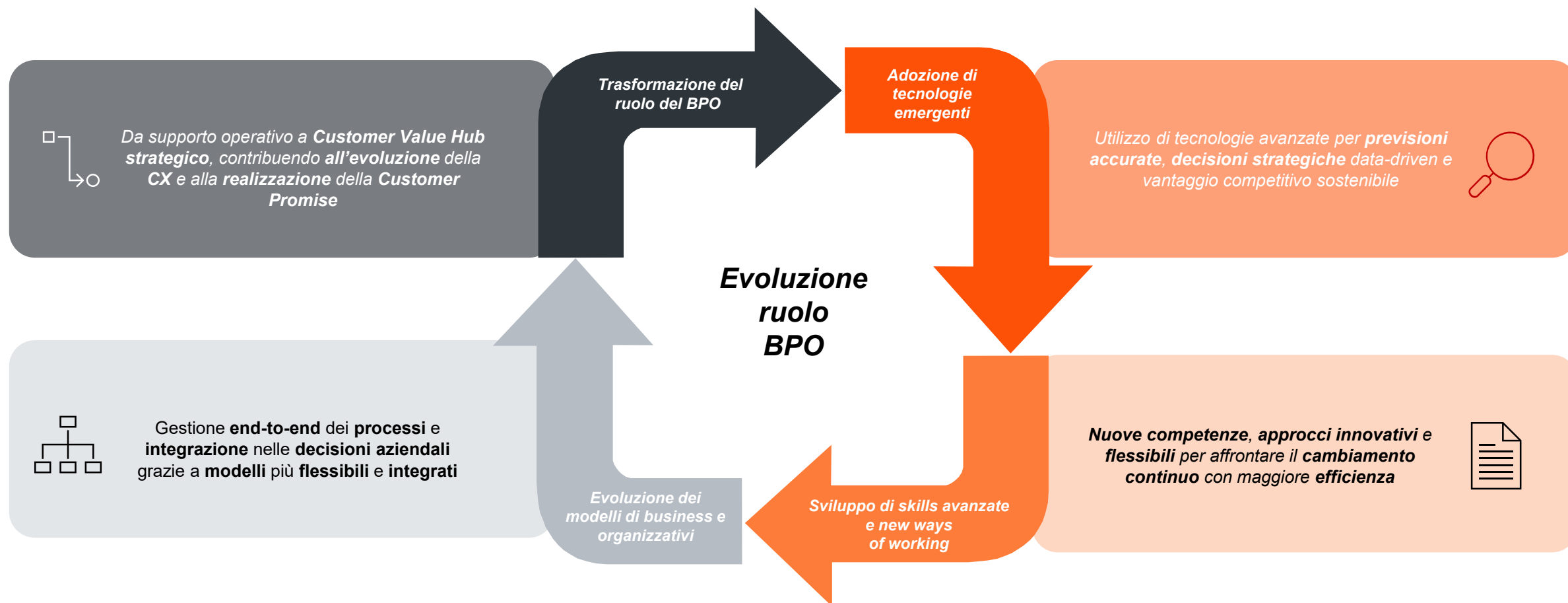


Programma Data & AI –
Gruppo Nuovi Modelli
«Partnership nell’era GenAI»

BPO come Customer Value Hub

Nel nuovo scenario competitivo, i BPO non sono più semplici fornitori operativi: diventano **partner strategici**, capaci di influenzare direttamente la qualità della **Customer Experience** e i **risultati di business**. Questa trasformazione richiede: **competenze evolute**, una nuova **cultura** del servizio e una visione orientata al **valore**. Si rende necessario quindi **sviluppare un modello strutturato** per analizzare e far crescere le performance dei BPO, agendo su **quattro principali leve strategiche** che trasformano il loro ruolo in un vero motore di efficienza, qualità e vantaggio competitivo:



Da Fornitore a Partner: un rapporto che cambia

Il valore del BPO non è più legato alla sola disponibilità di forza lavoro a basso costo, ma alla capacità di **integrare AI, dati e persone** in un modello di servizio evoluto.

Il paradigma sta cambiando:

- **Labor Arbitrage (ieri)**: competitività basata su costi inferiori, maggiore numerosità delle risorse e rapidità di scala.
- **Capability Arbitrage (oggi)**: valore generato da competenze, tecnologia e visione, con un'integrazione efficace tra AI e persone.

Il modello di riferimento diventa **Hybrid AI + Human**:



l'**AI** gestisce attività ripetitive, veloci e prevedibili, riducendo i tempi di risposta fino al 40% e garantendo operatività 24/7



le **persone** si occupano dell'empatia, della complessità e dei casi ad alto valore emotivo, dove l'AI non è ancora sufficiente

3 Pilastri da ridefinire

Governance come si gestisce la relazione nell'era AI



Performance cosa si misura, con quali KPI, su quali dati



Sourcing Strategy su quali basi si sceglie e si valuta un partner



Modello BPO tradizionale – limiti strutturali



Governance

- Controllo **rigido e unilaterale**: il committente decide, il BPO esegue
- QBR **rituali**, con scarso valore decisionale
- **Nessun incentivo al miglioramento**: uscire dal perimetro = penalizzazione
- **Dati analizzati dal committente**, scarsa condivisione di insight



Performance

- KPI **basici e a consuntivo**
- Persone misurate in **headcount**, turnover accettabile se i numeri tengono
- Qualità **dichiarata ma non misurata** in profondità
- Dati usati per **controllare**, poco per migliorare



Sourcing Strategy

- **Gare al ribasso**: vince chi costa meno
- Focus su **volumi e scalabilità** (FTE, velocità di ramp-up)
- BPO **intercambiabile**, relazione puramente transazionale
- **Nessuna valutazione** della maturità tecnologica
- Contratti a volume: **più chiamate = più fatturato**, incentivo al volume, non alla risoluzione

In sintesi



Il **BPO** è **valorizzato esclusivamente** per la **capacità esecutiva**, non per il contributo imprenditoriale. I dati sono disponibili, ma non vengono ben utilizzati come leva strutturata di miglioramento.

Il nuovo modello BPO: cosa cambia concretamente



Governance

*Da controllo a co-gestione
data-driven*

- **Dashboard condivise real-time**
- Governance **agile e continua**
- Il BPO **siede al tavolo strategico** e porta dati e proposte
- **Human-in-the-loop** come standard di gestione del rischio AI
- Controllo del **ROI dell'automazione** (qualità + risparmio reale)
- **Data governance condivisa** (ownership, qualità, accesso, compliance)



Performance

*Da KPI statici a
misurazione dinamica*

- I KPI tradizionali restano la **base**
- **Introduzione di KPI evoluti:**
 - Risoluzione AI-assistita vs human-only
 - Accuratezza di routing e matching
 - KPI di adattabilità e co-innovazione
 - Upskilling rate degli operatori
- **Hybrid AI + Human** come modello operativo:
 - AI = veloce e standard
 - Umano = complesso, emotivo, consulenziale



Sourcing Strategy

Da prezzo a capability

- **AI & Digital Literacy** come criteri chiave di selezione
- Valutazione della **maturità tecnologica** (AI chatbot, voicebot, automazione, GenAI)
- **Pricing basato su outcome**, non su ore/FTE
- **Qualità del dato e sicurezza** come requisito strutturale (AI Act, GDPR)
- **Co-innovazione come vantaggio competitivo**
- Il BPO porta **asset AI, roadmap e insight**, non solo capacità operativa

Data & AI nel BPO: percezione di mercato e gap da colmare

Evidenze di mercato

Cosa ci dice il mercato

58% AI come leva di **efficienza dei processi**

14% Valore condiviso / co-innovazione

13% Qualità dei servizi

12% Governance

Fonte: Sondaggio CMMC – marzo 2026 (49 risposte)



L'AI è già percepita come concreta, ma quasi esclusivamente come strumento di ottimizzazione operativa.

Interpretazione strategica

- Il cambiamento è **già in atto**: l'AI non è più teorica
- Ma il mercato vede ancora **Data & AI come efficienza**, non come **leva di valore condiviso**
- Committente e BPO **non evolvono insieme**: l'AI accelera ciò che già esiste



Il cambiamento è iniziato, ma resta incompleto: l'AI migliora l'efficienza, non abilita ancora valore condiviso.

Il salto necessario

Dal focus sull'efficienza al valore condiviso.

L'AI non serve solo a fare le stesse cose più velocemente, **serve a fare cose diverse, insieme.**



L'AI non serve solo a rendere più efficiente l'esistente, ma a creare nuovo valore, insieme.

Dall'efficienza al valore: le sfide da governare nella transizione

Le 6 sfide chiave

Transizione contrattuale

- Da **contratti a volume** a **modelli a valore**
- **Scelta differenziata del Partner**: alcuni vengono utilizzati come pilota in quanto non c'è ancora piena fiducia nell'AI
- Necessari **periodi di doppio binario** (vecchi e nuovi KPI in parallelo)
- **Governance rafforzata** nella fase di passaggio

Qualità dei dati

- **Dati disordinati = AI inefficace**
- Assessment della **data maturity** come primo passo
- Investire **prima sul dato**, poi sull'algoritmo

Affidabilità dell'AI

- Rischio di **allucinazioni e output non conformi**
- **Human-in-the-loop obbligatorio**
- Quality assurance dedicata ed **escalation automatica** sui casi critici

ROI rate dell'automazione

- Efficienza senza qualità **non è successo**
- Misurare sempre **ROI economico + ROI qualitativo**
(*CSAT, NPS, effort*)

Upskilling delle persone

- **Forza contrattuale e di collaborazione forte**, strategica per l'evoluzione
- Il modello **AI + Human** funziona solo con formazione reale
- Programmi strutturati, **carriere ridefinite**
- **KPI di upskilling** inclusi nel contratto

Compliance AI Act

- Un BPO non compliant è **un rischio, non un partner**
- **AI due diligence** in selezione
- Clausole contrattuali e **audit periodici**

«Il modello di ieri era semplice: costo, volumi, controllo. Quello di oggi è più complesso ma è l'unico che funziona nell'era dell'AI. I dati sono il carburante, l'AI è il motore, le persone sono il volante. Ma senza una partnership vera tra chi guida e chi costruisce la macchina, non si va da nessuna parte»

Grazie

