

OUTSOURCING E FIDELIZZAZIONE

Conciliare questi aspetti è un obiettivo realistico?

Le risorse umane sono il fattore determinante per il raggiungimento di questo traguardo

* di Giuseppe Brocchetta

“**Outsourcing**” significa affidare a società specializzate una parte dei propri processi produttivi, generalmente “non core”, così da rivolgere l'attenzione alle attività primarie e dedicare più tempo allo sviluppo del mercato.

Un'indagine svolta dalla Outsourcing Europe nel 2005 su un campione di imprese di tutto il mondo ha rilevato che l'outsourcing è una scelta sempre più diffusa nei piani strategici aziendali ed ha rilevato i razionali che le aziende hanno posto alla base della scelta:

- 87% dichiara che il **BPO (Business Process Outsourcing)** permette loro di concentrarsi al meglio sulle competenze a maggiore valore aggiunto;
- il 76% dichiara di aver riscontrato, grazie all'outsourcing, un incremento considerevole di efficienza senza avere alcuna necessità d'investire ulteriormente in persone e tecnologia;
- per il 66% delle imprese intervistate l'adozione della politica del BPO ha aiutato in maniera rilevante la loro impresa ad aumentare la capacità di produrre profitto, con riflessi positivi sul valore delle azioni;
- l'aumento del valore delle azioni in conseguenza all'utilizzo dell'outsourcing è considerato come un aspetto di notevole rilevanza per il 62% delle imprese intervistate.

Sempre la stessa ricerca dice che chi decide di ricorrere all'outsourcing ha precisi obiettivi da raggiungere:

- Facilitare la gestione dei picchi (48%);
- Esternalizzare attività ripetitive (14%);
- Sopperire alla mancanza di risorse per un investimento iniziale (8%);
- Ridurre i costi di gestione (8%);
- Sopperire alla mancanza di competenze adeguate (8%);
- Attivare rapidamente servizi legati a nuovi prodotti / servizi (4%);
- Non considerare servizio core competenza (4%);
- Esternalizzare la gestione di aree critiche (4%);
- Gestire segmenti strategici della clientela (2%).

Ma le aziende non sono attraversate solo dal pensiero dell'outsourcing. Sempre con maggiore frequenza, oltre a ricercare l'ottimizzazione dei processi, si pongono l'obiettivo di “Fidelizzare i propri Clienti”.

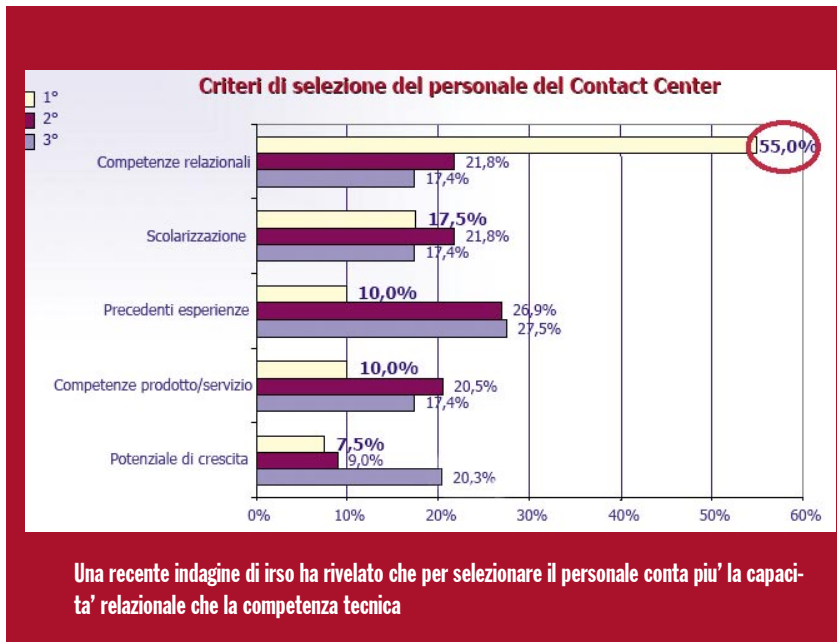
Con il verbo “Fidelizzare” si intende rendere fedele il cliente auspicando un rapporto duraturo nel tempo, nella certezza che i costi per l'acquisizione di nuovi clienti sono sicuramente superiori ai costi di gestione del rapporto con un cliente già acquisito.

Una indagine svolta da IRSO (Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi) nel 2006 ha stabilito che la fidelizzazione è un obiettivo indispensabile per le aziende e ha rilevato che le aziende sono permeate da programmi di fidelizzazione:

- promozioni (25,7%);
- politiche di pricing (17,4%);
- personalizzazione (14,7%);
- loyalty program (12,8%);
- cross selling e up selling (7,3%);
- estensione della gamma dei servizi (22%).

La stessa indagine ha individuato anche i principali obiettivi delle attività di fidelizzazione:

- Fare caring (21,6%);
- Mantenere i Clienti acquisiti (14,9%);
- Creare una relazione diretta con i Clienti (14,2%);
- Sviluppare i clienti acquisiti con cross/up selling (13,5%);
- Acquisire nuovi clienti (12,2%);
- Ridurre i costi di relazione (6,8%);
- Ascoltare i clienti per strategie (4,7%);
- Identificare cluster di clienti (4,1%);
- Migliorare immagine e visibilità dell'organizzazione (3,4%);
- Accrescere la conoscenza del mercato (2,7%);
- Raccogliere input ed informazioni (2,0%).



Per la maggior parte delle aziende si rende perciò necessario conciliare Outsourcing e Fidelizzazione. Nel caso del ciclo attivo la questione è ancora più sentita perché vede il cliente finale, bene primario per ogni azienda, entrare in gioco come destinatario del servizio.

Ma conciliare “Outsourcing” e “Fidelizzazione” è un obiettivo veramente raggiungibile?

Ne parliamo con Dino Piccoli, Presidente di Omniatel S.p.A., società leader di mercato nell’outsourcing del ciclo attivo, che ha fatto del customer care la prerogativa fondamentale della sua attività.



Dino Piccoli, Presidente di Omniatel S.p.A.

Perché le aziende scelgono l’outsourcing?

In un’azienda esistono diverse attività che sono difficilmente pianificabili o gestibili mantenendo alto lo standard qualitativo del servizio al cliente: questo è in genere il principale motivo per cui si ricorre all’outsourcing.

L’outsourcing consente di non sovradimensionare le risorse interne e di assicurare che processi produttivi “non core” siano gestiti da aziende che fanno proprio di quei processi il proprio “core business”.

Quali sono le attività del ciclo attivo che sono più frequentemente oggetto di esternalizzazione?

La gestione e il recupero del credito sono le attività più frequentemente oggetto di esternalizzazione. Ma, in genere, l’esternalizzazione del credito è solo l’inizio di un percorso di eccellenza.

Ben presto ci si accorge che per ottimizzare i risultati è opportuno affidare all’Outsourcer anche le attività che hanno legami diretti con il credito, come la fatturazione, la

registrazione degli incassi, l’aggiornamento delle anagrafiche, il back office, la gestione dei conti transitori, la verifica delle consegne, servizi che consentono, se esternalizzati, di massimizzare i risultati.

Oggi la fase di familiarizzazione e lenta messa a punto dei processi, che ha caratterizzato nel passato il rapporto tra Outsourcer e Committente, tende ad essere superata da scelte sempre più rapide e globali.

Sono ormai molto i Clienti che ci chiedono di progettare e poi gestire l’intero ciclo attivo senza transitare per una fase di “familiarizzazione”.

Come si passa dall’idea di esternalizzare un’attività all’attuazione?

Le azioni che devono necessariamente precedere e supportare la decisione di esternalizzare sono sette:

1. definizione degli obiettivi da raggiungere;
2. identificazione delle attività da gestire con funzioni esterne;
3. valutazione dei volumi coinvolti;
4. definizione degli interventi e delle eventuali modifiche necessarie;
5. elaborazione del work flow;
6. valutazione dei costi e dei benefici;
7. definizione dei livelli di servizio e dei sistemi di controllo.

Solo attraverso un’attenta rilevazione di questi importanti dati, il progetto di esternalizzazione può essere considerato completo ed in grado di garantire il successo dell’intervento.

In cosa deve eccellere l’Outsourcer?

Un Outsourcer deve prestare la massima attenzione alle richieste ed ai bisogni del cliente, deve cercare le soluzioni più efficaci in

CASE HISTORY

OUTSOURCER: OMNIA TEL S.p.A. - Trezzano sul Naviglio (MI)

Gestione dei crediti verso la Grande Distribuzione Organizzata (GDO)

Committente

Azienda leader a livello mondiale nei cristalli liquidi e nella tecnologia digitale applicata all'elettronica.

Esigenza espressa dalla Committente

Ridurre il tempo medio di incasso: obiettivo di efficienza.

Intervento e proposta dell'Outsourcer

Dopo aver condotto un esame del processo da prendere in carico e degli obiettivi da raggiungere, l'Outsourcer ha convenuto che, invece di intervenire dopo la manifestazione dello scaduto, fosse più opportuno:

Adottare una soluzione in ottica di Customer Care anticipando il momento di intervento

Soluzione adottata in ottica di Customer Care

Verifica delle fatture emesse nei confronti della GDO e gestione delle contestazioni. La soluzione adottata dall'Outsourcer è stata mirata a creare le condizioni per il puntuale pagamento delle fatture, non mediante un intervento di sollecito dello scaduto, ma mediante la rimozione delle inefficienze del processo di consegna che generava insoddisfazione nei clienti e si manifestava mediante la sospensione dei pagamenti.

Operativamente la soluzione adottata ha previsto:

- la verifica, 30 giorni prima della scadenza, della correttezza delle fatture emesse nei loro confronti (rispetto degli accordi contrattuali) e dell'esistenza di eventuali impedimenti al regolare pagamento delle stesse (mancate consegne);
- la tempestiva gestione e risoluzione delle contestazioni e la successiva regolarizzazione degli ordini e delle posizioni contabili.

Per eliminare gli ulteriori "rumors" rilevati nell'analisi, la reingegnerizzazione del processo ha previsto anche l'esternalizzazione della registrazione degli incassi.

Benefici per la Committente

- Immediata rilevazione degli errori di consegna;
- riduzione del DSO in misura superiore alle attese;
- eliminazione dei "rumors" nella relazione con la GDO attraverso l'esecuzione di un'azione di sollecito esclusivamente nei confronti della GDO con fatture regolari scadute;
- monitoraggio della qualità delle vendite.

Risultati della fidelizzazione

- immediata correzione degli errori di consegna e conseguente disponibilità per il cliente dei prodotti nei quantitativi necessari alla sua attività;
- immediata regolarizzazione delle partite contabili;
- miglioramento dell'immagine e della visibilità dell'organizzazione aziendale della Committente; caring, ovvero l'orientamento al valore.

grado di migliorare la qualità dei servizi ed ottimizzare costi e tempi, deve investire continuamente nelle risorse: in quelle tecniche, per disporre sempre di piattaforme tecnologiche all'avanguardia, e in quelle umane e professionali per poter contare su personale specializzato, appositamente formato ed in grado di dare origine a soluzioni tecniche e procedurali specifiche per ogni cliente.

E non solo, deve anche avere una vera vocazione per il raggiungimento di obiettivi prefissati, da conseguire nel rispetto degli standard qualitativi caratteristici di ogni servizio, nonché una innata curiosità di verificare i risultati e monitorare che le varie fasi del progetto rispettino modalità e tempi concordati.

Che importanza hanno le risorse umane nell'Outsourcing?

Le risorse umane sono la vera leva di successo. Il personale addetto al contatto con i Clienti deve essere professionale, efficiente, informato sugli obiettivi da raggiungere, motivato al loro perseguimento. Un limitato turnover è il vero indice che tutto questo è una competenza realmente posseduta dall'Outsourcer.

CASE HISTORY

OUTSOURCER: OMNIATEL S.p.A. - Trezzano sul Naviglio (MI)

Stampa ed invio delle fatture di vendita

Committente

Azienda operante nel settore dei servizi attinenti alla gestione delle risorse umane, specializzata in somministrazione di lavoro a tempo determinato ed indeterminato.

Esigenza espressa dalla Committente

Ridurre il tempo di stampa ed invio delle fatture (obiettivo di efficienza): oltre 100.000 fatture/anno composte da oltre 150.000 fogli relative a circa 60.000 destinatari.

Intervento e proposta dell'Outsourcer

Dopo aver esaminato il numero dei destinatari, il numero delle fatture da inviare ad ogni destinatario, la frequenza dell'emissione si è convenuto di:

Adottare una soluzione in ottica di Customer Care riorganizzando i dati trasmessi dalla Committente

Soluzione adottata in ottica di Customer Care

Procedere, prima della stampa, ad una rielaborazione del file fatture per creare le condizioni per l'invio ad ogni destinatario di tutte le fatture a lui intestate in un unico plico e gestire le fatture rese con il tempestivo aggiornamento anagrafico.

Benefici per la Committente

- Raggiungimento dell'obiettivo temporale fissato per la spedizione delle fatture;
- aggiornamento tempestivo dell'anagrafica Clienti;
- significativa riduzione dei costi di spedizione postale, derivata dall'invio di tutte le fatture in un unico plico.

Risultati della fidelizzazione

- Ricezione da parte del destinatario di tutte le fatture a lui indirizzate in un unico plico, facilitandone il controllo, la registrazione e la successiva archiviazione;
- miglioramento dell'immagine e della visibilità dell'organizzazione aziendale della Committente.

Come si concilia il desiderio di efficienza che motiva l'outsourcing con il desiderio di fidelizzare i propri clienti?

Un'azienda vincente è un'azienda che sa cogliere i cambiamenti in corso e li trasforma in nuove opportunità di successo.

Un'azienda vincente sente costantemente il bisogno di ottimizzare i processi, ridurre i costi, ripensare le metodologie, aumentare la produttività, ma anche migliorare la qualità, soddisfare i clienti, fidelizzarli.

Quello che unisce l'outsourcing e la fidelizzazione è il desiderio di essere un'azienda di successo.

Ma in pratica outsourcing e fidelizzazione sono obiettivi conciliabili?

Le esigenze che sono alla base dell'outsourcing e della fidelizzazione, per quanto apparentemente divergenti, sono in realtà conciliabili.

Tre sono i punti fondamentali per raggiungere l'obiettivo: il primo è "Inserire tra i criteri di scelta dell'Outsourcer il livello di orientamento al Customer Care", il secondo è "Instaurare un rapporto di partnership con condivisione di obiettivi reciproci, progetti comuni e condivisione completa del rischio e dell'incentivo" ed il terzo è "Sta-

bilire una relazione formale e contrattuale basata sulla soddisfazione dei clienti".

Di conseguenza, non solo l'outsourcing può essere conciliato con la fidelizzazione, ma addirittura può rappresentare lo strumento per raggiungere la fidelizzazione.

*

Giuseppe Brocchetta
Giornalista