

# OUTSOURCING DEL CICLO ATTIVO: CLUB MED

Quando il CFO sceglie l'eccellenza

a cura della Redazione

I crescenti processi di globalizzazione, la necessità di ripensare le strutture di costo, l'innovazione tecnologica e il bisogno di forte specializzazione sono le ragioni che spingono molte aziende ad esternalizzare interi processi che non interessano direttamente il core business. L'outsourcing è la scelta strategica di molte aziende da qualche anno a questa parte e la formula di affidare all'esterno l'intero ciclo attivo è per qualcuno ancora innovativa.

Club Med è uno dei precursori di questa recente e crescente tendenza. Stefano Salvi, 46 anni, bergamasco, laureato in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi, è CFO della filiale Italiana di Club Méditerranée dal 2000 e ci ha raccontato in un'intervista le ragioni della scelta di affidare a un partner specializzato la gestione del ciclo attivo e gli esiti ottenuti finora da tale operazione.

**La prima domanda è di rito: cosa l'ha spinto ad affidare all'esterno l'intero Ciclo Attivo?**

Nel corso del 2005 Club Med ha svolto un'intensa attività di analisi dei propri processi con lo scopo di ottimizzare risorse e costi della struttura preposta all'Order to Cash. Il ciclo attivo di Club Med è caratterizzato da una forte stagionalità: il 70% del volume di affari si concentra in due periodi dell'anno, giugno-settembre e capodanno.

## OMNIATEL

**Caso di studio:** Esternalizzazione del Ciclo Attivo

**Outsourcer:** Omniatel S.p.A., Trezzano sul Naviglio (MI)  
**Committente:** Club Méditerranée S.A., Sede Secondaria in Italia, Milano

**Offerta:** Servizi per la gestione dell'intero ciclo attivo

**Tipo di esternalizzazione:** Outsourcing strategico

**Modalità di esternalizzazione:** Outsourcing a un singolo fornitore

**Modalità di remunerazione:** a misura

**Durata contrattuale:** 3 anni. Rinnovabile dopo la scadenza per successivi periodi di 1 anno

**Attività esternalizzate:**

- Emissione e invio al destinatario della conferma di prenotazione
- Verifica e sollecito del pagamento della quota di acconto da versare alla prenotazione da parte delle Agenzie senza fido e dei Clienti Privati. Registrazione extra-contabile e contabile della quota di acconto
- Emissione ed invio dei vouchers
- Elaborazione ed inoltro alle Agenzie con fido del rendiconto dei servizi con partenza nei quindici giorni precedenti e delle commissioni maturate
- Verifica e sollecito del pagamento della quota di acconto e di saldo del viaggio da parte delle Agenzie senza fido e dei clienti privati. Registrazione extra-contabile e contabile della quota di acconto/saldo
- Verifica e sollecito del pagamento della quota del saldo da parte delle Agenzie con fido. Registrazione extra-contabile e contabile dei pagamenti
- Gestione delle prenotazioni "sotto data" (ovvero prenotazioni con partenza a meno di 28 giorni)
- Gestione dei pagamenti non effettuati prima della partenza dalle agenzie senza fido e dai Clienti Privati
- Cessione dei crediti alle società di factoring
- Registrazione delle fatture di commissione delle agenzie di viaggio



Stefano Salvi, 46 anni, CFO della filiale italiana di Club Méditerranée S.A.

Da questa considerazione, e dalla volontà di offrire ai nostri Clienti nella fase di prenotazione della vacanza un servizio accurato anche quando le numerose richieste minacciano il livello di qualità del servizio, è nato il progetto che ha portato ad affidare la gestione del ciclo attivo ad una società esterna specializzata nell'outsourcing dell'Order to Cash.

**Anche la seconda domanda è di rito: che risultati ha ottenuto?**

La scelta si è dimostrata subito efficace: Club Med con l'outsourcing è riuscita a raggiungere l'obiettivo di continuare ad assicurare al processo i più alti livelli qualitativi anche nei periodi di alta stagione senza ricorrere ad un sovradimensionamento della struttura interna e quindi con una significativa riduzione dei costi.

In termini di conto economico l'operazione ha consentito di trasformare i costi fissi in variabili. Si sono ridotti gli investimenti in informatica sia per quanto riguarda l'hw che il sw. In termini strategici, inoltre, si è facilitata l'attenzione al core business.

**Cosa ha chiesto all'Outsourcer di fare per Lei?**

L'attività della società di outsourcing nel nostro caso parte dalla ricezione della prenotazione da parte delle Agenzie di viaggio o dei clienti diretti, prosegue con la produzione e l'invio di tutta la documentazione che accompagnerà il viaggiatore nella sua vacanza, e si conclude con la fatturazione, la gestione dei pagamenti e l'eventuale recupero dei crediti. Sostanzialmente tutto il processo Order to Cash.

**Il processo esternalizzato ha subito modifiche?**

In accordo con l'Outsourcer la fase di re-ingegnerizzazione del processo è stata fatta precedere da una fase di analisi dei processi ed in seguito di "ambientazione", ovvero una familiarizzazione, da parte dell'Outsourcer, con le procedure e con le specifiche esigenze degli utilizzatori del servizio, le agenzie di viaggio e i viaggiatori stessi. Nel nostro caso, poi, l'Outsourcer ha avuto l'opportunità di far ricorso all'esperienza di alcune risorse che Club Med aveva già formato sul processo. Proprio la loro presenza presso l'Outsourcer ha consentito di procedere gradualmente alla re-ingegnerizzazione dei processi e di capitalizzare nel nuovo flusso anni di esperienza maturata nella gestione delle specifiche tematiche che caratterizzano l'attività di Club Med. Considero particolarmente efficace questo approccio perché consente all'Outsourcer di predisporre in modo adeguato l'ambiente operativo, inteso come apprendimento delle esigenze degli utilizzatori, acquisizione dello specifico know how nella risoluzione delle richieste fuori standard, verifica degli archivi di servizio, formazione delle risorse. Conclusa la predisposizione dell'ambiente operativo l'Outsourcer può procedere alla re-ingegnerizzazione del processo senza alcuna discontinuità nella gestione.

**Come sta gestendo la relazione con la società di outsourcing?**

La società di outsourcing diventa un vero e proprio partner con il quale collaborare e interagire in modo costante. Credo che sia indispensabile non equipararlo ad un semplice fornitore di servizi. Alla base del rapporto esiste un contratto di fornitura di servizi nel quale, oltre agli obblighi ed ai doveri che normalmente caratterizzano i rapporti giuridici tra i contraenti, trovano spazio articoli che esaminano la collaborazione da un punto di vista strategico. Solo in questo modo è possibile realizzare un decentramento efficace delle attività, riducendo il rischio che l'interesse di una delle parti possa prevalere sulle finalità del progetto. Durante la fase iniziale dell'esternalizzazione, quella che ho prima definito "fase di ambientazione" ho dedicato particolare cura al trasferimento di informazioni all'Outsourcer, che è stato messo in condizione di governare il processo con la stessa competenza del coordinatore interno. Credo di dover attribuire il successo di questa prima fase dell'esternalizzazione proprio all'aver affrontato la questione come se avessi dovuto preparare un mio collaboratore diretto.

**Tornando ai risultati, sembra che il suo obiettivo non sia solo la riduzione dei costi...**

L'outsourcing è indubbiamente un modo per ottenere un vantaggio competitivo, in termini di costi del servizio. Ma il vero valore aggiunto è la possibilità di gestire attività marginali rispetto al core business con l'attenzione che normalmente si dedica al core business. L'outsourcer è dotato di un team di professionisti specializzati nell'attività che si esternalizza e, mettendo a disposizione il suo know-how alle aziende, consente di dare al servizio un significativo valore aggiunto. Una gestione ef-



## ESPERIENZE



ficiente dei processi che impattano sul cliente che si rivolge a Club Med, sia esso cliente diretto o Agenzia di viaggio, viene sempre percepita come dimostrazione di una particolare attenzione verso le sue esigenze e favorisce la fidelizzazione. E' questo il nostro principale obiettivo.

### **L'outsourcing può diventare una minaccia?**

L'esternalizzazione può divenire una minaccia per l'azienda solo se si dovesse perdere il controllo delle attività esternalizzate. Il rischio può essere annullato prevedendo contrattualmente la realizzazione da parte dell'Outsourcer di dettagliati report sull'andamento delle attività e riservando all'azienda le decisioni più delicate. Ma, al di là di quello che possono dire i numeri, la leva più importante per azzerare il rischio è costituita dal lavorare con l'Outsourcer come si lavorerebbe con un partner, discutendo con lui di come sia meglio organizzare le attività, delle sue difficoltà e degli obiettivi qualitativi che gli si chiede di raggiungere.

### **L'outsourcing del ciclo attivo sembra ancora una scelta da pionieri? Pensa che resterà in compagnia di pochi eletti?**

Negli ultimi anni il mercato ha dato forti segnali di ritenere l'outsourcing una leva di successo. Concordo con lei che l'esternalizzazione del ciclo attivo possa avere ancora carattere di novità e che questa soluzione non alberghi molto spesso nelle scelte strategiche del management. Forse è ancora necessario convincersi che l'outsourcing non sminuisce la figura professionale e il ruolo del manager.

Vorrei concludere confermando che i risultati ottenuti da Club Med dimostrano che l'esternalizzazione del ciclo attivo offre reali vantaggi che ritengo siano destinati a durare nel tempo. ■