

Dalla crisi ad un nuovo sviluppo

Se alcune norme per il settore di contact center - costo minimo, clausola sociale e delocalizzazioni - vengono disattese si devono considerare i motivi e riflettere su alcuni dei possibili scenari con cui confrontarsi per prendere le decisioni più opportune.

La “vecchia” filiera

Si deve considerare che il settore dei servizi di contact center è stato costruito su di una filiera, con una parte delle attività svolte all'interno di una organizzazione e una parte (quasi sempre prevalente) svolte al suo esterno.

Questa situazione rende più complesse le scelte innovative, soprattutto perché mentre chi opera in-house è vincolato nello svolgere processi relativi ad un solo settore, chi opera in outsourcing ha scelto di seguire mercati diversi. Quindi, sembrerebbe che nelle prime organizzazioni si formino condizioni di maggiore rigidità, mentre si genererebbe più flessibilità nelle seconde, sia per quanto riguarda gli andamenti dei mercati (volumi e margini) sia per la tipologia di personale (retribuzioni e professionalità). L'uso del “condizionale” è dovuto al fatto che ci si riferisce ad un modello tradizionale di filiera, che viene messo in discussione, come si dirà più avanti, dalle nuove organizzazioni.

La leva degli ammortizzatori

Ora, ci pare ambizioso ciò che sostiene il Sindacato (Slc, Fistel e Uilcom): che *“un sistema di ammortizzatori sociali ordinari e certi potrà far traghettare il settore verso l'aumento della qualità dei servizi e la digitalizzazione del Paese salvaguardando l'occupazione e valorizzando e accompagnando i necessari processi formativi”*.

Queste discontinuità sono complesse e devono essere governate dai soggetti della filiera (committenti ed erogatori) e l'efficacia della loro gestione è spesso determinata dalle scelte che assumono specifici attori: la scelta competitiva in un settore di mercato o una particolare innovazione introdotta da un ente pubblico. Il metodo ammortizzatori & formazione così proposto non sembra efficace per raggiungere gli obiettivi indicati.

Inoltre il Sindacato ha parlato di costituire un “Fondo di Solidarietà”, per affrontare i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro. Un fondo dedicato specificamente al settore, da finanziare con l'intervento dei diversi soggetti (anche con il contributo dei clienti, consumatori, cittadini) e che dovrebbe servire a gestire eccedenze di personale, attraverso formazione e ricollocazione. Con ricorso ad ammortizzatori sociali. Gli accordi sindacali che si dovranno fare se si vuole impiegare questo fondo dovrebbero prevedere una formula che premi il merito e le iniziative personali, in particolare per gli aspetti di formazione e ricollocazione. Resta una bella sfida. Anche perché in un mondo che muta è difficile fingere che tutto vada bene così com'è.

Effetto Agile e Esperienza

Pensiamo alle organizzazioni e ai loro cambiamenti. Oggi è ricorrente il termine Agile, per definire un modello organizzativo emergente che consente di lavorare secondo il paradigma di autonomia condivisa. La metodologia Agile presenta alcune caratteristiche, tra cui mi piace evidenziare le seguenti. Innanzi tutto le decisioni ed il controllo sono spostate a livello operativo, mentre la stessa organizzazione è strutturata per team multifunzionali auto-organizzati e responsabili end-to-end.

Scopo e misure del lavoro sono definiti dal punto di vista del cliente finale e, in logica pull, il focus delle attività si sposta dai prodotti alla user experience.

Ora, anche se le organizzazioni stanno introducendo da poco le metodologie Agile (e hanno difficoltà a cambiare il mindset), è indubbio che le tecnologie stanno offrendo opportunità che sino a poco tempo fa erano impensabili. Il lavoro agile o smart working è un esempio di cambiamento di cui tener conto già oggi.

Ma i progetti di smart working che interessano le attività della relazione con i clienti evidenziano ancora la mancanza di modelli che coinvolgano pienamente la filiera committenti-erogatori sui processi più critici. Tra questi si ricorda come serve definire gli accordi individuali di coinvolgimento dei lavoratori e le modalità di gestione dei controlli a distanza sulle loro prestazioni.

Su questi e altri aspetti del lavoro agile bisogna concentrarsi per cogliere nuove opportunità. Ad esempio l'uso congiunto del modello agile e della tecnologia può aiutare a coinvolgere nuove professioni, contro la barriera spazio-tempo e permettendo alle aziende di acquisire competenze altrimenti non disponibili.

I nuovi Clienti

Poi, sul versante delle scelte di strategiche e di marketing, andrebbero realizzati progetti che valorizzino l'esperienza dei clienti. Per soddisfare un cliente/consumatore tutti i marchi sono consapevoli che non basta offrire più canali di contatto. Di fatto il cliente ha lui stesso perseguito un approccio di ricerca del canale più adatto alle sue esigenze, o, meglio, che si dimostra più efficace ed efficiente nella soddisfazione di una sua specifica esigenza. E questo viaggio ha spesso messo a rischio la fedeltà, si è cambiato il fornitore in rapporto alla soluzione adottata nel momento.

Il cliente è anche diventato prosumer ed è sempre più attivo nel condividere la sua esperienza, nella sua comunità e sui social.

Per quanto riguarda l'impiego delle nuove tecnologie di AI, bisognerebbe chiarire gli scenari, ovvero avere riscontro dei ritorni economici, ma, soprattutto, capire quali siano le applicazioni più apprezzate dai clienti finali e dai clienti intermedi. Definendo come intermedi le persone che intervengono sul processo in affiancamento alla tecnologia, ad esempio l'addetto del servizio clienti a cui viene inoltrata una comunicazione con il cliente gestita da un bot.

Ruoli e competenze che cambiano offrono opportunità.

Tuttavia, anche nelle Aziende 4.0 bisogna ripartire dall'ascolto, dei clienti finali e dei collaboratori. A maggior ragione, nella PA con governance a più livelli va realizzato l'approccio che pone il focus sul cittadino, mentre, in questa visione si rafforzano i ruoli dei corpi intermedi, come organismi di prossimità che rappresentano settori della società civile.

Spesso si dice che in Italia manca leadership. Forse con l'applicazione nelle nuove organizzazioni di una logica pull al posto di quella push e con lo sviluppo di decisioni maturate ai livelli operativi si potrà favorire anche questo tipo di cambiamento.

Conclusioni

Ritornando al settore dei contact center, se si continuano a disattendere alcune norme - come nel caso del costo minimo, della clausola sociale e delle delocalizzazioni - si devono esaminare i motivi che creano questa situazione.

Certo che un "Fondo di Solidarietà" potrebbe essere sensato, ma solo se impostato con una diversa consapevolezza dei fenomeni in corso nel settore e con un diverso focus.

Con la diffusione delle pratiche di AI e lavoro agile e con i vari cambiamenti di mercato in corso, forse potrebbe essere sensato destinare i fondi di R&D sul modello dei finanziamenti "MISE industry 4.0" per raggruppamenti di Azienda/Outsourcer/Università, con uno schema che ripaghi "l'innovazione" (tecnologie, servizi, processi competenze...) e consenta un balzo qualitativo al settore, spostandolo dal *body rental* alla *vendita di servizi innovativi*.

Con le considerazioni sopra riportate si è cercato di guardare ad alcuni dei possibili scenari in cui ciascuno, per l'area di sua competenza, si può confrontare per prendere le decisioni più opportune.

Se il mercato della Relazione Esperienza Cliente in Italia è meno sviluppato rispetto a quanto lo sia in altri Paesi Europei ci sarà pure un motivo. Certo è che bisogna saper recuperare bene questo gap.

Milano, 2 settembre 2019