

AICS NEWS

NUMERO 1/2008

IN PRIMO PIANO

-> RISCHIO PAESE FEBBRAIO 2008

I Paesi industrializzati rallentano, ma gli emergenti proseguono la corsa e impediscono all'economia mondiale di sprofondare nella recessione. L'Italia ha qualche problema in più rispetto agli altri: alla buona performance dell'export si contrappone una domanda interna meno brillante, e le imprese sono più pessimiste riguardo alla congiuntura. Visita la nota congiunturale di COFACE in merito allo scenario globale sul trend e sulle previsioni macroeconomiche.

-> RECUPERO CREDITI: DECADE ANCHE IN ITALIA IL LIMITE TERRITORIALE

Quali sono gli importanti cambiamenti introdotti con la Circolare del Ministero dell'Interno del 2 gennaio? Intervista a Valeria Gubellini, Direttore Operazioni CRIBIS.

-> LE IMPRESE ITALIANE TRA LE PEGGIORI D'EUROPA NEI TEMPI DI PAGAMENTO

Ma difendersi dal rischio di insolvenza si puo', parola di DUN & BRADSTREET. Non siamo i peggiori pagatori d'Europa, perché Spagna e Belgio sono più indisciplinati di noi, ma poco ci manca. Leggi l'interessante approfondimento.

-> NATALITA' E MORTALITA' DELLE IMPRESE ITALIANE

Un'interessante analisi fornita da LINCE: uno studio sull'andamento anagrafico delle imprese italiane durante il 2007 (rapportato al 2006) con informazioni relative all'iscrizione e alla cancellazione delle imprese, al relativo saldo diviso per macro aree geografiche e per settore merceologico.

-> RISK MANAGEMENT, BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT E CRISIS MANAGEMENT

L'incubo del Risk Management: è quello che tra gli addetti ai lavori viene menzionato come 'worst case scenario', la cosa peggiore che possa capitare. Come evitarlo? MARSH, specialista nella gestione globale dei rischi, supporta le imprese nella costruzione di un sistema manageriale d'analisi, prevenzione e controllo dei rischi al fine di evitare qualsivoglia tragedia.

-> L'OUTSOURCING DI FRONTIERA

Sono sempre piu' numerose le imprese che affidano a societa' terze la gestione di attivita' strategiche. OMNIATEL, societa' specializzata in Business Process Outsourcing, fa notare come i driver dell'outsourcing non sono necessariamente il basso valore aggiunto o la bassa connotazione strategica dell'attivita': questi due parametri non hanno piu' senso.

IL CAPITALE UMANO E LA RELAZIONE CON IL CLIENTE

-> IL RUOLO DEI CALL CENTER NELLA GESTIONE DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE

In collaborazione con VANGUARD, presentiamo il mondo dei Call Center evidenziando le ragioni del successo che stanno avendo ormai in tutti i settori dell'industria. Questo e' il primo articolo relativo ad un "percorso a puntate" che seguirà le uscite di AicsNews con spunti utili, casi di studio, approfondimenti e curiosità storiche.

-> BILANCIO DELLE COMPETENZE: C'E' MA NON SI VEDE

PERSONAE, societa' specializzata nel Capitale Umano, ci offre la possibilita' di comprendere l'importanza del Bilancio delle competenze, ovvero: "Un percorso di orientamento strutturato che aiuta le persone a conquistare consapevolezza delle proprie competenze, capacita', attitudini, aspirazioni personali".

NOVITA' ED ATTIVITA' ASSOCIATIVE

-> NUOVO ACCORDO DI PARTNERSHIP TRA AICS E CERVED

AICS è lieta di annunciare la sottoscrizione di un accordo di partnership con Cerved Business Information SpA, società leader nel settore delle informazioni economico-finanziarie e nella valutazione di affidabilità. Cerved sta pianificando nel corso del 2008 l'organizzazione di convegni e seminari per i Soci AICS con l'obiettivo di contribuire alla formazione e al continuo aggiornamento professionale.

-> NUOVA CONVENZIONE PER I SOCI AICS CON BANCA GENERALI S.P.A.

AICS ha il piacere di presentare una nuova ed interessante convenzione a beneficio dei propri Associati. E' stata stipulata con Banca Generali S.p.A. una convenzione grazie alla quale i soci AICS potranno avere condizioni agevolate per l'apertura di conti correnti e di servizi d'investimento in collaborazione con le principali societa' di mercato. Scopri tutte le condizioni agevolate e le caratteristiche sintetiche relative alla proposta di conto corrente. Per maggiori informazioni visita in home page del sito www.aicsweb.it la sezione CONVENZIONI AICS o scrivi a segreteria@aicsweb.it.

-> NUOVO PROGETTO FORMATIVO "L'ECCELLENZA NELLA GESTIONE DEL CREDITO"

AICS è lieta di presentare un nuovo percorso formativo sviluppato in collaborazione con il Gruppo Euroconference Spa e ed il Gruppo Lince Spa. Si tratta di un programma di formazione creato ad hoc sulla tematica del Credit Management. Nello specifico l'idea si concretizza nelle seguenti tre proposte formative, per le quali AICS e Lince hanno contribuito per i contenuti scientifici: Corso Introduttivo (una giornata); Corso Avanzato (2 giornate); Master di Specializzazione (7 giornate). Di particolare nota l'iniziativa del Master rivolto a professionisti e uomini d'azienda fortemente motivati ad approfondire e consolidare le proprie conoscenze e competenze professionali.

Il primo corso introduttivo si svolgerà il prossimo 12 Marzo in 4 diverse location: MILANO, ROMA, BOLOGNA e VERONA.

Scarica il programma completo del PROGETTO FORMATIVO.

Scarica la scheda di iscrizione.

Gli indirizzi e-mail presenti nel nostro archivio provengono dalle iscrizioni alle nostre manifestazioni, da contatti personali o da elenchi e servizi di pubblico dominio.

Per sospendere l'invio della newsletter ci rimandi questa e-mail specificando nell'oggetto "CANCELLATEMI" all'indirizzo segreteria@aicsweb.it

In ogni momento è possibile modificare o cancellare i dati presenti nel nostro archivio scrivendo a: segreteria@aicsweb.it

Associazione Italiana Customer Service
Piazza Cittadella, 12 - 37122 Verona - Italia
Tel: +39 045 8099426 - Fax: +39 045 8003661

L'outsourcing di frontiera

Sono sempre più numerose le imprese che affidano a società terze la gestione di attività strategiche

Da sempre, il servizio in outsourcing più diffuso, probabilmente in grado di vantare una penetrazione del 100%, è la pulizia degli uffici. Sembra una boutade ma non lo è. A nessun imprenditore o manager verrebbe mai in mente di affidare a risorse interne il lavaggio dei pavimenti o la lucidatura delle scrivanie. E non è una questione di valore aggiunto o di attività strategica o meno. Più semplicemente, il servizio di pulizia deve essere effettuato in orari specifici e solo per un paio d'ore nell'arco della giornata (possibilmente quando i dipendenti dell'azienda non ci sono); è quindi molto più efficace ed economico affidare il servizio a una struttura esterna, organizzata e specializzata.

Questo succede anche nei rari casi in cui la pulizia sia invece un'attività strategica e ad alto valore aggiunto, pensiamo agli ospedali (magari non necessariamente quelli italiani) e agli showroom dei grandi stilisti, luoghi che, per diversi motivi, devono essere puliti perfettamente affinché l'organizzazione possa raggiungere i propri obiettivi.

E' solo un esempio, provocatorio, per dire che i driver dell'outsourcing non sono necessariamente il basso valore aggiunto o la bassa connotazione strategica dell'attività. Questi due parametri, forse erroneamente utilizzati in una fase in cui l'outsourcing era misconosciuto o addirittura temuto, non hanno più senso.

E' proprio la specializzazione, insieme ad altri fattori quali la stagionalità (che, se vogliamo, è un po' l'estensione del concetto dell'orario limitato in cui si possono fare le pulizie) a far scoccare sempre più spesso la scintilla dell'outsourcing, un fenomeno che da qualche anno a questa parte sta crescendo e si sta conquistando sempre più spazio nel mondo del business. Citiamo, ma solo per un attimo, visto che è una realtà ormai ben nota, il segmento del Customer Relationship Management, e in particolare quello dei Call Center: non c'è niente di più strategico che gestire la relazione con i propri clienti, eppure, anzi proprio per questo, è ormai consolidata la prassi di affidarsi a strutture esterne specializzate.

Ma spingiamoci ancora oltre. In un'ipotetica scala dei valori dell'outsourcing, l'esternalizzazione del ciclo attivo, cioè di tutte quelle attività che vanno dalla fatturazione fino all'incasso (e nelle quali, guarda caso, anche la relazione col cliente entra in modo massiccio) è spesso vista come una frontiera, un'ipotesi poco praticabile. Facile capire perché: una struttura esterna gestisce le risorse vitali dell'azienda, cioè i clienti e il denaro. Così, in prima battuta, ce n'è abbastanza per concludere che molto difficilmente un imprenditore o un manager prenderà in considerazione l'idea di affidarsi a un soggetto terzo; ma è solo una riflessione superficiale, fortunatamente sempre più smentita dai fatti e morta e sepolta nei paesi di cultura anglosassone. Il ciclo attivo, infatti, sebbene comprenda attività piuttosto "delicate", per usare un eufemismo, non fa parte del core business delle aziende, ed è quindi spesso gestito male, producendo diseconomie e inefficienze, e quindi in ultima analisi prestazioni inferiori di tutto il sistema azienda. Ecco perché sono sempre di più le imprese, e tra loro molti leader di mercato, che rompono il ghiaccio e affidano in outsourcing, anche nel nostro Paese, il proprio ciclo attivo.

L'analisi del processo, prima e dopo l'outsourcing

L'esigenza di ricorrere all'esternalizzazione può verificarsi in momenti diversi della vita di un'azienda e per varie motivazioni. L'opportunità può sorgere in occasione di una riorganizzazione ma anche di un'espansione delle attività, di una revisione dei processi o di una fase di consolidamento. In quanto alle motivazioni, l'outsourcing può portare a un più vantaggioso equilibrio tra costi fissi e costi variabili, a una maggiore flessibilità, all'adeguamento a nuove normative, a un più efficiente utilizzo delle risorse sul core business dell'azienda. Insomma, non c'è un singolo momento giusto o una sola ragione per cui si decide di delegare all'esterno una o più

funzioni del ciclo attivo. L'importante è che se ne tragga un vantaggio, come testimoniano i casi citati nel convegno e come succede ormai per centinaia di aziende di tutti i settori che si affidano a un outsourcer specializzato.

In tutti i casi, lo strumento fondamentale per realizzare con successo l'outsourcing è un'accurata analisi del processo, che deve poter calcolare l'efficacia della soluzione, valutarne il costo ed esplorare eventuali soluzioni alternative. L'analisi, in cui devono essere coinvolti la direzione generale, i responsabili della funzione, un consulente specializzato e il potenziale outsourcer, comprende tre fasi distinte: l'analisi dei flussi (acquisizione ordine, consegna merce o erogazione servizio, fatturazione e incasso), l'analisi delle strutture (sia quelle interne all'azienda sia quelle messe a disposizione dall'outsourcer) e l'analisi delle risorse, umane e strutturali.

Questa importantissima fase preliminare deve essere svolta in modo comparativo, valutando cioè tutte le componenti di entrambe le possibilità (gestione interna o esterna), il tutto, però, va fatto con occhio e mente critici; ci sono infatti anche fattori di ordine non strettamente tecnico ed economico che possono suggerire di esternalizzare o meno una o più funzioni del ciclo.

La realizzazione del progetto di outsourcing

Un progetto ben fatto è il primo passo per un outsourcing di successo. Quanto più si esprime chiaramente il proprio "capitolato", tanto più ci si può aspettare di individuare il partner giusto, di definire correttamente i costi, di avere un impatto "morbido" in azienda e di non generare discontinuità nei processi coinvolti e quindi nell'intera attività aziendale. Fondamentale è anche la realizzazione di un corretto contratto di outsourcing, un elemento spesso sottovalutato ma tutt'altro che banale, visto che deve racchiudere molti aspetti diversi: la sintesi delle attività, la sequenza con cui queste devono essere svolte, gli investimenti, i parametri prestazionali di riferimento, i servizi aggiuntivi e molto altro.

Anche la scelta del partner è un momento piuttosto delicato dell'implementazione del progetto; di norma il partner migliore è quello che può vantare esperienze precedenti nel settore dove opera l'azienda, una struttura e una capacità di investire adeguate e un buon grado di flessibilità, anche per seguire e adeguare il processo nel tempo. Una soluzione che preveda un'implementazione progressiva dell'outsourcing è infatti una possibilità sicuramente adatta anche alle aziende più prudenti: un percorso più diluito nel tempo permette infatti di creare e radicare una cultura d'impresa che agevoli il progetto e di consolidare il legame con il partner, la qualità e solidità del quale è un fattore determinante di successo. Nel caso specifico del ciclo attivo, l'implementazione progressiva potrebbe vedere una prima fase in cui si esternalizza solo la gestione del credito (forse la più facile da accettare tra le attività, anzi, un segmento dove si ricorre già da tempo a società terze), poi si può passare al monitoraggio e alla gestione degli incassi, quindi alla fatturazione, alla consegna del prodotto e infine all'acquisizione degli ordini.

Gli elementi chiave per il successo

Buona parte delle regole auree per poter realizzare un outsourcing di successo sono legate al rapporto tra azienda e outsourcer. Quest'ultimo deve essere considerato come una risorsa interna esternalizzata, il che presuppone un grande cambiamento nella cultura aziendale, soprattutto nella visione del rapporto cliente/fornitore: è necessario comprendere prima di tutto che gli interessi dell'outsourcer e dell'impresa sono, nel medio periodo, assolutamente convergenti. Tra i due soggetti devono nascere o essere costruiti una relazione franca, una comunicazione strutturata ma informale, vere e proprie strutture congiunte per il controllo delle attività (come ad esempio un comitato di coordinamento con la presenza di top manager di entrambe le organizzazioni) e, perché no, anche un sistema di incentivi e penali sui risultati delle attività date in outsourcing. Deve esserci, all'interno dell'impresa, una figura che si assuma la responsabilità dei risultati delle attività e che abbia la giusta autorità nei confronti dell'outsourcer. In pratica si tratta di un capo reparto, con l'unica differenza che i suoi "dipendenti" sono esterni all'azienda. Più "corto" e de-burocratizzato sarà il rapporto tra capo e struttura esterna, meglio funzionerà. Se tutto questo sarà realizzato, è

molto probabile che i risultati arriveranno quasi automaticamente, anzi, che l'esistenza di un clima positivo e ottimistico induca a intraprendere anche operazioni più ardite, quali la cessione di personale o di asset aziendali, di rami di azienda o la creazione di società in joint venture.

Insomma, l'outsourcing, e in particolare quello del ciclo attivo, non è una cosa semplice. Il Gartner Group, una nota società di ricerche e analisi di mercato, individua nella scorretta impostazione degli aspetti operativi iniziali la causa principale del fallimento dei progetti di esternalizzazione; in particolare, l'errore più frequente è quello di considerare l'outsourcer come un fornitore qualsiasi, da gestire quindi con diffidenza e con i tradizionali canoni dell'ufficio acquisti (e quindi con scarso spirito di collaborazione e condivisione). Ma se si parte con il piede giusto, cioè con la stesura di un progetto chiaro e con l'impostazione di un corretto rapporto con il partner, risulterà decisamente più facile arrivare all'obiettivo di eliminare le inefficienze della gestione amministrativa che affliggono molte aziende, e alla generazione di valore che sta alla base ormai di tutte le attività delle imprese moderne.

Per ulteriori informazioni: Omniatel SpA – Divisione Business Process Outsourcing

www.Omniatel.it

e-mail: info@omniatel.it