

# OUTSOURCING DEL CICLO ATTIVO

La nuova sfida delle imprese per ottimizzare i processi con un partner esterno

di Axel Lo Guzzo e Thomas Schael

**R**iorganizzare il business e l'interfaccia con i clienti è ormai una necessità per le aziende che vogliono migliorare i servizi e restare competitivi. La stagnazione economica in atto, con la conseguente maggior attenzione ai costi e la ricerca di flessibilità ed efficienza, costituiscono un ulteriore elemento a sostegno dell'outsourcing, tema che, a detta di molti analisti, dovrebbe far registrare nei prossimi anni una forte espansione. Ma in quale modo?

Come scegliere la modalità gestionale migliore? A chi affidarsi? L'andare in outsourcing è molto complesso, oneroso e soprattutto va seguito con estrema attenzione. Lo sbaglio è proprio pensare che basti decidere di affidarsi a un outsourcer e tutti i problemi siano risolti.

E' vero il contrario!

Dare in outsourcing significa preparare con cura e pazienza un processo complesso e un documento che comunichi in modo chiaro le esigenze dell'azienda, senza tralasciare particolari che potrebbero creare confusione o fraintendimenti tra le parti. Insomma, il lavoro aumenta, almeno agli inizi. Se però la scelta dell'outsourcing è ben valutata, i vantaggi non mancheranno soprattutto in flessibilità e opportunità per la creazione di valore. L'outsourcing non è la panacea per risolvere tutti i problemi, ma può essere un valido strumento che permette di avere fornitori incentrati sul risultato e non sulla prestazione. L'outsourcer può diventare così anche un partner per il raggiun-

gimento di obiettivi strategici. Tuttavia, anche se l'outsourcing può sembrare una soluzione valida in tutte le situazioni, il processo è molto complesso.

Per applicarlo con successo, le aziende dovranno innanzitutto cambiare il modo di fare business non contando più esclusivamente sulle proprie forze, ma affidandosi in parte a terzi.

Ma quali aree vale la pena affidare al-

l'outsourcer? All'inizio degli anni Novanta l'outsourcing trovò applicazione in aree di scarso interesse per l'azienda o che richiedevano una competenza specifica.

Si trattava spesso di settori non strategici con basso valore aggiunto e che non prevedevano il contatto diretto con il cliente finale. In seguito, l'affermazione di concetti come partnership, co-sourcing, co-makership,

## OUTSOURCING CRESCE IN EUROPA ITALIA RIMANE UN MERCATO PICCOLO

L'outsourcing dei servizi di customer care e call center sta crescendo in Europa. Questo trend viene confermato da una recente ricerca di InformationWeek. Le aziende che ricorrono all'outsourcing sono cresciute dal 19,2% in un anno al 25,1%. Gli obiettivi proseguiti dalle aziende attraverso l'outsourcing sono la riduzione dei costi e la focalizzazione sul core business. La maggiore crescita si sta verificando nei settori pubblici e nella sanità. Anche i call e contact center in outsourcing seguono questo trend. La sfida per gli outsourcer, secondo Datamonitor, è di mantenere una buona qualità mentre stanno diminuendo i prezzi. Il leader nel mercato dell'outsourcing europeo è l'Inghilterra, anche per il noto vantaggio linguistico. Secondo Datamonitor il mercato inglese vale \$1,6 miliardi e si prevede una continua crescita. In UK ci sono 560 contact center degli outsourcer che danno lavoro a 41.600 persone. Tema attuale in Inghilterra è l'off-shoring: si stima che ogni 24 ore circa sei milioni di chiamate outbound vengono fatte dall'India verso l'isola britannica! Anche la Francia cammina in termini di outsourcing di customer operations. Il tema dell'off-shoring sta assumendo un peso per il mercato nazionale: Marocco e Tunisia sono paesi di interesse per gli outsourcer francesi. Oltre alla vicinanza geografica c'è il vantaggio che il francese è la lingua ufficiale per l'amministrazione locale e si trovano facilmente persone qualificate. Il mercato tedesco si trova al terzo posto in termini di valore. Dalla Germania si sta spostando la localizzazione dei contact center verso l'est Europa. Segue poi la Spagna che in tema off-shoring sta ancora frenando: gli outsourcer spagnoli temono di perdere il controllo andando in altri continenti. Molto positivo per gli spagnoli è il fatto che il loro mercato ha il tasso di crescita più alto di tutta l'Europa. L'Italia si trova in fondo alla classifica europea per quanto riguarda il mercato dell'outsourcing. Oltre alla ridotta dimensione del valore complessivo c'è anche il tema della barriera linguistica per i contact center. Ridotto valore del mercato e difficile dislocalizzazione in altri paesi rende il mercato italiano poco interessante per gli operatori stranieri.

ecc., ha dato via ad una concezione di outsourcing molto più ampia basata su un maggiore coinvolgimento dei soggetti esterni, chiamati a condividere sempre più rischi e benefici.

Da ciò la crescente esternalizzazione di processi sempre più vicini al core business dell'azienda, quali marketing, vendite, customer service, ecc. Se da un lato le prime esperienze di operatori esterni focalizzavano il ricorso all'outsourcing solamente come mezzo per ridurre i costi (outsourcing tattico), si sta assistendo all'esternalizzazione da parte delle aziende non più di singole attività o di fasi di processo ma di interi processi aziendali "non core" che vengono affidati ad imprese connotate da elevate competenze di processo e governate da specifici contratti di business process outsourcing (BPO). Negli ultimi anni questo tipo di ricorso all'outsourcing si è evoluto in una direzione di creazione di valore (out-



sourcing strategico), correlando il successo d'impresa al riconoscimento del contributo alla creazione del valore da parte dell'outsourcer.

Anche se il mercato dell'outsourcing di processo in Italia si sta progressivamente affermando, al momento il tema riguarda soprattutto il sistema delle medie e grandi imprese private e le grandi infrastrutture della Pubblica Amministrazione.

La gestione amministrativa insieme

all'ICT sono i servizi più frequentemente esternalizzati. L'esternalizzazione della gestione degli ordini, della verifica delle consegne, della fatturazione e della registrazione degli incassi, gestione del credito, contabilità clienti, sono tematiche di grandissima attualità di cui si dibatte frequentemente negli ultimi tempi. Il convegno "Outsourcing del ciclo attivo: istruzioni per l'uso", organizzato da Omniatel con il patronato dall'Asso- ▶

## LA STRATEGIA ALLA BASE DELLA SCELTA IBM

I vantaggi legati alla esternalizzazione sono essenzialmente di tipo economico, finanziario e operativo. Dal punto di vista economico si riscontra, infatti, nelle aziende che abbiano fatto ricorso a tale strumento, una generalizzata e sensibile riduzione dei costi legata alla maggiore flessibilità. Dal punto di vista finanziario, si assiste a una riduzione degli asset operativi e a una parallela riduzione dei relativi investimenti (soprattutto in relazione ai costi associati, attrezzature, sistemi informativi, formazione del personale), che vengono deferiti al fornitore. Infine dal punto di vista operativo, l'azienda non solo potrà contare su livelli di servizio predefiniti e monitorati con continuità ma soprattutto potrà contare su fornitori flessibili in grado di adeguarsi alla variazione dei livelli d'attività e a cambiamenti radicali del asset aziendale. Abbiamo chiesto a **Giuseppe Avveduti**, A/R Operations & Litigation Manager di IBM Italia, quale sono le motivazioni che stanno alla base nel momento in cui un'azienda decide di intraprendere un processo di esternalizzazione.

### Quali sono le fasi importanti nel processo di esternalizzazione?

La scelta di esternalizzare alcuni processi in una realtà aziendale complessa come quella di IBM, non è operazione facile, tuttavia i benefici che ne derivano sono di notevole rilevanza. La prima ed essenziale fase non deve prescindere dall'analisi di dettaglio delle attività potenzialmente esternalizzabili e dei costi associati per poter valutare il trasferimento delle attività ed i punti di controllo e monitoraggio essenziali per garantire il successo del progetto. Successivamente è iniziato il lavoro con il *vendor* prescelto per ottenere un miglioramento continuo sia degli approcci operativi che dei risultati relativi. Si è passati quindi a trasferire al *servicer* il compito di trovare la soluzione dei problemi legati all'attività presa in gestione. Questo aspetto assume particolare importanza se si considera che le obbligazioni del fornitore sono obbligazioni di risultato, in quanto deve garantire al suo cliente o committente il conseguimento di determinati risultati in termini di performance d'incasso.

### Questo risulta essere un aspetto chiave nella fase di decisione per un'azienda?

Sì, perché mettendo a frutto la sua esperienza e professionalità, l'outsourcer può e deve essere attore nel "continuous improvement" del processo e non deve essere solo un mero esecutore ma deve portare il suo "valore aggiunto" all'attività.

### Cosa è necessario valutare per poter attuare un processo di esternalizzazione efficace?

Affinché l'outsourcing si sviluppi come tecnica di gestione aziendale, è necessario che siano soddisfatte due condizioni: la prima ha carattere oggettivo e consiste nella presenza sul mercato di operatori sufficientemente professionali e specializzati che garantiscano, grazie anche alla loro esperienza, il buon risultato delle attività potenzialmente esternalizzabili; la seconda ha invece natura più soggettiva e riguarda il superamento da parte del management interno all'azienda che intende esternalizzare di varie remore psicologiche e oggettive che spesso sono riconducibili al timore di vedere l'esternalizzazione come un possibile strumento di ridimensionamento professionale o di potere.



Roberto Romei



ciazione Nazionale dei Direttori Amministrazione e Finanza (ANDAF), si è tenuto in occasione di VoiceCom. L'esternalizzazione di alcuni processi chiave di supporto al business, tra i quali figura il ciclo attivo, consente di aumentare l'efficienza della gestione dell'impresa, azionando importanti leve operative e finanziarie in grado di migliorare le performance dell'impresa stessa nel medio termine ed il suo valore nel tempo.

Nella sessione si è discusso delle opportunità derivanti dal ricorso all'outsourcing partendo dalla valutazione della strategia di esternalizzazione per giungere all'implementazione con particolare riguardo sulle leve del valore: sia dal punto di vista reddituale, attraverso la riduzione dei costi di struttura ed il miglioramento della redditività operativa, sia dal punto di vista patrimoniale, focalizzando le risorse e gli investimenti sulle aree dedicate al business, sia dal punto di vista finanziario, attraverso il miglioramento delle performance di incasso e la riduzione dei tempi di fatturazione e di esazione dei crediti. L'esternalizzazione di determinati servizi, nella prassi aziendale, può essere conseguita mediante il ricorso al negozio giuridico del trasferimento d'azienda, con il quale, com'è noto, viene determinato all'esterno non solo il compimento di determinate attività non strategiche, ma addirittura viene trasferito all'esterno il personale e, spesso, anche le attrezzature: ricorrerà allora l'istituto del trasferimento di ramo d'azienda, correlato a determinati contratti accessori di for-

## L'OUTSOURCING CREA VALORE PER IL SOLE 24 ORE

L'esternalizzazione di alcuni processi chiave di supporto al business, tra cui il ciclo attivo, consente di aumentare l'efficienza della gestione dell'impresa e, azionando importanti leve operative e finanziarie, di migliorare le performance dell'impresa nel medio termine ed il suo valore nel tempo. Come l'outsourcing del ciclo attivo contribuisce alla creazione di valore per l'impresa ci ha spiegato **Marco Bogni**, Financial Manager de "Il Sole 24 Ore".

### **Che valore può generare all'interno dell'azienda il ricorso all'esternalizzazione di alcune o tutte le fasi del processo del ciclo attivo?**

L'outsourcing del ciclo attivo può generare effetti sulle leve del valore sia dal punto di vista reddituale, attraverso la riduzione dei costi di struttura ed il miglioramento della redditività operativa, sia dal punto di vista patrimoniale, focalizzando le risorse e gli investimenti sulle aree dedicate al business. Se si considera l'aspetto puramente finan-

ziario, l'esternalizzazione del ciclo attivo può inoltre generare nel breve periodo una riduzione dei tempi di fatturazione e di esazione dei crediti, con il conseguente miglioramento del cash flow dell'impresa. **Che ruolo assume quindi l'outsourcer che si fa carico della gestione del ciclo attivo?**

Le imprese orientate al valore perseguono obiettivi di miglioramento delle proprie performance aziendali sia da un punto di vista economico che finanziario. Questo percorso di eccellenza può essere favorito dalle opportunità offerte dall'esternalizzazione del ciclo attivo, in una visione strategica che allinea gli obiettivi dell'impresa a quelli dell'outsourcer attraverso la trasformazione progressiva del ruolo di quest'ultimo da fornitore di servizi a partner.



## OUTSOURCING: DALLA STRATEGIA ALLA STIPULA DEL CONTRATTO

Con l'outsourcing delle attività connesse al ciclo attivo, un imprenditore affida ad un fornitore specializzato la soluzione dei problemi relativi alla distribuzione dei beni ed all'erogazione dei servizi ai propri clienti. Le cautele per minimizzare i rischi ci ha spiegato **Francesco Porzio**, consulente di gestione contrattuale e acquisti ICT.

### **Quale strategia deve essere posta alla base di un contratto di outsourcing?**

L'azienda che decide di ricorrere all'esternalizzazione per aumentare la propria competitività e soddisfare le crescenti pressioni economiche non si limita ad effettuare un mero acquisto di servizi, ma porta a compimento un processo che investe, ottimizzandoli, aspetti organizzativi, tecnologici, contrattuali e strategici. Il successo dell'operazione permette di ottenere benefici che si spingono oltre l'ottimizzazione dei costi di funzionamento dell'azienda.

### **Quali sono le tappe di un processo di esternalizzazione?**

Si parte dalla fissazione di obiettivi realistici, concretizzati nei requisiti, si procede con l'individuazione dei processi esternalizzabili per poi soffermarsi sull'ottimizzazione dei processi, attività indispensabile per definire una strategia di esternalizzazione. Il processo si conclude con la stipula del contratto che è la chiave per tradurre in risultati concreti la strategia individuata.

### **L'outsourcing è anche l'occasione per innovare?**

L'innovazione di processo non si realizza con il solo acquisto di servizi innovativi ma si raggiunge attraverso l'armonizzazione tra servizi innovativi e processi di business al fine di innovare il modo in cui un'attività è svolta dall'azienda.



## LA GESTIONE DEL CICLO ATTIVO

Omnitel è una società di capitali costituita nel 2000 per fruire su scala nazionale di servizi legati alla gestione in outsourcing di attività nell'ambito del ciclo attivo e con particolare attenzione alla gestione del credito, segmento che ad oggi rappresenta una delle attività principali della società. Abbiamo incontrato **Eleonora Piccoli**, amministratore delegato di Omnitel.

### Ci può raccontare brevemente la storia, l'evoluzione e le peculiarità della vostra azienda?

Anticipando alcune tendenze oggi evidenti, da anni Omnitel ha avviato un processo di mirata evoluzione verso le nuove tecnologie arrivando, probabilmente in modo unico in Italia a poter offrire ai propri clienti un servizio completo di outsourcing dei processi operativi del ciclo attivo, secondo la sola plausibile formula di successo e cioè la possibilità di utilizzare le nuove tecnologie per la distribuzione e la gestione delle informazioni con rapidità ed efficienza, salvaguardando le relazioni interpersonali e l'infrastruttura logistica richiesta per operare concretamente e con successo nell'economia reale.

### Qual è la situazione di mercato e le prospettive per il 2006?

Stiamo riscontrando diversi segnali positivi dal mercato; anche recenti studi confermano che il business process outsourcing sta crescendo notevolmente. Perciò Omnitel prevede anche per il 2006 una notevole crescita del fatturato. Anche perché l'outsourcing viene visto sempre di più come la soluzione per far fronte alla crescente esigenza di "attrezzarsi per competere".

### Cosa intende?

Con questa terminologia intendo l'esternalizzazione di quei processi aziendali non strategici, ma nondimeno fondamentali, che, essendo soggetti a significative evoluzioni tecnologiche, richiederebbero alle aziende clienti la necessità di continue innovazioni con investimenti finanziari e di competenze in area non chiave delle loro attività.

### Che vantaggi possono trarre le aziende intenzionate ad adottare un processo di outsourcing?

L'esternalizzazione offrirà ai potenziali clienti, la possibilità di una continua transizione tecnologica generazionale a basso rischio e con investimenti limitati insieme ad un significativo aumento della flessibilità e della qualità del processo. Diverse risposte positive del mercato vanno a riprova di queste nostre convinzioni.

### Esempi in tal senso?

Alcuni recenti esempi di acquisizione di contatti da parte di Omnitel riguardano la gestione operativa completa del ciclo attivo di una importante società editoriale, la gestione completa del credito di società di Information Technology, la gestione di clienti con caratteristiche particolari di società del settore alimentare. Su questi presupposti sono state definite le linee guida per l'evoluzione e lo sviluppo della struttura nei prossimi anni.

### La società quindi sta attuando un programma di espansione del business. Quali saranno le prossime azioni su cui puntate?

La prima linea di sviluppo sarà volta ad accompagnare l'evoluzione operativa e tecnologica dei nostri clienti verso servizi di outsourcing di back-office e document management basati su tecnologie innovative. La seconda linea di sviluppo prevista sarà la crescita progressiva in nuovi segmenti di mercato attraverso l'offerta di outsourcing operativo sia tradizionale che evoluto. I segmenti nei quali ci spingeremo saranno caratterizzati da un livello di penetrazione dell'outsourcing operativo ancora limitato e da esigenze specifiche per la gestione del ciclo attivo.

### Quale sono le soluzioni che offrite ai clienti?

Ciascuna soluzione viene studiata nel dettaglio sulla base delle caratteristiche del processo in questione, del livello di servizio richiesto e del settore di attività del potenziale cliente. In questo campo non possono infatti esistere soluzioni preconfezionate in quanto difficilmente più aziende condividono simili processi operativi e necessitano di livelli di servizio assimilabili. Una breve analisi preliminare è comunque nella nostra esperienza di solito sufficiente per ricostruire le esigenze del cliente in modo corretto, esplicito e fattibile.



mula e/o di partnership commerciali. A fugare ogni dubbio su tematiche legate al mondo del lavoro in ambito di outsourcing è intervenuto in occasione del convegno il Prof. **Roberto Romei**, ordinario di Diritto del Lavoro presso la Facoltà di Scienze Politiche di Firenze.

Nel corso dell'intervento Romei ha analizzato gli effetti che stanno alla base del processo di esternalizzazione e le conseguenze che genera sul rap-

porto di lavoro, dedicando particolare attenzione all'outsourcing parziale o intero del ciclo attivo.

Altro tema esaminato è stato il provvedimento che l'impresa può adottare nei confronti dei propri dipendenti.

Tra le opzioni per l'outsourcing c'è anche il licenziamento collettivo e il trasferimento di ramo d'azienda, con un particolare riguardo, in questa seconda ipotesi, a cosa debba intender-

si, alla luce della regolamentazione interna e comunitaria, per "azienda", per "trasferimento" e per "trasferimento di ramo d'azienda" e alla possibilità per il cedente di dimensionare il ramo da trasferire.

Alla fine si è capito che oltre alla definizione degli SLA e del prezzo ci vuole anche un bravo avvocato per stilare il contratto tra azienda e outsourcer per gestire il trasferimento delle risorse. ■