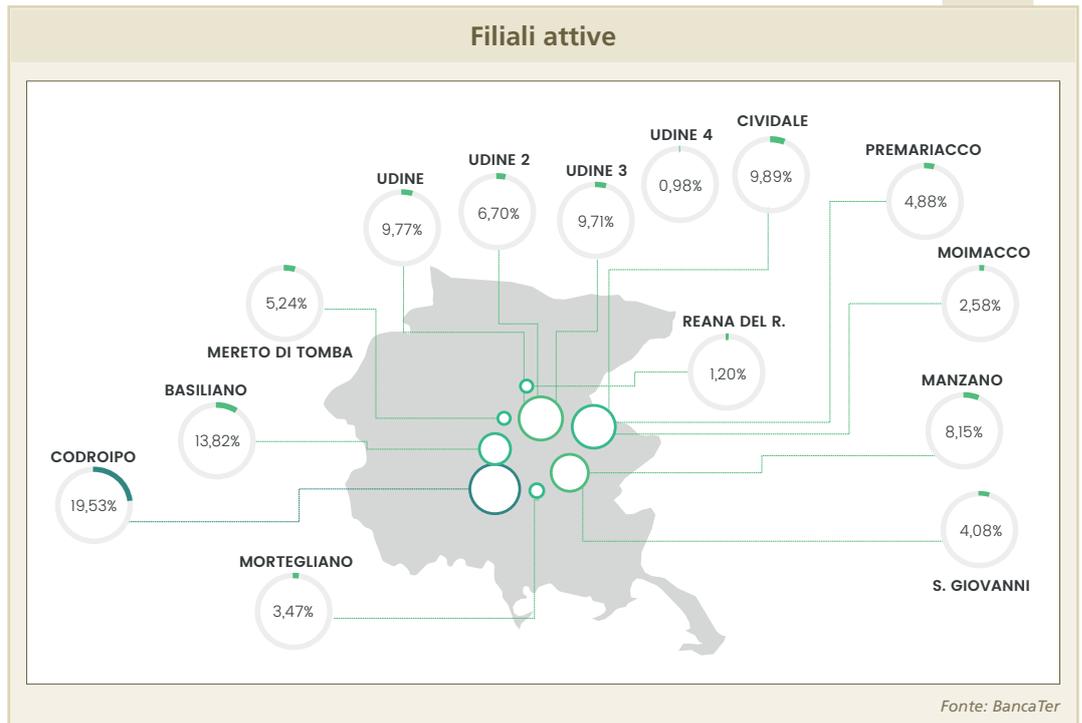


Fig. 3



Recentemente è stata sviluppata un'ulteriore modalità di interazione attraverso l'integrazione della messaggistica digitale all'interno della barra telefonica

## PrenotaBanca

PrenotaBanca: prenota online il tuo appuntamento in filiale, è un nuovo servizio promosso da BancaTer, in collaborazione con Cassa Centrale Banca e Masterchart, che permette di pianificare un appuntamento in filiale o richiedere una semplice consulenza telefonica direttamente dal proprio smartphone, pc o tablet, ovunque ci si trovi, h24. Al servizio si può accedere comodamente dallo smartphone tramite l'applicazione dedicata (presente in tutti gli store digitali), da pc o tablet tramite il sito web della banca [www.bancater.it/privati/servizi/PrenotaBanca](http://www.bancater.it/privati/servizi/PrenotaBanca). È sufficiente selezionare il servizio per il quale si intende ricevere la consulenza, la filiale di riferimento, il giorno e l'ora desiderati. Entro pochi minuti verrà inviata la conferma. Prenotare diventa così, semplice e veloce! Una nuova opportunità vocata all'attenzione della relazione e della consulenza. Insomma, la gestione ottimale che vuole fare di BancaTer un'eccellenza territoriale nel servizio al cliente.

**MASTER CHART**  
SERVIZI INTEGRATI PER LA FINANZA

**PRENOTA BANCA**

### Vantaggi concreti per i clienti e per la rete

Nato come semplice servizio di risposta, l'Ufficio Servizio Clienti è diventato, in breve tempo, un centro di competenza nella gestione a distanza della relazione. Tramite la sua attività, la banca può contare su un creatore di valore reputazionale nei confronti della clientela e, contemporaneamente, su uno sgravio operativo nei confronti delle filiali.

Ogni telefonata risulta essere un modello di eccellenza nel servizio, rafforzando così la relazione con clienti e territorio, e consentendo – al contempo – di migliorare il monitoraggio e il controllo di produttività ed efficacia degli interi reparti dell'Istituto.

### Le filiali attive e i prossimi ingressi

Alle attuali 13 filiali attive nel servizio di presa Inbound se ne aggiungeranno almeno altre due entro l'estate. L'ingresso di una nuova filiale è frutto di una scelta ponderata e

necessita di condizioni imprescindibili, in termini di reciproca collaborazione.

L'Ufficio Servizio Clienti, infatti, esige quotidianamente di un quadro puntuale delle presenze dei consulenti in filiale, una corretta gestione e aggiornamento delle agende da parte di questi ultimi al fine di indirizzare correttamente una presa di appuntamento o più semplicemente l'eventuale trasferimento di una chiamata.

Con i consulenti delle singole filiali, USC crea e mantiene un legame sinergico.

Nessun esonero dalle responsabilità e molta collaborazione, pertanto, è questo quello che rappresenta il vero valore aggiunto che si genera. Un aspetto, quest'ultimo, senza dubbio differenziante rispetto ad altre realtà che si avvalgono di strutture customer molto articolate e con una numerosità rilevante di operatori.

Il progetto ha da subito declinato questa formula in favore di una conoscenza approfondita dell'organizzazione interna e dei propri colleghi,



L'ingresso di una **nuova filiale** è frutto di una **scelta ponderata** e necessita di **condizioni imprescindibili**, in termini di **reciproca collaborazione**



Il nuovo **Ufficio Servizio Clienti** è stato progettato per avere **alta qualità, competenza e dedizione**, coniugate da una buona **dose di assertività** verso le richieste del cliente

valorizzando il cliente interno, tanto quanto quello esterno. La fiducia è un requisito fondamentale, l'obiettivo da raggiungere è sempre comune e, in presenza di problematiche che ne ostacolano il raggiungimento, si passa alla sua analisi in collaborazione con la rete e l'ausilio dei numeri.

#### Per il cliente, un'esperienza fluida e performante

Il nuovo Ufficio Servizio Clienti è stato progettato per avere caratteristiche di alta qualità, competenza e dedizione coniugate da una dose più che buona di assertività nell'approccio quotidiano con le richieste espresse dal cliente.

Per ottenere, e mantenere tutto ciò, è stato formato uno staff di cinque persone (fig. 4) provenienti da espe-

rienze diverse e tra loro complementari. La loro capacità di dialogo e di organizzazione dell'agenda deriva sicuramente da una predisposizione all'ascolto e alla risoluzione dei problemi, così come dalla formazione continua che viene offerta dalla banca. In poco più di un anno, quelli che inizialmente erano, e si sentivano, operatori sono diventati **consulenti** anche agli occhi degli utenti. Un segno inequivocabile di fiducia, che è anche indice di una riappropriazione del rapporto con il cliente, di una cura costante nella risposta, di una capacità di individuare le priorità e le stesse sfumature che emergono da un semplice colloquio telefonico.

Il tempo medio di risposta, il "pronto", è di **7 secondi** e rappresenta senza dubbio una accoglienza "first class" per chi sta dall'altro capo del telefono. Da questa efficienza ed efficacia, derivano numeri esplicativi della performance ottenuta.

Fig. 4

#### La Squadra



Fonte: BancaTer

#### La misurazione del risultato

**Attività inbound.** La validità di un progetto non può prescindere dalla sua capacità di esprimere risultati misurabili in ogni momento. Questo aspetto è stato centrale per l'Ufficio Servizio Clienti che oggi è già in grado di presentare uno storico significativo, anche, e soprattutto, nella sua evoluzione, delle caratteristiche dei contatti inbound e outbound.

Prima ancora, merita di essere sottolineato il seguente dato: a oggi le chiamate gestite sono state quasi 50 mila, il **63%** delle chiamate giorno-

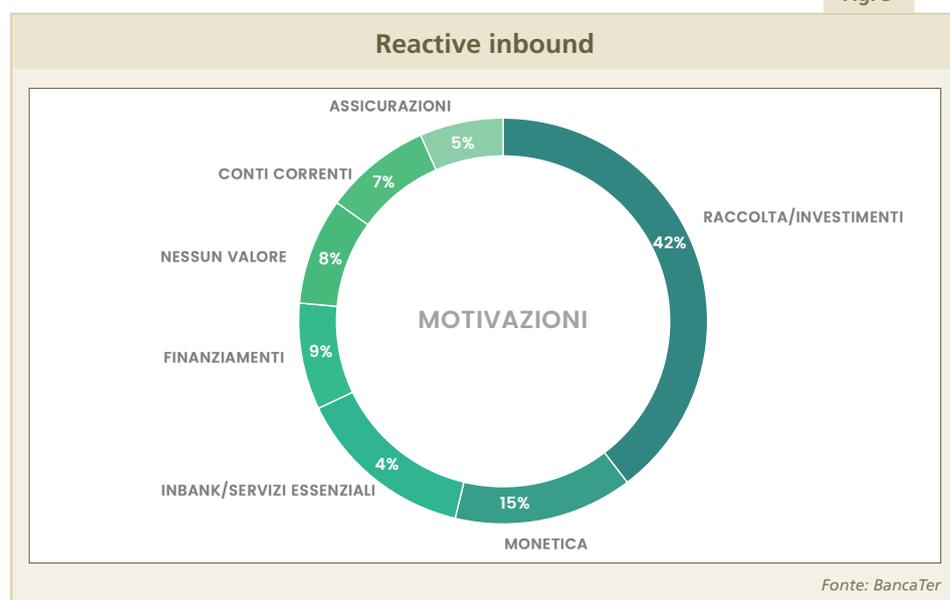
liere indirizzate alle 13 filiali attualmente attive assegnate all'Ufficio. Di queste circa il **60%** viene lavorato direttamente dai consulenti dell'Ufficio garantendo una soluzione in **one call solution** nel **93%** dei casi.

Informazioni sul proprio rapporto di conto corrente, richiesta del consulente di filiale, ma anche forte coinvolgimento sui temi riguardanti la

monetica e sui canali digitali Inbank, queste le motivazioni principali che risiedono all'origine di una chiamata inbound. La soluzione alle richieste, abbinata alla velocità di risposta risultano essere condizioni ideali (fig. 5) per garantire un reactive inbound costante e proficuo in termini di sviluppo, indirizzamento e crescita delle singole relazioni (fig. 6).

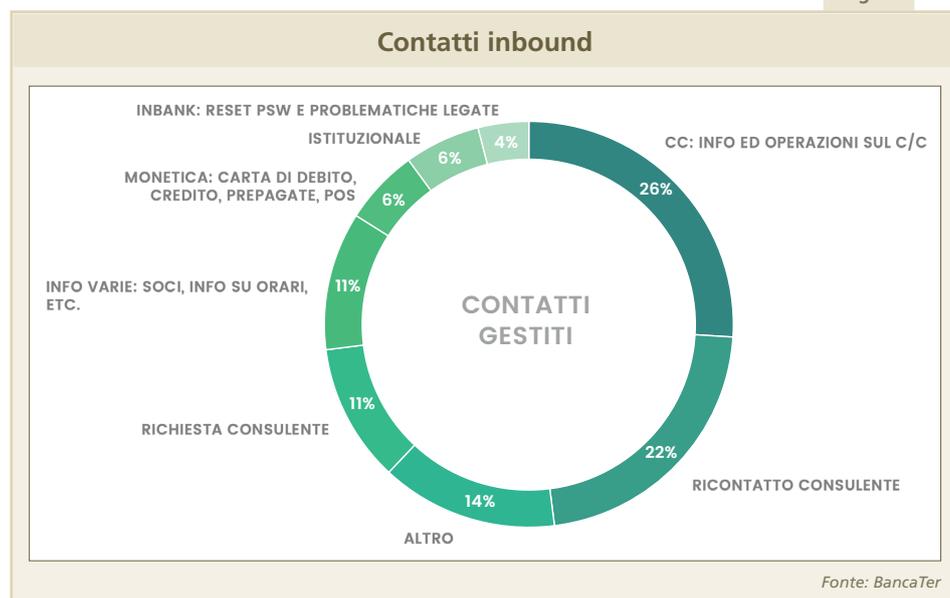


Fig. 5



La **soluzione alle richieste**, abbinata alla **velocità di risposta** risultano essere **condizioni ideali** per garantire un **reactive inbound** costante e **proficuo**

Fig. 6





**Attività outbound.** Obiettivi superati, e sempre misurati, anche per quanto riguarda le attività outbound concretizzate tramite appuntamenti a seguito di iniziative o campagne commerciali. Nel primo caso, quello cioè legato alle iniziative commerciali, dato il 50% come obiettivo di prese appuntamento sui rispondenti, esso è stato superato con una disponibilità al passaggio in filiale del 52%. Il ruolo del Servizio Clienti nei prodotti venduti dalla rete a un mese dall'appuntamento emerge per numeri ed efficacia come si evince dal grafico sottostante (fig. 7).

L'obiettivo è di diventare sempre più un prolungamento della rete fisica, proponendo ai clienti la vendita o la consulenza diretta su strumenti essenziali

na e professionale delle persone che compongono la squadra costituisce un obiettivo da mantenere intatto. A ciò si aggiunge la necessità di consolidare l'operatività per individuare le ottimizzazioni che sicuramente ci sono e vanno attivate.

Si lavora nel frattempo all'acquisizione di nuovi servizi e di nuove filiali inbound, con i parametri qualitativi di sempre e tenendo conto della richiesta crescente da parte di queste ultime per potersi affiancare all'Ufficio Servizio Clienti dell'istituto.

L'obiettivo è di diventare sempre più un prolungamento della rete fisica, con la possibilità di proporre a clienti, soprattutto quelli privati, la vendita o la consulenza diretta di una parte importante di strumenti definiti "essenziali" quali ad esempio il conto corrente, la monetica, e l'Instant Credit. Allo stesso modo, l'Ufficio Servizio Clienti punta ad accreditarsi in via definitiva come un centro di competenze specializzato in ambito digitale, Inbank in primis, così da emancipare il cliente rispetto alle operazioni che non necessitano il passaggio in banca. Lo stesso dicasi per l'accrescimento delle interazioni attraverso la messaggistica digitale Whatsapp. Infine, è prevista la creazione di appositi cruscotti informativi di business intelligence che consentiranno un monitoraggio costante di tutte le attività in gestione e le conseguenti strategie da intraprendere, confermare ovvero invertire o rimodulare.

Fig. 7



### Consolidamento del progetto e nuovi obiettivi

L'esperienza positiva del primo anno, contiene già oggi una progettualità per il futuro. Ciò che emerge con evidenza è che la qualità ama-

Gabriele Urbani, Responsabile Ufficio Servizio Clienti - BancaTer  
 Laura Menis, Ufficio stampa - Carter&Bennett