

Assemblea Nazionale ASSOCONTACT 2019

La gestione delle relazioni con i clienti
e i cittadini tra fattore umano e tecnologia:
prove tecniche di futuro.

Relazione del

Presidente di Assocontact
Lelio Borgherese

ASSO
CONTACT



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Assemblea Nazionale ASSOCONTACT 2019

Roma, Giovedì 18 luglio | Sala Abbascià

Confcommercio - Imprese per l'Italia
Piazza Giuseppe Gioachino Belli, 2

Amiche e Amici,

benvenute e benvenuti e grazie di cuore di essere qui.

Permettetemi di ringraziare prima di tutto e sentitamente i membri del Parlamento e del Governo che ci onorano della loro presenza, gli autorevoli esponenti del mondo imprenditoriale e sindacale e i rappresentanti del mondo della comunicazione e dei media che hanno deciso di essere qui con noi oggi.

Le ultime settimane hanno visto il succedersi di comunicazioni moderatamente positive provenienti dai dati del nostro settore come da quelli economici generali di tutto il Paese.

- **Il Rapporto preparato dal Politecnico di Milano per Asstel ha evidenziato una crescita dei ricavi - almeno tra le maggiori società di Outsourcing.**
- **La comunicazione Istat sull'occupazione che, al netto di critiche e interpretazioni che mettono più o meno in evidenza le molte ombre ancora persistenti, registra un aumento del numero degli occupati quasi a livelli pre-crisi.**
- **Infine, è di pochi giorni fa la notizia che scongiura la procedura di infrazione della Commissione Europea nei confronti del nostro Paese.**

Tre buone notizie.

Tre dati su scale molto diverse che accertano una lieve inversione di tendenza: non importa capire quanto profonda e consistente sia. Non importa perché è più importante approfittarne. Abbiamo patito troppo e troppo a lungo: è tempo di costruire.

Diciamolo subito: dobbiamo essere più grandi dei nostri problemi, altrimenti i problemi saranno più grandi di noi. Certamente non ci mettiamo al lavoro con il vento in poppa, anzi. E certamente non ci illudiamo come Pangloss di vivere nel migliore dei mondi possibili.

Gli ultimi anni li abbiamo trascorsi a lottare, puntellare e rimediare ed è stato estenuante. Ma anche utile. Oggi non abbiamo illusioni:

Sappiamo di avere solo un'alternativa: evolverci.

Facendo convergere serietà e pragmatismo per definire una roadmap di azioni lineari e progressive. E poi avanti tutta con la massima determinazione.

Penso che ci guidino tre priorità:

- **Un nuovo quadro normativo per le Aziende, per le lavoratrici e i lavoratori dei Contact Center, basato su una legge di riordino complessivo del Settore e su una piattaforma contrattuale**

Panorama globale, sentiment positivo

La crisi c'è stata, in parte c'è ancora ma noi abbiamo il dovere di guardare avanti.

innovativa, flessibile e su misura: forte nella difesa di tutte le esigenze, di tutti gli stakeholder del Settore.

- **Un piano di investimenti massiccio e ragionato che rinforzi tutti i campi decisivi per essere “future-proof”:** formazione, tecnologia, infrastrutture e dispositivi di auto-regolamentazione.
- **Cambiare aria - che significa adottare un nuovo approccio, produrre una nuova narrazione, trasformare la percezione globale del nostro settore.**

E il cambiamento - lo sappiamo e lo sperimentiamo tutti - genera resistenza. La paura genera resistenza. A noi è capitato come ai pugili suonati, che a furia di prenderle sul ring perdono lo smalto, l'agilità, alzano la guardia e arretrano.

***Ma contro la paura non ci vuole solo il coraggio:
prima di tutto serve la consapevolezza.***

Andiamo avanti senza cedere alla tentazione di recriminare. Dimostriamo di avere vitalità. Non perché rimpiazziamo la realtà con i sogni ma perché la realtà ci dice che c'è davvero ragione di averne.

L'anno prossimo a livello mondiale il valore complessivo delle attività di Customer Management sarà di circa 85 Mld di \$.
Nel Mercato EMEA la crescita sarà a doppia cifra: + 11%.
Sono dati promettenti? Prendiamoci un attimo prima di rispondere. E calcoliamo che, fatto 100 il reddito per abitante, l'Italia ha un potenziale inespresso dell'83% secondo i dati delle più accreditate fonti nazionali e internazionali.

Ciò significa che lì fuori ci sono circa 1 miliardo e 560 milioni di Euro sul tavolo. Raggiungendo un rapporto tra ricavi e PIL in linea con la media europea, raddoppieremo il fatturato globale del nostro settore.

***Questo è un obiettivo alla nostra portata.
Allargare il mercato e smettere di arrabbiarsi perché qualcuno l'ha ristretto.***

1 miliardo e mezzo di fatturato potenziale non è un dato promettente, è un dato straordinario.

Già il recente rapporto del Politecnico ha evidenziato che l'aumento dei ricavi nell'ultimo anno è da imputare per la maggior parte all'acquisizione di nuovi sbocchi in ambiti differenti dalle Telco, come quello dell'Energy e delle Utilities, dell'Insurance o del Finance.

**Contro la paura,
la
consapevolezza.**

**Un mercato
tutto
da scoprire**

La tendenza a includere nuovi mercati è una strategia che ci è ben nota - ma sappiamo che se è utile per sopravvivere, non costituisce l'unica strategia di crescita sul lungo periodo.

Perché vi sono, ad esempio, dinamiche cicliche nella relazione tra domanda e offerta caratterizzate da 4 fasi: la prima segnata da una offerta di grandi volumi di attività; la seconda in cui i volumi diminuiscono e cresce il bisogno di qualità; la terza, la fase della flessibilità per reagire all'instabilità parossistica del mercato; e infine una quarta, l'ultima, dove si registrano drammatiche contrazioni di spending e verticali diminuzioni di volumi.

Esistono forse infiniti mercati dove estendere i nostri business?
Naturalmente no.

Ma anche fosse, la nostra sfida non è solo e non tanto aumentare i ricavi ma soprattutto aumentare margini e redditività, per poter essere solidi, stabili e continuare a investire.

Anche perché il costo - crescente - del lavoro non può costituire un ostacolo allo sviluppo. Le statistiche restituiscono una mutata fotografia degli occupati: gli over 40 sono passati dal 24% al 40% incidendo sul costo FTE di 1.3 punti percentuali. Ecco, io vorrei vedere un'altra statistica. Una statistica che ci parla di quanta esperienza, quanta qualità, quanta efficienza in più è stata apportata da quello stesso 40% di lavoratori.

Dobbiamo guardare a loro come a un valore aggiunto e non come a un costo aggiunto. Come persone che ci aiutano a migliorare, con le loro storie che sono storie di talenti che diventano competenze. È questo il cambiamento sostenibile di cui vorrei sentire parlare, la lezione che ciascuno di noi può trarre guardandosi intorno con umanità:

***perché crescere e trasformarsi non sono due azioni distinte.
Crescere è trasformarsi.***

Si deve crescere, certo.
Ma potremmo dover rivedere il mantra - sicuramente giusto - che abbiamo imparato a ripetere, consapevoli del fatto che in mercati sempre più estesi “a chi ha sarà dato e a chi non ha sarà tolto anche quello che ha”.

Se infatti la crescita è ancora l'unica opzione per chi voglia sopravvivere, per prosperare occorre rivedere il rapporto tra gli stakeholder del Settore, rivedere le proprie organizzazioni, i propri modelli di business.

Si deve crescere quindi, ma soprattutto si deve cambiare.

**Dinamiche
cicliche**

**Costo
del lavoro
in aumento**

**Trasformarsi
è meglio
di crescere**

Il primo passo è la definizione di una piattaforma contrattuale su misura.

Il nostro settore vive in simbiosi con il mercato e si adegua alle sue oscillazioni parossistiche. Possiamo pensare di cambiare il mercato, certo.

O più realisticamente possiamo dotarci di strumenti attuali e adeguati che ci fanno stare più comodi o almeno meno scomodi negli scenari presenti.

Nuove regole, esito di una contrattazione tra le parti schietta e vitale, sono lo strumento necessario per sostituire alcune rigidità presenti negli schemi contrattuali oggi più usati nelle nostre Aziende, il contratto delle Telecomunicazioni e il contratto del Terziario.

Noi abbiamo bisogno di un abito sartoriale, a misura delle esigenze delle nostre Aziende e delle nostre Persone.

Penso a due azioni prioritarie per superare le difficoltà:

- **il riconoscimento dell'atipicità dei flussi e dell'organizzazione del lavoro che devono essere riflessi nella flessibilità degli istituti contrattuali;**
- **la reciprocità del rapporto tra retribuzione e qualità del lavoro svolto. Per intenderci: il modello tedesco di scambio sano e concreto tra salario e produttività.**

E attenzione! La flessibilità serve a reagire ai picchi del mercato che non solo sono imprevedibili, ma che richiedono una risposta a organici sottodimensionati dalla riduzione complessiva dei volumi.

A questo proposito mi auguro che sia finalmente recepita l'urgenza di risolvere anche il tema dell'inoccupancy, l'altra faccia della medaglia di un regime contrattuale disfunzionale.

Avere un "salvadanaio del tempo" per valorizzare il monte ore retribuito ma non lavorato durante i periodi di minor traffico telefonico o di minore attività di backoffice, è, infatti, una delle proposte che da troppi anni giace inascoltata sul tavolo negoziale.

E a proposito dei tavoli negoziali e contrattuali, lasciatemi dire che un Settore vitale come il nostro ha bisogno di una rappresentanza datoriale forte, autonoma e autentica ma altresì di un sindacato forte, lungimirante e scevro di pregiudizi, per saldare le parti sociali in un unico piano di rilancio di tutto il Settore.

Siamo concorrenti nel senso che corriamo insieme, non contro.

Superiamo le logiche di lotta che hanno appiattito verso il basso le risorse, le tutele e i diritti che sono i valori che un imprenditore contribuisce a portare verso l'alto. Ampliamo i nostri orizzonti, anche quelli civili, e allarghiamo i nostri mercati, anche a nuove forme di partnership e a nuovi servizi. La trasformazione digitale ci avvicina e ci permette una nuova esperienza del lavoro.

Piattaforma Contrattuale

Il tema della rappresentanza autentica

Sindacati

Ma per essere parte di un mondo grande, dobbiamo essere grandi donne e grandi uomini!

Penso all'insegnamento radicale del Prof. De Masi, che da tempo ci esorta a considerare l'idea per cui si dovrebbe lavorare meno per lavorare tutti. Al di là della concretezza fattuale e delle posizioni personali pro o contro, recuperare la tesi è sufficiente a rivelare il punto in essere: il sistema non regge e c'è bisogno di configurazioni diverse.

Sarebbe meglio non fossero solo diverse, ma anche attuali.

Configurazioni che tengano conto dell'incremento delle tecnologie nel mondo del lavoro; della dimensione e della competitività del mercato; della domanda di professionalità nuove; delle mutate condizioni sociali per effetto dei fenomeni migratori; dell'aggiornata e universale consapevolezza dei propri diritti; della precarietà, flessibilità e smaterializzazione dei mezzi di produzione, di fruizione, di comunicazione e persino di pagamento.

Il mondo nuovo ha una forma che scivola e non trova rappresentazione negli schemi ordinari e ordinati con cui abbiamo letto e normato il mercato.

Per questo la piattaforma contrattuale definisce i limiti normativi ma i tre trampolini per portare in alto la crescita dei Contact Center sono altri.

***Investire, Investire, Investire!
Nella formazione, nelle tecnologie, nella reputazione.***

Scordiamoci l'immagine dell'operatore in cuffia che ripete all'infinito una formula di vendita o uno script di assistenza tecnica o amministrativa. Quel mondo è passato.

Abbiamo bisogno di professionisti qualificati la cui formazione continua sia profonda e soprattutto ampia: i nostri lavoratori sono - e saranno sempre di più - multitasking, smart, liberi di interpretare il momento e comporre un'offerta personalizzata in tempo reale anche integrando servizi e prodotti differenti.

Non è un'utopia. Descriviamo la realtà - una realtà che ha cambiato volto: lavoratrici e lavoratori sono cresciuti e hanno maturato grande esperienza. Hanno messo radici - e non è solo un modo di dire. È una cosa di cui andare particolarmente orgogliosi, di cui non si parla abbastanza. Anzi, di cui non si parla affatto. Dentro le nostre Aziende si compongono e ricompongono famiglie. Che significa?

Significa che capita che venga assunto, per esempio, un neolaureato; nel giro di qualche anno fa carriera, acquista una solidità economica: si sposa, mette al mondo dei figli. Poi capita che uno dei suoi genitori perda il lavoro - ricorrenza drammaticamente comune, soprattutto al Sud. E che questo stesso genitore sia assunto per una posizione aperta che il figlio gli segnala. Capita cioè che dentro i Contact Center si riannodino i fili del tempo, e le persone abbiano una seconda chance.

New World

**Investire,
Investire,
Investire!**

1) Formazione

Così i privati si sostituiscono agli ammortizzatori sociali carenti o inesistenti.

Un merito che deve essere riconosciuto anche in ragione del fatto che quando siamo noi ad andare in crisi, ci viene subito e facilmente imputata la colpa di causare disoccupazione e crisi territoriali.

Rovesciamo il cannocchiale: le Aziende di BPO sono spesso argini alla disoccupazione e alla povertà.

E ne siamo felici. Ma dobbiamo rimanere competitivi per continuare a esserlo.

Investire in formazione è fondamentale e oggi le nostre Aziende investono già con proprie risorse economiche milioni di euro all'anno in formazione. Ma anche lo Stato e le Regioni devono fare la loro parte. Migliorando su quattro aspetti:

- **erogare una quantità più corposa e costante di finanziamenti - che a onor del vero sono già stanziati in modo consistente ma non sufficiente;**
- **facilitare l'accesso alle risorse, snellendo l'iter di presentazione delle domande ai fondi pubblici per Formazione Continua e Innovazione Tecnologica;**
- **migliorare la distribuzione delle risorse economico-finanziarie, premiando i virtuosi e punendo i comportamenti opportunistici;**
- **condividere l'attivazione di corsi di formazione professionale all'interno dei curricula scolastici e universitari e accompagnare l'istituzione di una vera e propria "BPO Academy" che prepari a un mestiere sempre più complesso e che certifichi in maniera oggettiva e costante nel tempo le competenze acquisite nel Customer Management, nel Teleselling, nelle Indagini di Mercato, nella Collection, nel Digital CRM, nella nuova e sempre più pervasiva area dell'Intelligenza Artificiale e dei Big Data.**

Anche se ci piacerebbe, non possiamo fare tutto da soli. Continuando ad accumulare ritardo, approfondiamo lo scollamento dal mondo reale che continua a correre avanti.

Quando parliamo di Academy e formazione, per esempio, sarebbe opportuno includere i temi del retraining legati alla silver economy: nel 2020 per la prima volta gli over 65 saranno più degli under 5. Il mutamento demografico in atto è una importante forza di modificazione del panorama sociale, del mercato e del mondo del lavoro al quale occorre prepararsi.

Fortunatamente in Italia abbiamo avuto la sensibilità e la forza di tradurre questi bisogni in legge con il contratto di espansione destinato a entrambe le fasce di lavoratori.

Il contributo della PA centrale e locale alla formazione

Tuttavia è necessario andare oltre il plauso estendendo le garanzie a una platea più ampia, coinvolgendo anche le Aziende che hanno meno di mille lavoratori.

Le cose non rimangono mai lì dove le abbiamo lasciate, gli scenari mutano e noi dobbiamo mutare con essi.

Le persone che lavorano nelle nostre Aziende nel 60-70% dei casi sono donne, spesso giovani adulti con una posizione consolidata. A volte richiedono un part time volontario per armonizzare il tempo del lavoro con il tempo per lo studio, con quello per la famiglia o per un secondo impiego.

Sono altamente specializzati e ibridano talenti relazionali, competenze tecnologiche, linguistiche e di Settore, conoscenze e sensibilità individuali. Hanno imparato a vedere il Contact Center non come un'opzione transitoria o un ripiego ma come un'opportunità di crescita e di carriera.

Di contro esistono anche molte mansioni che sono ripetitive e di facile automazione per cui il tema del reskilling diventa una priorità per evitare che il personale meno qualificato venga sostituito da sistemi automatizzati - o più semplicemente da personale più giovane e preparato.

Un problema di cui vogliamo farci carico perché dobbiamo valorizzare risorse interne sulle quali abbiamo già investito ma soprattutto vogliamo difendere la professionalità e l'esperienza delle nostre Persone.

Sempre in un'ottica sinergica che rafforzi la certezza del futuro.

Torniamo allora a coinvolgere le Istituzioni chiedendo di impegnarsi sul lato del lavoro con:

- **incentivi fiscali per le Aziende che mantengono livelli occupazionali elevati (andrebbe eliminata o drasticamente diminuita l'IRAP per le Aziende del nostro settore; tagliato enormemente il cuneo fiscale per le Aziende e per i lavoratori; ideati incentivi specifici per processi di aggregazione tra le Aziende del Settore);**
- **sistemi di protezione delle lavoratrici e dei lavoratori stabili e strutturati, specifici per il nostro settore;**
- **un lavoro congiunto su soluzioni strutturali che vedono la partecipazione economica attiva del Governo, degli Outsourcer e dei Committenti per intervenire sulle situazioni di crisi del Settore già individuate dalla legge del 28 marzo 2019 n.26 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 28 gennaio 2019, n. 4, recante disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni.", che ha stanziato 20 milioni di euro, per l'anno 2019.**

Un esempio può essere il Fondo di Solidarietà per le lavoratrici e i lavoratori dei Contact Center.

L'Impegno dello Stato per il lavoro

Sull'altro grande aspetto invece, quello dell'investimento in tecnologia, chiediamo di dare nuovo impulso al Piano Industria 4.0 e al credito di imposta per progetti di Ricerca e Sviluppo.

Già nella relazione del Presidente Sangalli durante l'ultima Assemblea Nazionale di Confcommercio si poteva leggere un appello a soluzioni simili per liberare le energie positive e portare in alto la crescita.

Gli incentivi pubblici, soprattutto se ben progettati ed ancora meglio erogati, sono importanti ma chiunque di noi già sa che solo aumentando qualità, professionalità e specializzazione del lavoro si possono aumentare efficacia ed efficienza delle nostre Aziende, e che questo è il punto archimedeo per aumentare i ricavi lasciando invariato il tasso di occupazione, recuperando quindi produttività e di conseguenza redditività stabile nel tempo.

In sintesi, ognuno deve fare la sua parte ma lo scopo qui è chiaro: facciamo tutti fatica ad accettare il cambiamento, l'Intelligenza Artificiale, la robotica al nostro posto sul lavoro, i nuovi equilibri tra tecnologie e privacy.

Possiamo lasciarci da soli di fronte a tutto questo: i più resilienti o forse solo i più giovani andranno avanti veloce, qualcuno seguirà, altri cadranno. E dal Far West digitale uscirà fuori un nuovo equilibrio, basta aspettare.

Oppure possiamo fare meno fatica insieme. Puntare sulla **competenza**, l'**interazione** e l'**autonomia** - le cose di cui abbiamo bisogno per essere felici in qualsiasi comunità.

Formazione, collaborazione, ri-organizzazione e politiche industriali adeguate possono rendere l'automazione un boost capace nel breve-medio periodo di creare più ricchezza di quanta ne potrebbe bruciare e al contempo di creare nuovi e più interessanti e remunerativi posti di lavoro. Quanto più aumenterà il numero di robot e software intelligenti all'interno dei sistemi produttivi e delle singole Aziende, tanto più diventerà essenziale avere in squadra persone capaci, brillanti, preparate, autonome e altamente qualificate. Persone che non siano immediatamente sostituibili da una macchina o da un lavoratore meno qualificato.

Nel nostro settore di riferimento, il Business Process Outsourcing, la ricerca dell'efficienza operativa, della massa critica, della differenziazione geografica e di mercato, del cost saving, dovranno necessariamente accompagnarsi a una chiara e forte strategia di innovazione tecnologica e di potenziamento delle competenze professionali.

No, questo non è un sogno impossibile ma un piano concreto per rendere ogni professionista un individuo competente, autonomo, collaborativo. Un piano di cui possiamo essere sicuri perché lo stiamo già sperimentando nelle nostre Aziende.

Rilanciare Piano 4.0

Facciamo fatica. Ma insieme ne facciamo meno.

Competenza, Interazione, Autonomia

2) Tech

L'automazione, l'Intelligenza Artificiale e il Machine Learning, i Big Data e le architetture ibride non servono solo a perfezionare l'equazione minor costo maggior ricavo; esse servono soprattutto a ridisegnare il concetto di customer care e customer centricity, adeguandosi alle attuali e future esigenze del cittadino-consumatore.

Qui i concetti chiave sono redesign e omnicanalità.

Gli scenari e le nuove tecnologie abilitano comportamenti e bisogni inediti tutti da comprendere e intercettare. Ancora meglio, da anticipare e progettare. Non dobbiamo più limitarci a vedere il Contact Center come il presidio di un numero limitato di touchpoint al servizio del consumatore; né tantomeno immaginarne l'unico sviluppo in termini quantitativi, misurandolo sul numero di mercati conquistati.

Il "mondo nuovo", alimentato da una nuova consapevolezza digitale e potenziato dalle nuove tecnologie, libera i confini e ci immerge in un continuum di vissuto/servizio che trasla il ruolo del Contact Center da fornitore a Partner; quello dell'Operatore Telefonico in Consulente Strategico; quello della tecnologia da presidio in paesaggio di servizi per il cittadino.

Questo è uno dei punti centrali della strategia di rilancio. Una strategia che ha al centro l'uomo, libero e professionalizzato, che estende la sua azione per mezzo di tecnologie pervasive e trasformative del paesaggio del cittadino-cliente.

Ed è a partire da questa centralità che mi piace parlare di **BEAT BOT**. Al centro di un ecosistema di chatbot e voicebot rimane il battito del cuore umano, il sensore più raffinato che abbiamo per entrare in relazione con il mondo e con gli altri, ritmo-misura del welfare che siamo in grado di costruire per noi e per gli altri.

Il terzo vettore per la crescita è l'autoregolamentazione.

Lo leghiamo direttamente al raggiungimento della piattaforma contrattuale adatta al nostro settore perché è un prerequisito per avere comportamenti virtuosi.

Siamo convinti che fenomeni come il dumping o i contratti pirata e altre storture che adottano quegli imprenditori che non fanno onore a questo Settore sono fenomeni che possono essere combattuti riconoscendo piena autonomia e autentico valore alla rappresentanza.

Ciò detto, è nostra responsabilità promuovere e adottare le azioni che fanno maturare una cultura del lavoro rispettosa, etica, giusta.

In questo senso il Codice di Autodisciplina per le Attività di Telemarketing che abbiamo sottoscritto con OIC e con le Associazioni dei Consumatori e condiviso con le Authorities preposte è stato un punto di partenza. Vietato considerarlo un punto di arrivo.

Design Thinking

BEAT BOT

3) Reputation

Davanti a noi ci sono importanti sfide. Due passaggi per vincerle potrebbero essere:

- **il recepimento delle innovazioni di processo introdotte dal codice di autoregolamentazione denominato “Codice Procedurale in materia di telemarketing e tutela del trattamento dei dati personali dei clienti” che devono risultare vincolanti erga omnes, Outsourcer e Committenti;**
- **l'introduzione di una sorta di “Bollino Blu” della qualità, che non sia solo un marchio di vanità ma che eserciti concreta forza nell'assegnazione delle gare pubbliche e nell'affidamento delle commesse private.**

Sarebbe opportuno allora che si avviasse subito una riflessione sia a livello legislativo che poi, nell'execution, a livello ministeriale, per individuare quelle caratteristiche quantitative e qualitative adatte a fungere da driver per l'ottenimento del Bollino Blu. Non solo quindi indicatori che attestino la solidità patrimoniale, economico-finanziaria e la regolarità contributiva di un'Azienda, ma anche parametri che permettano di fotografare la quantità e la qualità degli investimenti sostenuti in formazione e tecnologie; la qualità dei processi industriali e di innovazione; il grado di affidabilità e di sostenibilità della sua organizzazione.

Solo per citare alcune ratio possibili per la valutazione e la valorizzazione dell'impegno di un'Azienda.

Ancora una volta prima di pensare a cosa potrebbero fare gli altri chiediamo a noi stessi di fare il primo passo. Siamo pronti a farci valutare per il nostro impegno, consapevoli però che con i committenti privati questo potrà riflettersi solo indirettamente sulle loro scelte?

Penso di sì, che lo siamo perché vogliamo fare tutti la nostra parte.

A proposito della Committenza, è chiaro che non si può immaginare di continuare a perseverare in relazioni di business così fortemente asimmetriche.

E le relazioni sono asimmetriche se persino le Tabelle Ministeriali, cui in principio si plaudiva nel convincimento che fossero utili strumenti per la tutela e la regolamentazione, si sono rivelate in alcuni casi dei veri e propri boomerang.

Cogliamo l'occasione per ribadire che le indicazioni ivi contenute sono un punto di partenza: il minimo garantito per tenere in equilibrio costi e ricavi degli Outsourcer, non il massimo auspicabile o consentito come talvolta le si interpreta! Anche perché se stabilire condizioni draconiane porta ai Committenti indiscussi vantaggi nell'immediato, è ovvio che nel medio-lungo periodo queste stesse condizioni inverano scenari che si ritorcono contro le committenze stesse.

E questo sia in termini di immagine sia in termini di disservizi, sia perché in ultima analisi i clienti insoddisfatti si rivolteranno contro il proprio fornitore rivolgendosi altrove.

Bollino Blu

Gli accordi commerciali non dovrebbero essere focalizzati solo al compimento di progettualità puntuali ma le progettualità puntuali devono essere i puntelli e i riferimenti di una strategia di medio-lungo periodo e di più vasto respiro: è questo il tempo in cui si misura il successo di un piano che vuole rovesciare il tavolo della crisi e ripensare un'industria in termini di servizio.

Il riconoscimento della capacità di investimento dei Contact Center è quindi un passo obbligato per le Committenze che devono guardare alle Aziende del nostro settore non solo come fornitori, ma come dei veri partner. Bene ricercare la massima efficienza ed efficacia, dunque, ma all'interno di un framework di ragionamento che riconosce autentico valore alla trasparenza, alla compliance, agli investimenti, alla capacità di strutturarsi e ristrutturarsi.

Vedete, stabilire regole chiare, fornire gli strumenti contrattuali adeguati all'attualità, rinforzare le leve della crescita, formazione e innovazione, aiutano a centrare le Aziende di Contact Center in Outsourcing in un panorama forte, dall'ampio orizzonte. Puntare alle potenzialità inesprese del mercato e aumentare la consapevolezza del proprio ruolo sono iniezioni di fiducia, rinnovano lo spirito e la vitalità del Settore.

Per ripartire serve però qualcosa in più. Serve recuperare l'orgoglio di un Settore che in questi anni ha commesso un errore grave: ha rinunciato a pensare e produrre uno storytelling su se stesso.

Questo è un punto che mi sta a cuore e che voglio riprendere più avanti. Richiamerò qui un solo concetto: noi ci occupiamo di relazione con il cliente. E non è mai esistita e mai esisterà Azienda, industria o mercato senza clienti. Ciò equivale a dire che noi custodiamo il più prezioso asset di tutti i mercati di tutti i tempi.

Il Customer Care è il termometro del mercato: misura la consapevolezza che l'industria ha di sé e del mondo intorno a sé.

E questo è anche un valore negoziale, in forza del quale riscrivere le logiche sottese al rapporto con i Committenti. Più alleanza e meno relazione cliente/fornitore. Meno negoziazione e più attenzione alla soddisfazione del cliente finale.

La modernità ci porta in dote connessione, semplicità e capacità di sviluppo incrementali. Ma al netto delle semplificazioni che vengono dispensate con grande leggerezza, la modernità ci porta in dote anche un mondo molto più complesso. Puntare sulle utopie che non si sostengono nell'economia reale è un piano inclinato dal quale presto si rotola giù; puntare su un pragmatismo esasperato è un piano inclinato che appiattisce tutto verso il basso, innescando un gioco al ribasso in cui servizi sempre più scadenti producono ricavi sempre più ridotti le cui marginalità esigue costringono a scaricare i costi su chi viene dopo di noi. Due scenari temibili.

Partnership con la Committenza, non mera fornitura.

Abbiamo bisogno della capacità di immaginare alternative che sfuggano l'inclinazione naturale a drammatizzare il futuro; una capacità che tenga fermi gli elementi del sistema senza inseguire vane speranze ma progettando relazioni profonde e di qualità.

Occorre avere il coraggio di fare squadra, ristrutturare e rimodellare le organizzazioni, ripensare i servizi per creare valore aggiunto.

Una volta guadagnata questa prospettiva si possono rileggere le azioni meritorie intraprese negli anni scorsi, come la clausola sociale o come quelle contenute nel codice degli appalti, azioni che sotto questa lente devono essere reinterpretate.

La clausola sociale - indubbiamente un enorme passo avanti nella tutela del lavoro e nella definizione dei principi che ispirano il nostro settore - se da un lato ha sancito il principio sacrosanto di non fungibilità delle lavoratrici e dei lavoratori, dall'altro rischia per paradosso di rendere fungibili le Aziende. Diviene evidente la rilevanza strategica del "Bollino Blu" che influenza le scelte della Committenza e degli Outsourcer verso comportamenti virtuosi e rende merito e giustizia all'unicità di ciascuna Azienda e alle specificità di ciascun modello organizzativo.

Last but not least, vorrei parlare del tema della narrazione e della percezione del mondo degli Outsourcer nell'immaginario collettivo.

Impegnati a fare il nostro lavoro, abbiamo lasciato ad altri il compito di produrre lo storytelling su di noi, e siamo stati tutti, indistintamente, illuminati da una medesima luce grigia, se non fosca.

Quando un tifoso di una qualunque squadra di Serie A cambia casa e non sa come migrare l'antenna o il suo servizio di payTv non parla con chi gli eroga il servizio. Parla con un operatore delle nostre Aziende di BPO.

Quando un cittadino della Puglia o della Lombardia decide di cambiare gestore telefonico, di solito non parla con una Telco, ma interagisce con un nostro consulente telefonico o in alcuni casi con un chatbot progettato nelle nostre Aziende.

Quando il padre di un'adolescente si accorge prima di salutare la figlia all'aeroporto che la ragazza non ha sottoscritto nessuna assicurazione per viaggiare serenamente all'estero, attiva una polizza in un attimo. E lo fa grazie a uno di noi.

Siamo la prima linea quando le persone hanno bisogno di aiuto.

E voi questo lo sapete bene. Ma dobbiamo ricordarlo a noi stessi e agli altri, perché il cambiamento ha bisogno di determinazione e la determinazione si alimenta con la passione. Mi fa male vedere come siamo raccontati e come siamo percepiti, la distorsione della realtà è particolarmente urticante per chi conserva un'immagine

Clausola sociale

Storytelling

netta delle dimensioni e del ruolo che il Contact Center riveste e può rivestire. Un lavoro strategico.

Se vogliamo misurare la nostra legittima ambizione e le nostre concrete possibilità di sviluppo, dobbiamo avere un progetto lineare, fatto di azioni progressive, che segnano il passaggio da ciò che siamo e ciò che vogliamo essere. Abbiamo migliaia di lavoratrici e di lavoratori che non vogliono ascoltare favole, e centinaia di partner che non credono alle promesse: ma sono tutti pronti a pesare i progetti.

E allora? Allora concentriamoci: dobbiamo far convergere serietà e pragmatismo per aumentare il tasso di credibilità, di FIDUCIA.

FIDUCIA è l'unico takeaway che vi chiedo di appuntarvi.

La FIDUCIA, la credibilità, è l'anima della relazione di cui noi ci occupiamo; è la base e spesso la forza invisibile capace di spostare l'ago della bilancia negli affari: si fanno affari con le persone di cui ci si fida.

Mai come oggi la fiducia è un bene fragile che deve essere verificato. Una contraddizione, visto che la fiducia per definizione non ha bisogno di prove.

Ma in un tessuto sociale provato e trasformato da distopie di ogni genere numero e caso avere fiducia significa offrire strumenti per misurare il proprio operato in modo trasparente.

E a proposito di trasformazione digitale, tanto per saldare le parole ai fatti, sono felice di lanciare la prima Call for Ideas di una associazione di categoria a vantaggio di tutte le Aziende associate e di tutte le startup che siano pronte a immettere sul mercato innovazione tecnologica o innovazione di processo.

Questa è la prima risposta concreta, la dimostrazione che siamo credibili e che crediamo in ciò che diciamo: l'open innovation è la strada che abbiamo deciso di intraprendere per rinforzare gli investimenti in formazione continua e favorire l'ingresso dei giovani nelle Aziende per sostenere l'innovazione tecnologica per modificare la nostra organizzazione e, di riflesso, la percezione che il pubblico ha dei Contact Center, per esserci nella definizione di quel paesaggio di servizi che abbiamo descritto come nuovo scenario nell'interazione con il cittadino-consumatore, per aumentare la qualità e l'efficienza dei servizi da offrire ai nostri committenti.

Il programma di accelerazione che avviamo oggi fornirà supporti economici, di advisory, di condivisione e sostegno allo sviluppo del business, spazi di co-working e sostegno alla comunicazione attraverso un programma denominato "Customer Experience - Assocontact Innovazione".

Credibilità e Fiducia

Call 4 Ideas

Nella prima edizione ci prefiggiamo l'obiettivo di portare in casa Assocontact almeno cinque startup innovative, con idee, soluzioni e prodotti che migliorano la Customer Experience. E riteniamo che questo sia un gran primo passo, pratico e simbolico, per riprendere in mano le redini del nostro futuro e governare il cambiamento.

Vedete, su questa espressione c'è un'ultima cosa che vorrei dire. Siamo stati abituati a sentirla legata alle attuali forze politiche: Il Governo del **cambiamento** oggi ha il suo termine positivo nella parola cambiamento.

Ma il **governo** del cambiamento che piace a me ha il suo termine positivo nella parola governo.

L'impresa è un piano aperto al futuro. Ma connesso con il Paese reale.

In questo senso, mi riallaccio alle mie origini meridionali, personali e di imprenditore che è partito dal Sud e al Sud è rimasto con il suo Quartier Generale.

Si sente sempre più spesso dire che l'economia del Sud dovrebbe essere trainata dai Servizi, di cui il Turismo è solo un aspetto.

Frequentando il Sud, ho la sensazione che il vento stia cambiando - l'approdo di grandi realtà dell'Information Technology nel Mezzogiorno ne è un primo segnale, e le partnership salutari e naturali che possono nascere con loro rafforzano questo sentimento positivo. Se riusciremo a raccogliere la sfida di farne se non un mega Distretto avanzato, almeno un catalizzatore di nuove forze propulsive, avremo fatto molto di più che uscire dalla crisi di Settore.

E mi riallaccio in conclusione all'incipit di questo mio intervento, alle tre buone notizie che ci fanno tirare il fiato nel Settore, più in generale nel Paese, più in grande in Europa, come Mercato Unico e come Sistema.

E quindi:

Fiducia a noi imprenditori che vogliamo evolvere;

Fiducia alla partnership vera, autentica, tra Committenti, Outsourcer e Parti Sociali;

Fiducia tra tutti noi e le Istituzioni;

Fiducia in un progetto di Sistema che provi a rimarginare le ferite

e accorciare le distanze;

Fiducia al futuro che arriva per migliorare ognuno di noi.

Perché, come ha detto qualcuno in America: *“credere che vi sia un ponte tra dove siamo e dove vogliamo arrivare è il 99% della battaglia, l'1% sta nell'attraversarlo”*.

Conclusione

**La fine
è l'inizio**

ASSO
CONTACT



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA