

# Help Line, storia di una realtà in continua evoluzione



## OBIETTIVO:

Sostenere la trasformazione continua di Help Line massimizzando l'efficienza delle operazioni e gestendo il cambiamento dell'organizzazione

## AMBITO:

Modello Operativo  
Workforce Management

## SETTORE:

Call Center

## BENEFICI:

Lavorando con STUDIO ZETA sulla trasformazione dei propri processi operativi, Help Line ha potuto affrontare con fiducia nel risultato i più radicali cambiamenti della sua storia



Help Line S.p.A. è il Contact Center del gruppo *Istituto Centrale Banche Popolari Italiane* (ICBPI). Con circa 400 dipendenti e tre sedi operative (Milano, Cividale del Friuli e Anzola dell'Emilia) gestisce annualmente circa 11 milioni di contatti (dato 2015).

Nell'ambito di tutta la filiera di attività delle carte di credito (*issuing, acquiring e processing*), Help Line S.p.A. offre servizi di *Customer Care* riguardanti la monetica, ovvero la gestione di servizi di assistenza nei confronti dei Titolari (persone fisiche ed aziende), degli Esercenti e delle Banche.

### La costituzione di Help Line S.p.A.

Help Line S.p.A. è il frutto del processo di integrazione di diverse realtà complementari del mondo interbancario e della monetica.

In particolare, la nascita di Help Line è il risultato di un'operazione che ha visto convergere nell'esperienza di Help Phone S.r.l. (società controllata da Deutsche Bank S.p.A. fino al 2007) la competenza e la capacità di CartaSi S.p.A. e di Si Call S.p.A di gestire imponenti flussi di contatto con la clientela delle carte di pagamento.

Di fatto, dal 1° Aprile 2010 Help Line S.p.A. è la nuova denominazione sociale di Si Call, società del Gruppo Servizi Interbancari S.p.A. nella quale è stata fusa per incorporazione Help Phone S.r.l.

### Cronologia degli eventi

#### 1985 - **Nasce Servizi Interbancari S.p.A.**

**Servizi Interbancari nasce su iniziativa delle 16 maggiori Banche Italiane, dell'A.B.I. e dei quattro istituti centrali di categoria.** Successivamente incorpora Eurocard Italiana (Credito Italiano e alcune Casse di Risparmio) e Comites (Banca Commerciale Italiana) **con l'obiettivo di diffondere in Italia l'uso della carta di credito come strumento di pagamento.**

#### 1986 - **Costituzione di CartaSi S.p.A.**

Con la **costituzione di CartaSi** viene avviata in Italia la trasformazione della carta di credito da "status symbol" riservato a pochi a mezzo di pagamento di uso corrente.

#### 2002 - **Nascita di Si Servizi S.p.A.**

**Banca d'Italia indica Servizi Interbancari quale gestore del principale circuito bancario in Italia per quanto riguarda sia l'emissione e la gestione di carte di credito sia il numero di esercizi convenzionati.** In quell'anno deteneva più del 50% delle





# Help Line affronta i più radicali cambiamenti della sua storia lavorando con Studio Zeta alla trasformazione continua dei propri processi operativi

carte di credito presenti sul mercato nazionale con 434.000 esercenti convenzionati, emettendo e gestendo la carta "CartaSi" per conto di 826 banche, rappresentando in Italia i marchi VISA e Mastercard.

## 2003 - Servizi Interbancari S.p.A. diventa CartaSi S.p.A. Costituzione di Si Call S.p.A.



Il *corporate name* e il marchio sono espressione del nuovo posizionamento dell'azienda sul mercato. La comune radice "Si" nella denominazione delle società controllate esprime la volontà di creare valore sfruttando le sinergie presenti nei diversi segmenti della catena produttiva del *core business*.

## 2004 - Costituzione della nuova Capogruppo Si Holding S.p.A.

Il Gruppo adotta un nuovo assetto istituzionale sia nei rapporti con le Banche socie, sia nel modello di business, favorendone una più accentuata vocazione al servizio. CartaSi S.p.A. assume il ruolo di società operativa.

## 2008 - Avvio della ricomposizione dell'assetto azionario

Il Gruppo ICBPI (Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane) avvia l'operazione di **acquisizione della partecipazione di controllo di Si Holding S.p.A.**

## 2009 - Avvio del Piano di integrazione

A seguito del closing dell'operazione di acquisizione di Si Holding S.p.A. da parte del Gruppo ICBPI, viene avviato il Piano di Integrazione tra i due Gruppi. Nella seconda metà dell'esercizio vengono rinnovati i Consigli di Amministrazione di Si Holding S.p.A., CartaSi S.p.A., Si Servizi S.p.A. e Si Call S.p.A. per il triennio 2009-2011. L'esercizio si chiude, a livello consolidato, con un'ulteriore crescita dei margini di redditività (EBITDA a +20,5% ed EBIT a +16,1%) e con un utile netto di 62,6 milioni di euro.

## 2009 - Il Gruppo ICBPI acquisisce il 79% di Si Holding S.p.A.

A giugno si conclude l'iter autorizzativo dell'operazione di acquisizione di Si Holding S.p.A. da parte del Gruppo ICBPI che rileva le quote di partecipazione del Gruppo Intesa Sanpaolo (42,3%), di Mps (24,4%), di Unicredit (9,2%) e delle altre Banche che hanno aderito agli accordi sottoscritti. Il Gruppo ICBPI diventa l'azionista di controllo di Si Holding S.p.A. con una quota di partecipazione pari al 79% del capitale sociale<sup>1</sup>.

## 2010 - Il Piano di Integrazione di Si Holding e delle sue controllate con il gruppo ICBPI

Riorganizzazione delle società che gestivano le attività di *issuing*, di *acquiring* e di *assistenza*. In particolare i servizi di assistenza sono stati concentrati in Help Line S.p.A.

## 2015 - Acquisizione del gruppo ICBPI

L'Istituto Banche Popolari Italiane viene acquisito da Advent International, Bain Capital e Clessidra.

Oggi CartaSi gestisce complessivamente oltre 14 milioni di carte di credito prepagate (circa il 50% del mercato italiano), 11 milioni di carte di debito, equivalenti ad un quarto del mercato. Sono raggiunti dal servizio di accettazione di CartaSi circa 600.000 esercenti: in Italia, sia nei negozi tradizionali che in quelli online, circa il 60% di quanto speso con carte di credito e prepagate viene gestito da CartaSi. Infine, circa 10.000 ATM vengono monitorati e gestiti ogni giorno da CartaSi<sup>2</sup>.

## Processi di gestione delle carte di credito

"Le attività che caratterizzano la filiera delle carte di credito sono quelle di:

- emissione delle carte stesse (*issuing*);
- convenzionamento degli esercenti (collocamento o *acquiring*);
- processing tecnico delle transazioni realizzate.

Tali servizi possono essere erogati seguendo modelli diversi: le attività di emissione (*issuing*) e di convenzionamento (*acquiring*) possono essere svolte dalla stessa banca collocatrice delle carte e dei contratti di convenzionamento, oppure da parte di un soggetto terzo con il quale la banca collocatrice ha un accordo commerciale.

La prima modalità organizzativa, nella quale vi è coincidenza tra *issuer/acquirer* e distributore, è tipicamente adottata dalle banche di dimensioni più grandi.

<sup>1</sup> Rapporto Annuale Integrato 2009, pp.20-21

<sup>2</sup> <https://www.cartasi.it/>



# Il rapporto con Studio Zeta nasce quando si è sentita l'esigenza di affrontare in modo più strutturato la pianificazione e la gestione operativa



La seconda, nella quale le carte (e/o i contratti di convenzionamento) vengono distribuiti da un soggetto che non opera come *issuer/acquirer*, è invece generalmente adottata dalle banche di dimensioni medio/piccole che ricorrono a società terze per erogare i servizi necessari, quale ad esempio ICBPI.

Le attività di processing comprendono sia servizi di tipo operativo (o *servicing*) che quelli di tipo informatico: il primo ha ad oggetto la gestione delle dispute, delle frodi e l'attività di call center; il secondo invece consiste nell'insieme dei servizi per il trattamento dei dati, nella gestione delle autorizzazioni e nell'elaborazione dei flussi contabili che servono per l'elaborazione degli estratti conto.

Ciò è necessario all'effettuazione dei pagamenti attraverso carte di credito e/o alla prestazione di servizi connessi all'uso dei suddetti strumenti di pagamento.

Analogamente a quanto sopra descritto per l'*issuing* e l'*acquiring*, anche per le attività di *processing* si possono distinguere due modelli. Nel primo modello, tali attività vengono effettuate da società specializzate ricomprese all'interno dello stesso gruppo al quale appartiene la banca issuer/acquirer; nel secondo modello, tali attività sono svolte da soggetti esterni, quali ad esempio, ICBPI<sup>3</sup>.

## I servizi offerti da CartaSi

"Scegliere CartaSi significa poter accettare i pagamenti di milioni di clienti, italiani e stranieri: CartaSi garantisce infatti la gestione delle transazioni elettroniche degli acquisti effettuati con le carte dei circuiti VISA, Mastercard, JCB e China Union Pay (CUP)"<sup>4</sup>.

	ISSUING	ACQUIRING	SERVICING
Descrizione	Attività relative all'emissione e alla gestione delle carte di pagamento	Attività che garantiscono l'accettazione delle carte negli esercizi commerciali (generalmente tramite POS) e nelle banche (generalmente tramite ATM) oltre che la negoziazione delle transazioni effettuate	Servizi nell'ambito dei sistemi di pagamento e delle tecnologie innovative quali la prevenzione e gestione frodi, il customer care, le soluzioni per i pagamenti via cellulare
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banche che affidano a CartaSi la gestione delle carte di credito dei loro correntisti</li> <li>Privati (issuing diretto)</li> <li>Aziende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banche che affidano a CartaSi lo sviluppo, l'accettazione e la gestione delle transazioni elettroniche negli esercizi commerciali clienti</li> <li>Esercizi commerciali (acquiring diretto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banche dotate di licenze proprietarie per la gestione delle carte di credito</li> <li>Aziende</li> <li>Finanziarie</li> <li>Compagnie di assicurazione</li> <li>Esercizi commerciali</li> </ul>

Help Line si colloca nel quadrante del *servicing* nell'ambito dei processi di Customer Care.

<sup>3</sup> Istituto Centrale Delle Banche Popolari Italiane/Si Holding, Provvedimento n.19689

<sup>4</sup> Rapporto Annuale Integrato 2009, p.33





# "Abbiamo creato una nuova realtà in grado di affrontare la sfida in modo più focalizzato, flessibile ed efficace"

Vittorio Papetti, Vice Direttore Generale, Help Line

## Studio Zeta e Help Line

Nel 2000, al fine di ottenere una maggiore efficienza operativa, CartaSi decide di dotarsi di una soluzione tecnologica ed organizzativa estremamente innovativa per l'epoca: lo *Skill Based Routing* di Genesys.

Questa modalità di istradamento prevede che le chiamate (o attività) vengano indirizzate dal CTI agli operatori in base agli skill da questi posseduti e non in base alla loro assegnazione biunivoca ad una coda fisica di servizi. Ne consegue che l'operatore è abilitato ad eseguire, alternativamente, più attività senza doversi "sloggar" e "ri-loggar" ad una singola coda di servizi (*Operatore Polivalente* o *Multi-Activity*).

Questa scelta, pionieristica per quel tempo, porta immediatamente CartaSi a doversi confrontare con la complessità organizzativa e gestionale derivante dal dimensionamento dei fabbisogni *Multi-Skill* del personale e della *Turnazione* degli operatori con assegnazione dei servizi in modalità *Multi-Activity*; complessità che andava a sommarsi alla gestione del personale nel tradizionale rispetto dei vincoli contrattuali ed extracontrattuali (consuetudini) tipici dell'organizzazione del lavoro Italiana.

In concreto, questa complessità organizzativa rischiava di vanificare il beneficio di recupero di efficienza reso disponibile dalle tecnologie CTI.

*"Il rapporto con Studio Zeta nasce a seguito dell'unificazione di due aree di assistenza che gestivano separatamente l'universo dei clienti CartaSi, quando si è sentita l'esigenza di affrontare in modo più strutturato la pianificazione e la gestione operativa.*

*Le dimensioni dell'Azienda si stavano ingrandendo e di conseguenza le problematiche connesse, abbiamo così avviato un progetto di gestione dei turni che teneva conto della complessità sistemica a cui l'intera organizzazione del Customer Care di CartaSi si stava avviando.*

*A partire da quel primo progetto abbiamo iniziato ad avvalerci delle competenze e degli strumenti scientifici di Studio Zeta per gli aspetti legati alla*

*pianificazione sia per quelli rivolti alla turnazione"*

È anche grazie a questa prima collaborazione che, nel 2002, Studio Zeta riceve dalla Camera di Commercio il premio per il bando "Promozione all'innovazione di prodotto e di servizio nelle piccole e medie imprese" volto a riconoscere la capacità del software Loran di garantire l'efficienza nei processi *Multi-Skill* delle strutture di Contact Center.

Continua Vittorio Papetti - Vice Direttore Generale Help Line: *"Studio Zeta ci ha accompagnato nel percorso di ampliamento del mondo CartaSi con la costituzione nel 2005 di Si Call: una nuova organizzazione gestita in un'ottica maggiormente focalizzata sulle dinamiche dei processi e delle organizzazioni di call center.*

*In un contesto nel quale si stava verificando l'esplosione dell'utilizzo delle carte di credito e di conseguenza una crescita esponenziale dei volumi di gestione di contatto, abbiamo creato una nuova realtà in grado di affrontare la sfida in modo più focalizzato, flessibile ed efficace rispetto a quanto si poteva continuare a fare con la sola struttura di call center presente in CartaSi.*

*Il 2010 è stato nuovamente un anno di cambiamento e trasformazione: il gruppo CartaSi è stato acquisito dall'Istituto Centrale Banche Popolari (ICBPI) e da qui è partito un ulteriore processo di integrazione di tutte le strutture di customer care del gruppo ICBPI che prevedeva l'unificazione sia dal punto di vista tecnologico che dal punto di vista organizzativo.*

*Tra le innovazioni tecnologiche, ciò che abbiamo trasferito anche nel mondo Help Line è stato proprio l'impiego dei metodi e dei sistemi di Studio Zeta per la parte di pianificazione e di gestione della turnistica"*



# "L'approccio scientifico ci ha permesso di elaborare una turnazione bilanciata nella quale veniva garantita un'equa distribuzione dei turni più 'critici'"

Francesca Cautero, Responsabile ICT e Reporting, Help Line



## Loran come strumento di supporto alla trasformazione continua di Help Line

Nel corso del 2010, dopo la costituzione di Help Line, l'utilizzo del sistema Loran viene esteso alla ex struttura di Help Phone.

*"Con l'introduzione del nuovo assetto societario ci si è voluti affidare ad un unico sistema di turnistica capace di gestire, in modo parametrico, logiche organizzative e contrattuali estremamente diversa tra loro, perchè rappresentative delle differenti anime che convivevano in Help Line.*

*Ci chiedevamo se Loran sarebbe stato in grado di coprire e rispettare i vincoli, le richieste e le condizioni contrattuali, peculiari della nostra difficile realtà.*

*Abbiamo lavorato fianco a fianco alle persone di Studio Zeta durante tutto il percorso di completa revisione dei processi di pianificazione e all'avviamento del sistema nella nostra struttura. La base scientifica su cui opera Loran ci ha permesso di elaborare una turnazione bilanciata nella quale veniva garantita un'equa distribuzione dei turni più "critici" e conseguentemente l'equa ripartizione di "agi" e "disagi" di servizio tra gli operatori.*

*Attualmente con Loran i turni sono generati e ottimizzati in funzione delle curve di fabbisogno che elaboriamo periodicamente sulla base dei dati storici raccolti direttamente da Genesys. In precedenza, invece, l'elaborazione dei turni veniva realizzata utilizzando delle matrici che non permettavano di garantire la copertura ottimale, rendevano particolarmente complesso il controllo dei vincoli contrattuali e non permettevano di affrontare in alcun modo la gestione Multi-Activity delle operazioni.*

*Nel momento in cui c'è stata la fusione con CartaSi, e il conseguente aumento delle dimensioni aziendali, era impensabile continuare a lavorare seguendo il vecchio metodo basato sull'utilizzo di matrici e di excel".* Racconta Francesca Cautero - Responsabile ICT e Reporting di Help Line, Responsabile Operativo della struttura di Cividale all'epoca della trasformazione societaria.

Nel corso delle trasformazioni aziendali che

imprimevano un nuovo assetto organizzativo e societario, Help Line è sempre stata sostenuta dal lungo rapporto di collaborazione con Studio Zeta che ha impiegato tecniche di ricerca operativa alla gestione di turni di operatori *Multi-Skill* in un contesto in continua evoluzione.

## Un nuovo Modello Operativo

Sul finire del 2013, con l'obiettivo di incrementare l'efficienza delle proprie operazioni, Help Line, sorretta dalla fiducia nel rapporto con Studio Zeta che oramai durava con continuità da quindici anni, ha deciso di affidargli il progetto di re-engineering del Modello Operativo.

*"A seguito delle fusioni aziendali e delle varie riorganizzazioni che si erano succedute nel tempo, la "macchina operativa" di Help Line si presentava con cinque unità organizzative distinte e distribuite su tre sedi geografiche che erogavano i servizi con una logica prevalentemente guidata dalla relazione cliente-sede-unità organizzativa, con possibili trabocchi su altre sedi/unità organizzative. Era una logica che risentiva della storia aziendale. Abbiamo applicato un approccio metodologico per processi raggruppando i numerosi servizi erogati da Help Line in cluster omogenei tenendo conto sia dei vincoli imposti dalle diverse piattaforme applicative che dello specifico know-how per la gestione del contatto, nonché, naturalmente, dei clienti.*

*Merita di essere evidenziato che questa impostazione consentiva di costruire dei percorsi di sviluppo per gli operatori, incrementali in termini di "scalabilità" delle loro competenze, in una logica di processo svincolata dalla rigida specializzazione per cliente. Questo modello potenziava enormemente la flessibilità organizzativa del nuovo assetto operativo di Help Line per gli anni futuri".* Specifica Paolo Ravizza - Partner Studio Zeta.





# "Le simulazioni condotte hanno dimostrato che possiamo aumentare di molto il numero di contatti gestiti a parità di risorse"

Giancarlo Carlucci, Responsabile Pianificazione & Monitoring, Help Line

## Una nuova struttura di pianificazione centrale

Definito il Modello Operativo, si trattava di progettare un Modello di Routing che fosse in grado di "governare" automaticamente i flussi per mantenere l'operatività quotidiana costantemente aderente agli obiettivi di efficienza assegnati.

Il poter delegare al sistema automatico di "autogoverno" del routing le attività a basso valore di bilanciamento dei flussi, creava lo spazio per costituire un'organizzazione centrale ad alto valore focalizzata esclusivamente sui KPI di efficienza e di business.

Il progetto è stato condotto da Giancarlo Carlucci, oggi responsabile della nuova struttura che si occupa di pianificazione e monitoring centrale. *"Nel momento in cui è avvenuta la costituzione di Help Line, con la fusione dei tre poli (Milano, Cividale del Friuli e Anzola dell'Emilia) e dei vari outsourcers, si era resa necessaria la creazione di una struttura che fosse in grado di analizzare centralmente i flussi telefonici e di smistarli in base al carico di lavoro e alla disponibilità degli outsourcers."*

*Il processo di analisi avviato ha messo subito in luce l'impossibilità di realizzare a pieno gli obiettivi preposti con un routing che gestiva i servizi in maniera separata per ogni singola sede.*

*La volontà era quella di gestire Help Line come un unico centro di contatto capace di usufruire al meglio della forza lavoro a disposizione nelle tre sedi, quindi smistare, organizzare e distribuire automaticamente i carichi di lavoro cercando di massimizzare i livelli di servizio e ridurre le inefficienze in funzione dei costi operativi.*

*Abbiamo chiesto nuovamente il supporto di Studio Zeta per un progetto di revisione del Modello di Routing. Il progetto è stato avviato ad ottobre 2014: puntiamo di implementare l'intero modello a tutti i servizi prima dell'estate. Si tratta di un'innovazione molto importante: le simulazioni effettuate hanno dimostrato che, a parità di risorse dispiegate, possiamo aumentare di molto il numero di contatti gestiti".* Giancarlo Carlucci - Responsabile Pianificazione & Monitoring Help Line.