



Il ciclo Attivo ed il processo “Order To Cash”
Scelta organizzativa per migliorare la relazione con i clienti

Esternalizzazione del ciclo attivo

Milano, Atahotel Quark
23 aprile 2008

Relatore: Ettore Cocchia, Marketing & Qualità Omniatel S.p.A.

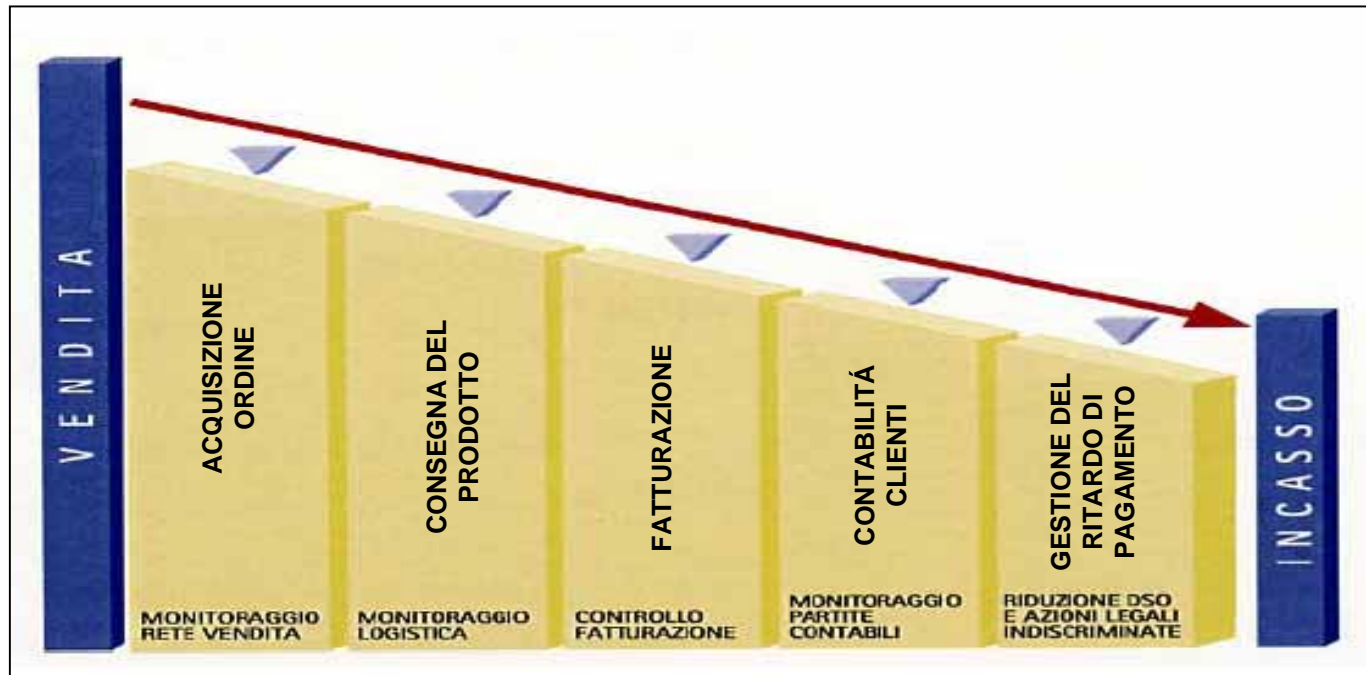
Chi è Omniatel: la struttura

Omniatel S.p.A. è una società costituita nel 2000 per rispondere alle emergenti richieste di servizi di outsourcing nell'area del ciclo attivo da un gruppo di professionisti con una ventennale esperienza nel settore della gestione del credito. In sette anni di attività ha raggiunto e rafforzato la posizione di leader nel mercato della gestione del ciclo attivo e del credito “in outsourcing”.



La Sede Operativa è ubicata a Trezzano sul Naviglio (MI), occupa una superficie di circa 2.000 mq ed impiega circa 200 addetti. Da due anni è presente anche a Roma.

Chi è Omniatel: i servizi per il ciclo attivo



Omniatel supporta le aziende in tutte le fasi del “Ciclo Attivo”. Il forte orientamento “Customer Care” è la migliore garanzia che il processo amministrativo sia gestito in sintonia con le esigenze di sviluppo della Società Committente. L’attenzione al Cliente, principale destinatario delle attività del Ciclo attivo, è alla base dei Service Level Agreement che Omniatel propone per i diversi servizi.

Chi è Omniatel: garanzia di qualità

Dopo un lungo percorso preparatorio durato circa due anni, Omniatel S.p.A. ha sostenuto con successo la verifica documentale e si sta preparando a sostenere nei primi giorni del mese di maggio la “verifica iniziale” e la conseguente acquisizione della certificazione.



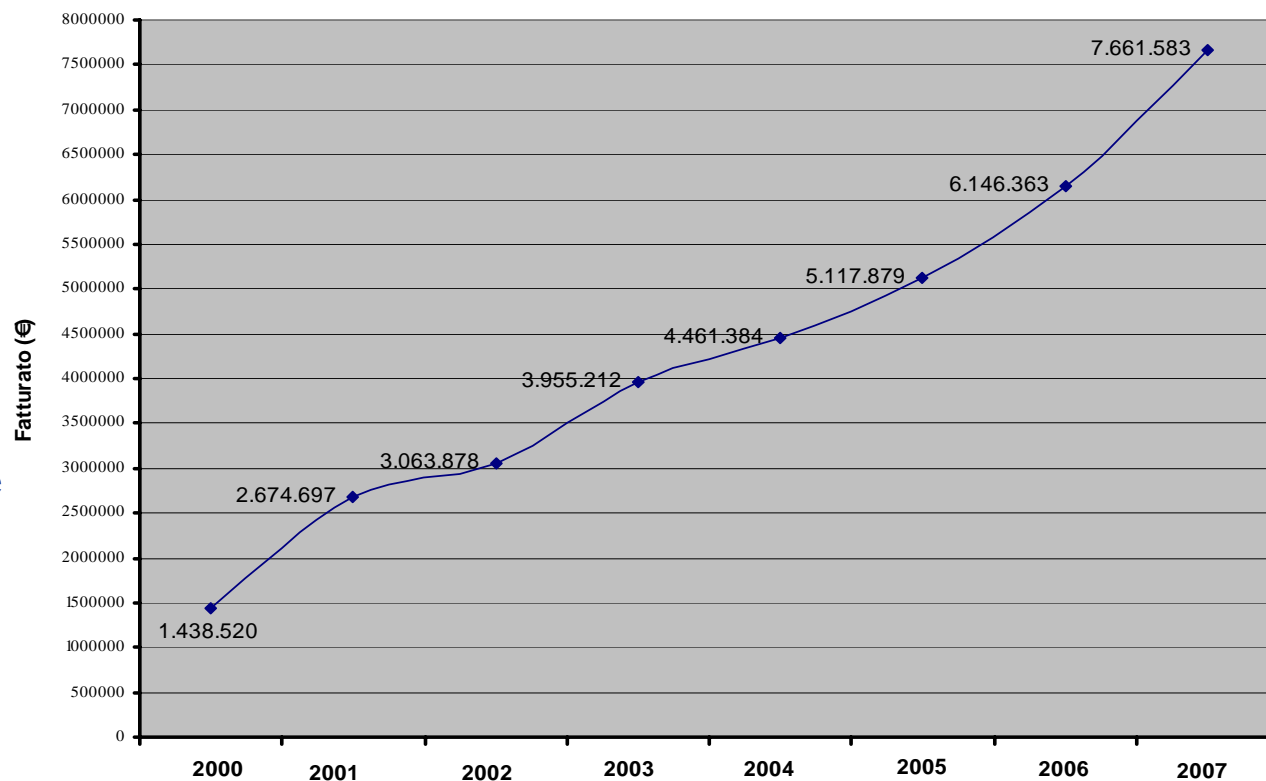
Per monitorare i processi produttivi, Omniatel si è dotata di un sistema informatico personalizzabile in grado di segnalare con tempestività eventuali anomalie nel processo produttivo e consentirne la correzione prima che la lavorazione sia terminata.

Chi è Omniatel: i principali Clienti

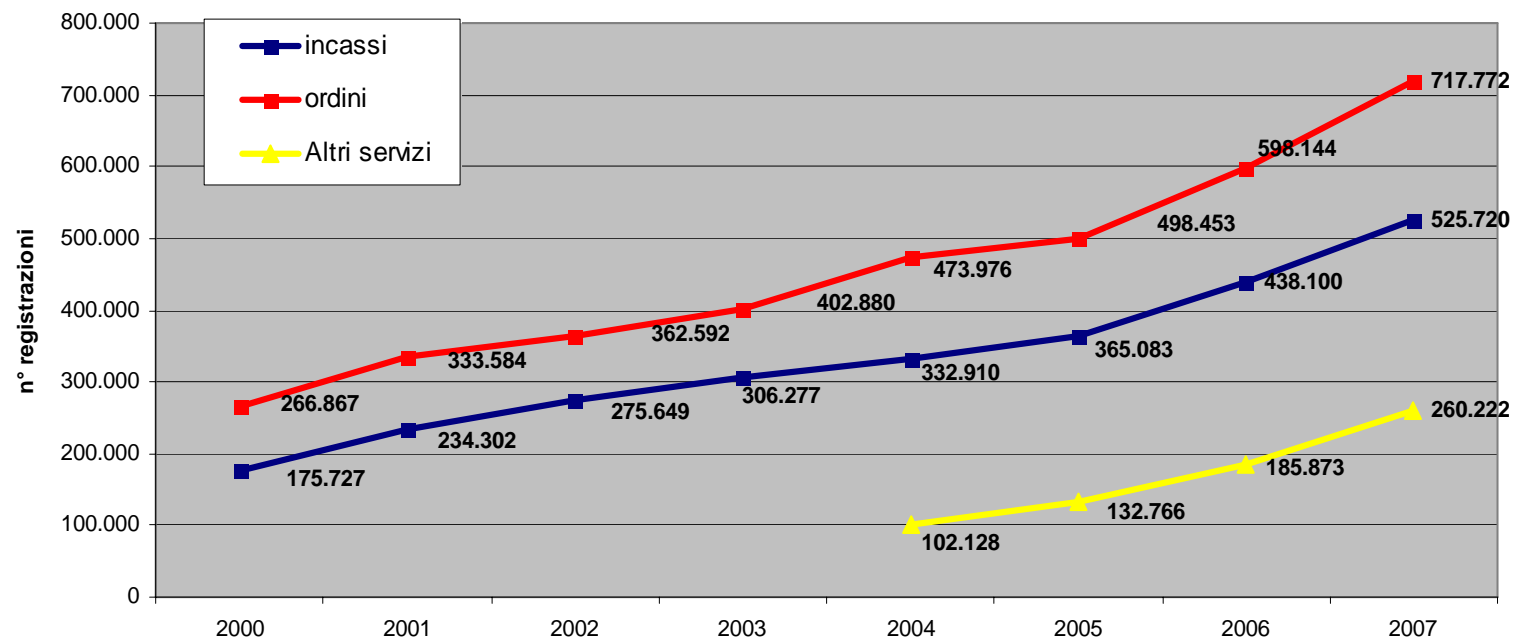
<p><u>Informatica</u></p>	<p><u>Istituti di vigilanza e sistemi di sicurezza</u></p> <p><u>Prodotti per il largo consumo</u></p>	<p><u>Factoring - Istituti di Credito</u></p> <p><u>Apparecchi</u></p> <p><u>Trasporti</u></p>	<p><u>Turistico</u></p> <p><u>Chimica</u></p>	
<p><u>Editoria</u></p>	<p><u>Concessionarie di pubblicità</u></p> <p><u>Farmaceutica</u></p>	<p><u>Industria Alimentare</u></p>	<p><u>Utenze</u></p> <p><u>Ricerca, selezione e fornitura Personale</u></p>	<p><u>Servizi</u></p>

Chi è Omniatel: l'andamento dei ricavi

La fiducia dei nostri Clienti ha premiato la scelta di forte personalizzazione dei servizi e l'orientamento Customer Care ed ha consentito ad Omniatel di incrementare ogni anno il proprio volume di affari di circa il 20%.



Chi è Omniatel: gli indicatori dei servizi del ciclo attivo



Dal 2004 è fortemente incrementata la richiesta di servizi nell'area del ciclo attivo non riferibili alla gestione del credito come la registrazione degli ordini, la registrazione degli incassi, la stampa e l'invio delle fatture.

L’intervento tratterà due temi:

- 1. L’outsourcing del ciclo attivo: dall’idea all’implementazione**
- 2. Il punto di vista dell’Outsourcer**

Dall'Idea all'Implementazione

- ✓ Outsourcing: chi ci ricorre e perché
- ✓ Quando è un'opportunità
- ✓ Motivazioni e obiettivi
- ✓ Timori
- ✓ Come valutare l'ipotesi di esternalizzazione
- ✓ Chi si occupa dell'analisi
- ✓ Come si costruisce l'analisi di processo
- ✓ Scopo dell'analisi di processo
- ✓ Come si effettua l'analisi
- ✓ Raccolta dei dati per l'analisi comparativa
- ✓ Caso concreto
- ✓ Rilevazione del processo interno
- ✓ Disegno del processo post esternalizzazione
- ✓ Analisi comparativa
- ✓ Importanza del progetto di outsourcing
- ✓ Contratto di outsourcing
- ✓ Ricerca del potenziale partner
- ✓ Soluzione progressiva
- ✓ Esempio di implementazione progressiva
- ✓ Monitoraggio

Dall'Idea all'Implementazione: chi ci ricorre e perchè

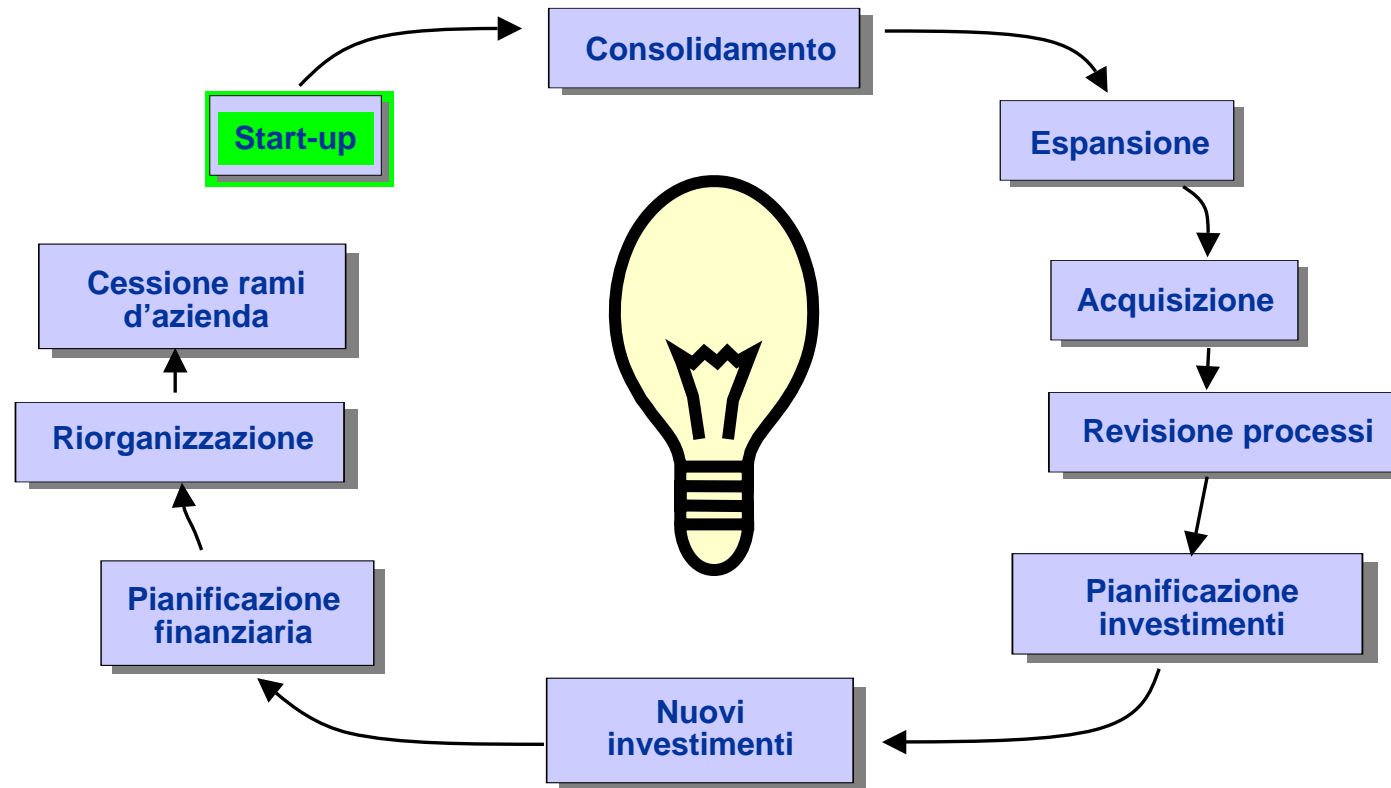
Aziende diverse per tipologia di attività:

- **Manifatturiera**
- **Turismo**
- **Servizi I.T.**
- **Editoria**
- **Pubblica Amministrazione**
- **Servizi locali**

Ingresso in una nuova fase del ciclo di vita:

- **Apertura nuovi mercati**
- **Crescita per acquisizioni**
- **Riorganizzazione**
- **Passaggio generazionale**

Dall'Idea all'Implementazione: quando è un'opportunità

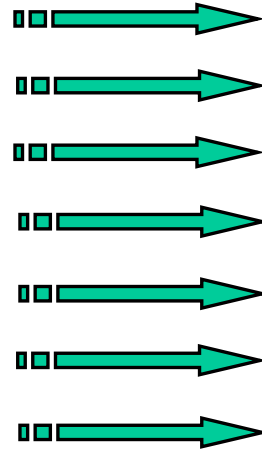


L'azienda è un'entità in continua evoluzione che nel corso del proprio sviluppo rivede costantemente la propria organizzazione

Dall'Idea all'Implementazione: motivazioni e obiettivi

La mia esigenza

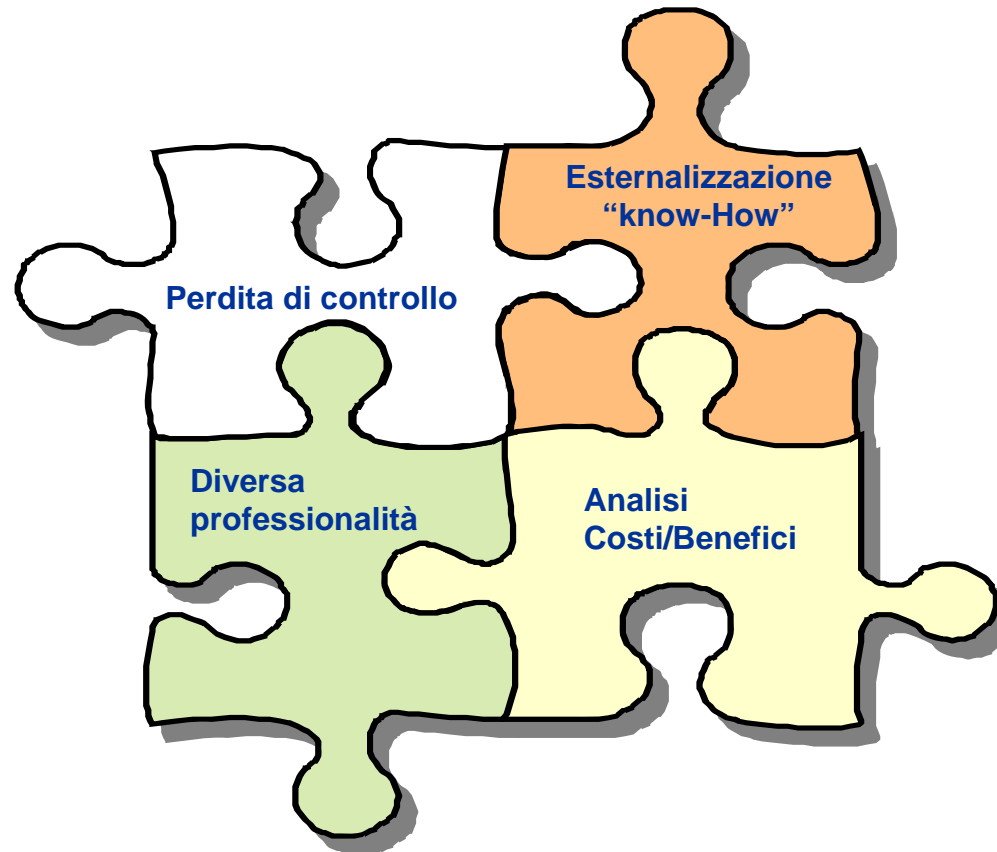
- Esigenza economica
- Esigenza finanziaria
- Qualità del servizio
- Necessità temporali
- Avvio di nuove attività
- Rinnovo di alcuni processi
- Esigenze normative



Cosa cerco

- Costi variabili
- Diminuzione circolante
- Specializzazione
- Flessibilità
- Investimenti
- Investimenti
- Specializzazione/investimenti

Dall'Idea all'Implementazione: timori



Alcuni timori diminuiscono l'enfasi verso l'esternalizzazione

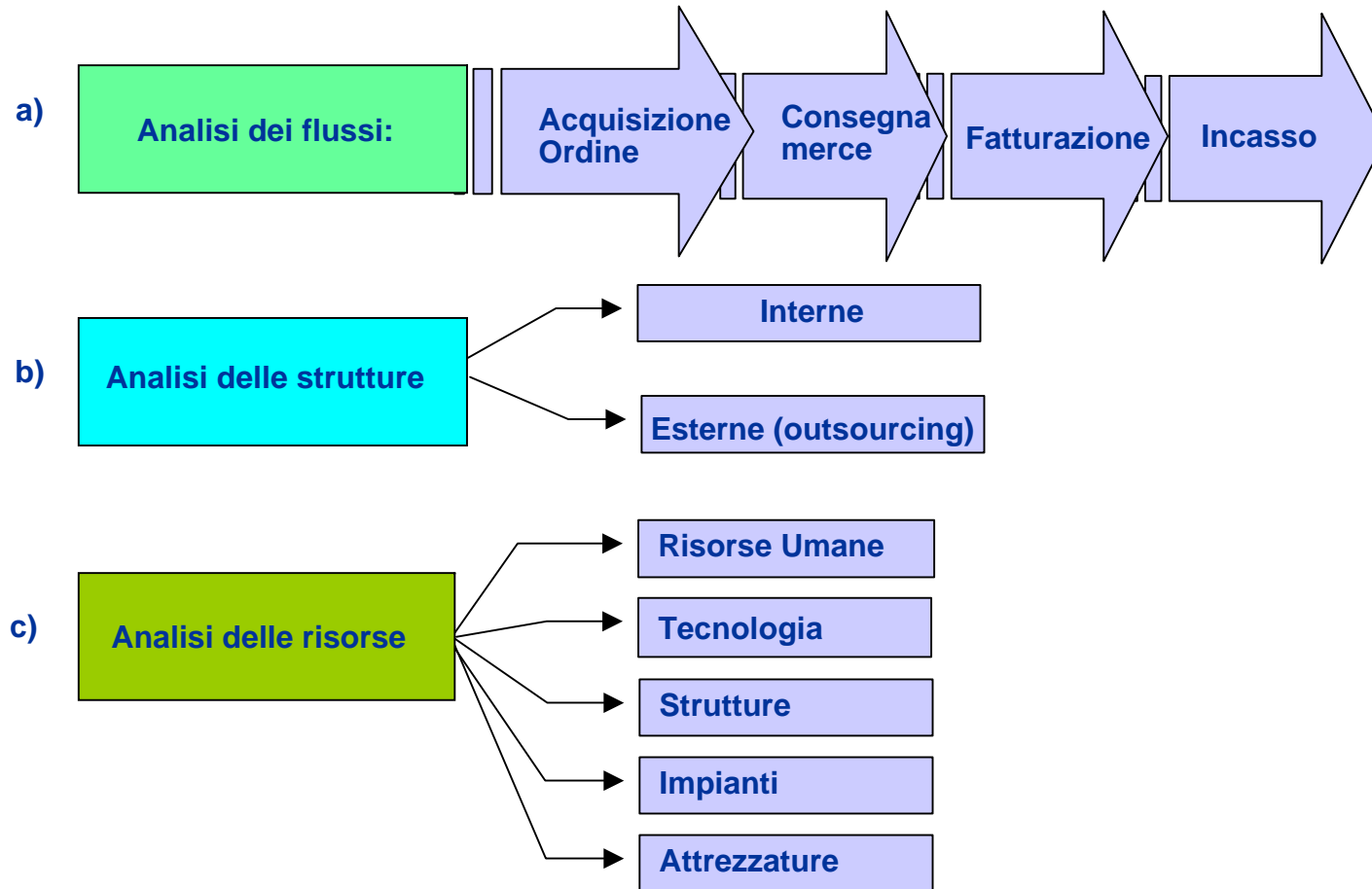
Dall'Idea all'Implementazione: come valutare l'ipotesi di esternalizzazione

Lo strumento chiave per valutare
l'esternalizzazione di attività aziendali è
l'analisi del processo

Dall'Idea all'Implementazione: chi si occupa dell'analisi

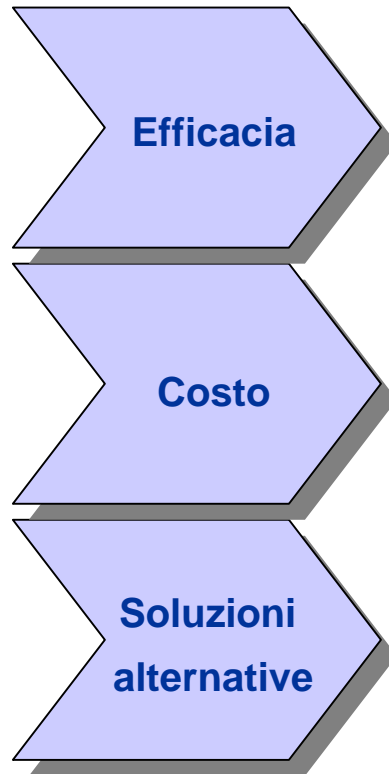
- Direzione generale
- Responsabili di funzione
- Consulente esterno specializzato
- Potenziale fornitore (outsourcer)

Dall'Idea all'Implementazione: come si costruisce l'analisi di processo



Dall'Idea all'Implementazione: scopo dell'analisi di processo

Bisogna misurare:



La misurazione sarà necessariamente:

- in valori assoluti
- comparativa

Dall'Idea all'Implementazione: come si effettua l'analisi

Innanzitutto si rileva il processo interno e le sue criticità

Poi si quantificano le risorse impiegate dal processo interno

Poi si completa il progetto con la comparazione della soluzione esterna

Formulazione di un
progetto

Soluzione interna

Outsourcing

Dall'Idea all'Implementazione: raccolta dei dati per l'analisi comparativa

La definizione del progetto richiede un'analisi comparativa relativa a:

- ✓ Flussi
- ✓ Strutture
- ✓ Risorse

Questa consentirà di verificare la fattibilità tecnica, organizzativa ed economica del progetto di outsourcing

E' opportuna una costante attenzione critica a:

- ✓ cosa si può effettivamente esternalizzare
- ✓ cosa è bene non esternalizzare

A prescindere dalle considerazioni di ordine tecnico ed economico

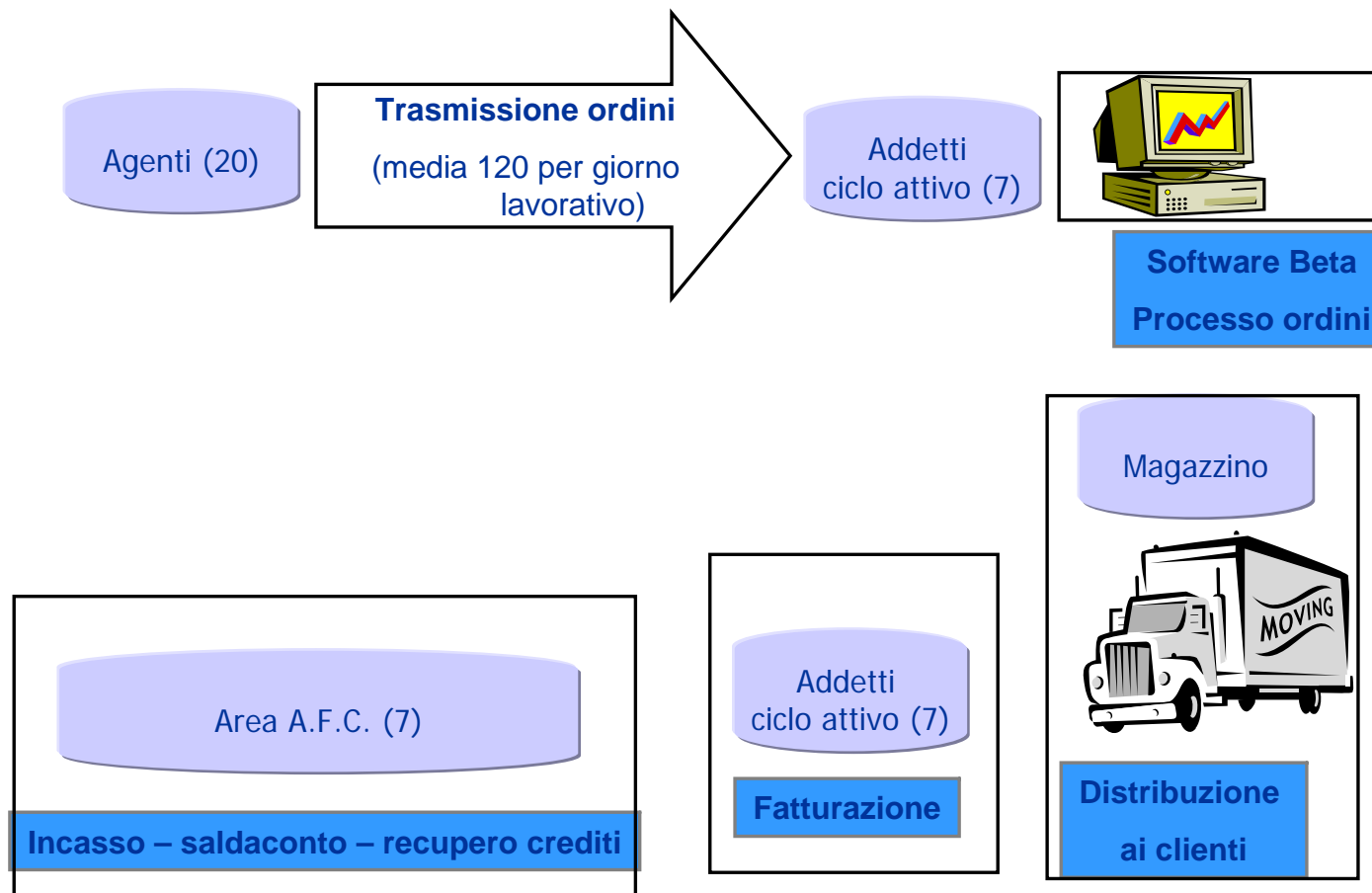
Dall'Idea all'Implementazione: caso concreto

La Società Alfa decide valutare l'ipotesi "Outsourcing del Ciclo Attivo"

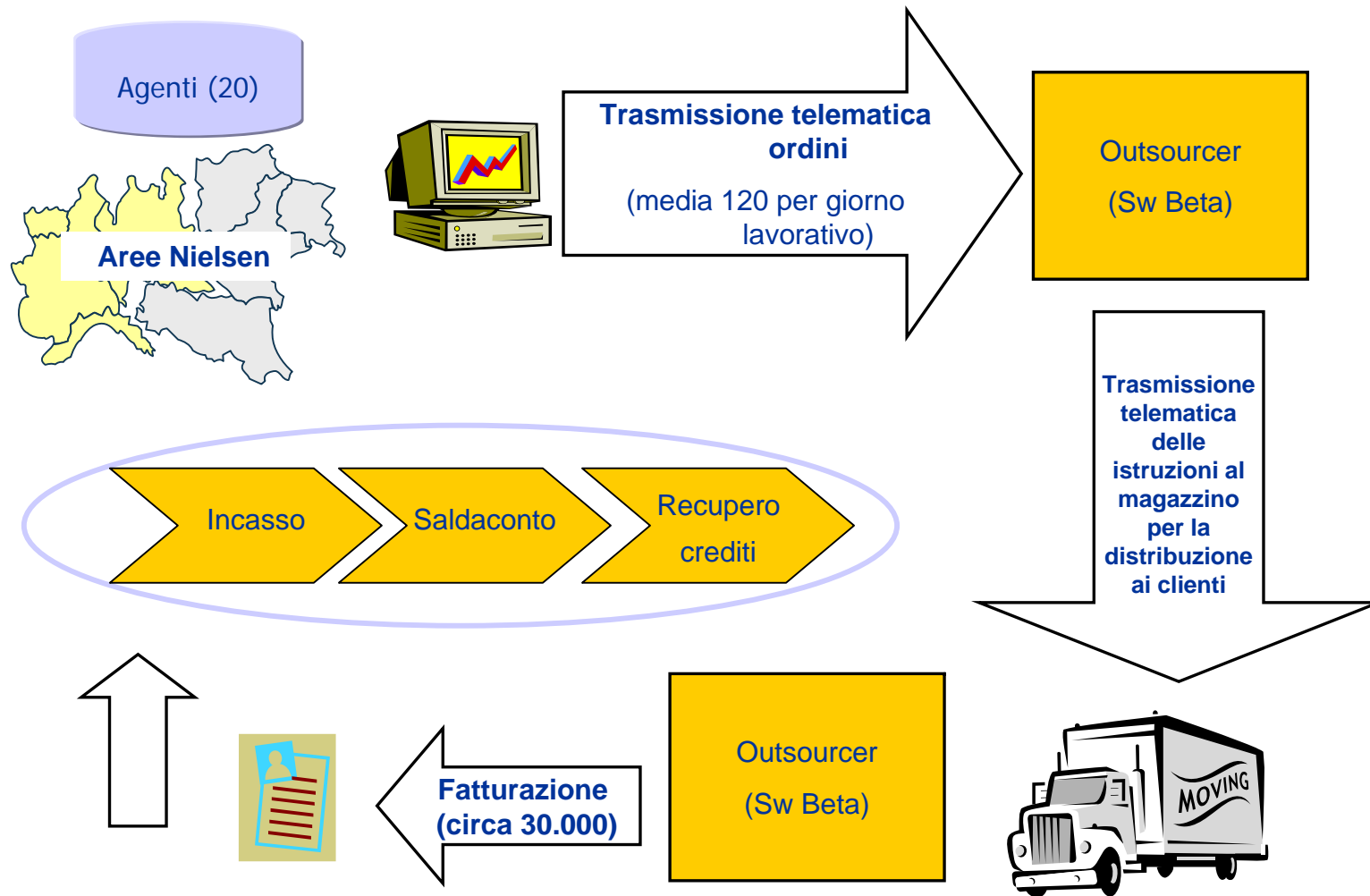
- La Società formerà i propri agenti affinché inoltrino gli ordini acquisiti all'Outsourcer anziché alla casa madre
- L'Outsourcer processerà gli ordini sul software Beta entro 10 giorni dal ricevimento con successivo inoltro delle disposizioni di consegna al magazzino
- Il magazzino registrerà l'avvenuta spedizione sul software Beta affinché l'Outsourcer provveda all'emissione ed inoltro della fattura di vendita
- L'Outsourcer gestirà il monitoraggio degli incassi e conseguentemente le attività di saldaconto ed eventuale recupero crediti

Quanto più l'azienda esprime chiaramente il proprio progetto (capitolato) quanto maggiore è la possibilità di successo del progetto di esternalizzazione

Dall'Idea all'Implementazione: rilevazione del processo interno



Dall'Idea all'Implementazione: disegno del processo post esternalizzazione



Dall'idea all'implementazione: analisi comparativa

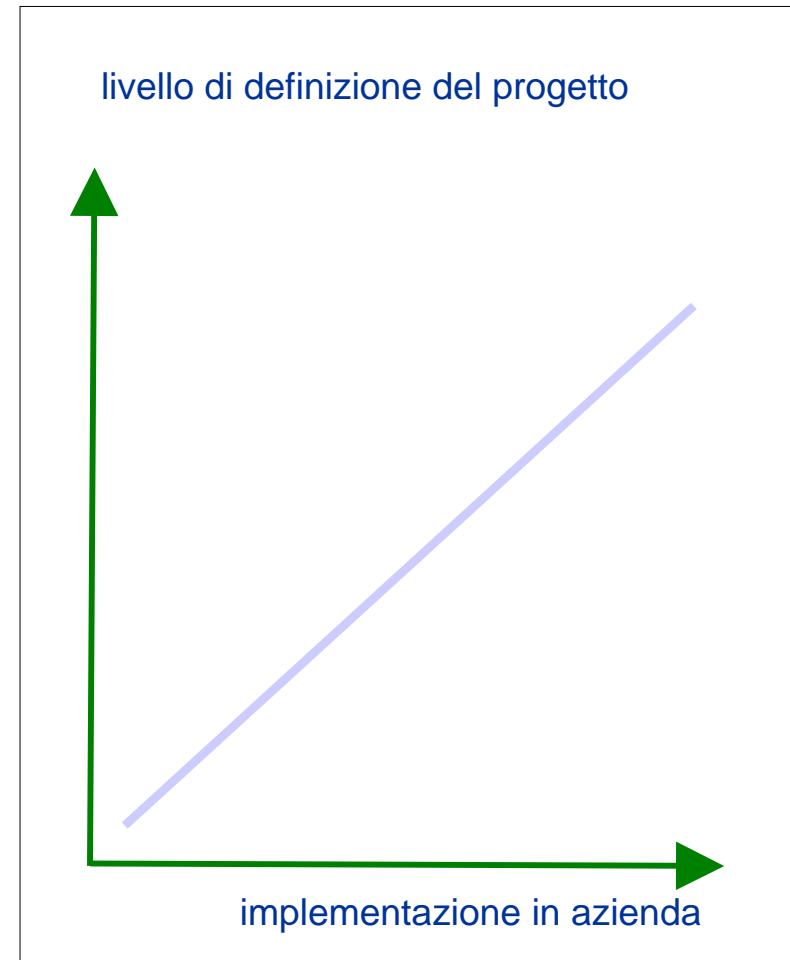
Situazione attuale	Descrizione	Numero	Costo Annuo
Risorse Umane	Reparto Alfa	7	300.000
Costi Collaterali	Postazioni Complete	7	70.000
Tecnologie	Licenze Software Beta	7 + 1	40.000
Strutture	Locazioni Uffici	200 mq	26.000
Impianti	Telefonia - Dati		30.000
Attrezzature	Hardware - Fonia	7 + 2	25.000
Investimenti Organizzativi			2.000
Totale			493.000

Situazione attuale	Descrizione	Numero	Costo Annuo
Risorse Umane	Reparto Alfa	1	50.000
Costi Collaterali	Postazioni Complete	1	10.000
Tecnologie	Licenze Software Beta	2	8.000
Strutture	Locazioni Uffici	40 mq	6.000
Impianti	Telefonia - Dati		5.000
Attrezzature	Hardware - Fonia	2	4.000
Investimenti Organizzativi			12.000
Outsourcing			300.000
Totale			395.000

Dall'Idea all'Implementazione: importanza del progetto di outsourcing

Quanto più l'azienda esprime chiaramente il proprio progetto (capitolato) quanto più ci si può attendere:

- Individuazione del partner "giusto"
- Corretta definizione dei costi del servizio
- Agevole impatto in azienda
- Corretti processi informativi
- Fluidità dell'attività aziendale



Dall'Idea all'Implementazione: contratto di outsourcing

Si tratta di un contratto articolato che deve rispettare alcuni principi:

- Sintesi delle attività principali
- Sequenza logico /temporale delle attività da svolgere
- Azioni da compiere nelle diverse situazioni
- Obbligazioni collaterali (formazione – aggiornamento – sistemi)
- Investimenti necessari
- Parametri di prestazioni di riferimento
- Servizi “aggiuntivi”
- Verifiche periodiche e aggiornamenti
- Durata
- Parametri di definizione del corrispettivo

Dall'Idea all'Implementazione: ricerca del potenziale partner

E' necessario individuare il proprio potenziale partner tra coloro che, per esperienza organizzazione e struttura, sono in grado di costruire con l'azienda il "progetto di esternalizzazione"

Un buon partner in un processo di outsourcing si caratterizza per:

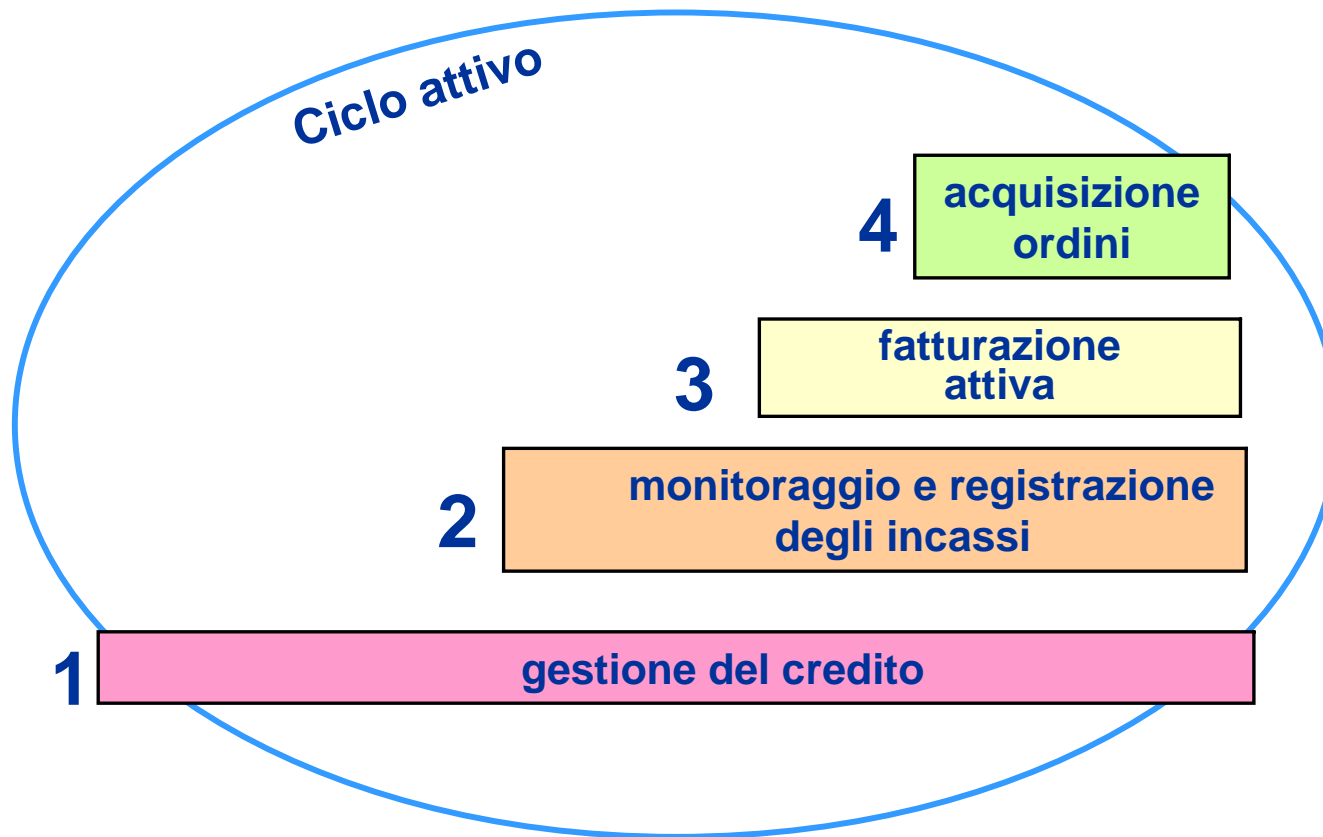
- **Esperienza in settori analoghi / specializzazione**
- **Disponibilità verso i nuovi progetti**
- **Struttura adeguata**
- **Capacità di investire**
- **Flessibilità**
- **Disponibilità ad adeguare il processo nel tempo**

Dall'Idea all'Implementazione: soluzione progressiva

Così come l'idea di avviare un processo di outsourcing si forma con passaggi mentali e attività collaterali progressive, l'implementazione del processo può avvenire, in accordo con il partner, progressivamente

Questo percorso rappresenta un'opportunità di sicuro interesse in quanto consente la formazione di una "cultura d'impresa" e di un legame consolidato con il partner che agevolano il processo di outsourcing

Dall'Idea all'Implementazione: esempio di implementazione progressiva

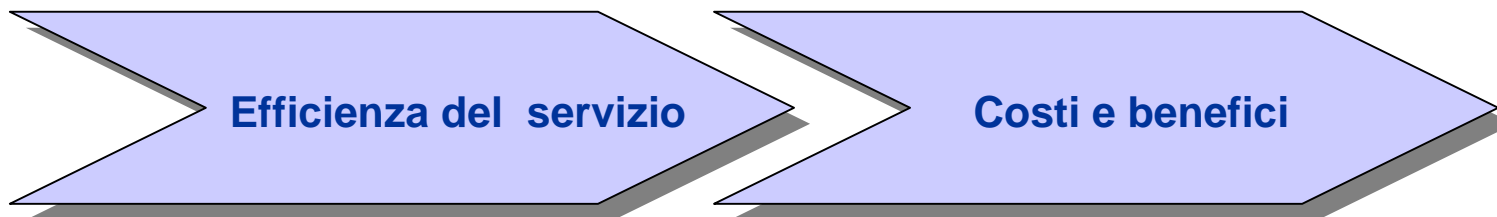


Dall'Idea all'Implementazione: monitoraggio

L'avvio di un processo di outsourcing:

- genera aspettative "importanti"
- cambia l'organizzazione aziendale
- ha un'impatto economico rilevante

Pertanto è indispensabile attivare un sistema di monitoraggio di:





Il ciclo Attivo ed il processo “Order To Cash”
Scelta organizzativa per migliorare la relazione con i clienti

Il punto di vista dell’Outsourcer

Il punto di vista dell'Outsourcer

- ✓ Outsourcing dove siamo?
- ✓ Regole per il successo di un progetto di outsourcing
- ✓ Perché deve cambiare il rapporto Cliente/Fornitore?
- ✓ Outsourcer è una risorsa interna esternalizzata
- ✓ Relazione franche tra Impresa ed Outsourcer
- ✓ Comunicazione strutturata ma informale
- ✓ Strutture congiunte di controllo e indirizzo
- ✓ Penali e premi
- ✓ Conclusione

Il punto di vista dell'Outsourcer: Outsourcing dove siamo?

L'outsourcing sembra una realtà consolidata in Italia

Ciò che manca è il cosiddetto approccio consapevole



Le regole del gioco non sono ancora ben definite

L'Outsourcer è ancora troppo spesso visto come la liberazione da un problema e non un reparto esterno all'impresa

La distinzione tra "core business" e "no core business" non ha più molto valore

Il punto di vista dell'Outsourcer: regole per il successo di un progetto di outsourcing

È necessario cambiare il rapporto Cliente/Fornitore

L'Outsourcer è una risorsa interna esternalizzata

Relazioni franche tra impresa e Outsourcer

Una comunicazione strutturata ma informale

Strutture congiunte di controllo e indirizzo

Successo di un progetto di outsourcing

Penali e premi



Il punto di vista dell'Outsourcer: perché deve cambiare il rapporto Cliente/Fornitore?

In una visione classica del rapporto Clienti/Fornitore con il primo predominante rispetto al secondo ed il secondo che può fare i suoi interessi solo a scapito del primo, l'outsourcing è destinato a fallire.

Quindi, come deve cambiare il rapporto Cliente/Fornitore nell'outsourcing?

- ✓ Il primo atteggiamento da cambiare è lo **scetticismo**
- ✓ Il secondo atteggiamento è la **sfiducia**.

Perché si possa trarre beneficio da un processo di esternalizzazione è importante partire da una visione diversa: gli interessi dell'Outsourcer e dell'Impresa sono, nel medio periodo, assolutamente convergenti.

Il punto di vista dell'Outsourcer: Outsourcer è una risorsa interna esternalizzata

- ✓ Di fatto l'Outsourcer deve essere visto come **un reparto interno**, con un suo referente all'interno dell'organizzazione dell'Impresa, ma **collocato fisicamente all'esterno**.
- ✓ E' essenziale che esista **qualcuno** all'interno dell'Impresa **che si senta responsabile di cosa fanno le risorse dell'Outsourcer**, di come rispondono ai clienti, di quanto costano all'Impresa, e così via. La stessa persona è quella che risponde alla sua organizzazione dei risultati portati o meno da quel servizio, e può essere considerato a tutti gli effetti il capo del reparto. L'unica differenza è che i suoi collaboratori non sono dipendenti ma sono soggetti esterni.
- ✓ E' essenziale poi che **questa figura abbia la giusta autorità nei confronti dell'Outsourcer**, e la sua autorità non sia mai messa in discussione. In questo modo il rapporto tra le due aziende sarà "corto" e privo di burocrazia. Un referente dimezzato difficilmente potrebbe portare risultati apprezzabili.

Il punto di vista dell'Outsourcer: relazioni franche tra Impresa e Outsourcer

- ✓ **Il rapporto deve essere profittevole per entrambi.** Impresa ed Outsourcer devono lavorare fianco a fianco ed essere polarizzati sugli stessi obiettivi, obiettivi che l'Outsourcer deve conoscere e sottoscrivere.
- ✓ **L'esistenza di un clima positivo e costruttivo**, soprattutto ai più alti livelli, **rende possibili le operazioni più ardite**, dalla cessione di personale o asset, a vere cessioni di rami d'azienda sino alla creazione di società specifiche in joint venture.

Un clima di questo genere in particolare ha l'insostituibile pregio di stimolare la creatività, consentendo di sperimentare soluzioni innovative che possono riservare sorprese piuttosto piacevoli.

Il punto di vista dell'Outsourcer: comunicazione strutturata ma informale

- ✓ L'Outsourcer deve essere considerato a tutti gli effetti un reparto dell'azienda, indipendentemente dal processo esternalizzato. Essendo quindi un meccanismo dell'ingranaggio, è **fondamentale che la comunicazione lo coinvolga adeguatamente ed avvenga in maniera bidirezionale.**
- ✓ Vanno quindi definiti i flussi delle informazioni, come anche dei documenti, e le relative modalità, ma il risultato deve essere **una comunicazione assolutamente informale.** Spesso infatti la “formalità” della comunicazione viene adottata a tutela della propria azienda, e ciò la rende meno efficace, meno frequente e meno completa.
- ✓ Al contrario, **una comunicazione che coinvolga tutte le figure chiave delle due organizzazioni,** e che utilizzi tutti gli strumenti più moderni anche se magari non “certificati” (e-mail, Internet, telefono, ecc.) **rende il processo più corto** e permette a tutti di operare nella maniera migliore.

Il punto di vista dell'Outsourcer: strutture congiunte di controllo e indirizzo

- ✓ Nell'esternalizzare processi complessi è opportuno mettere in piedi **un comitato di coordinamento**, dove sono presenti i vertici delle due società.
- ✓ **Il compito di questo comitato è verificare il reale raggiungimento dei risultati** rispetto agli obiettivi fissati, e concordare le necessarie azioni correttive.

Le persone partecipanti a questo comitato non devono essere in contrapposizione poiché l'obiettivo è il mantenimento degli impegni presi congiuntamente.
- ✓ **La loro azione deve essere finalizzata a rimuovere gli ostacoli incontrati durante il cammino** e ad aggiornare le strategie in funzione delle evoluzioni del rapporto, anche per effetto di fattori esterni come il mercato o altro.

Il punto di vista dell'Outsourcer: penali e premi

- ✓ Nella definizione di un rapporto di outsourcing si dedica un considerevole tempo alla **definizione delle penali**.
- ✓ Lo strumento delle penali non è più sufficiente, ma pochi sono pronti al vero balzo in avanti verso la **motivazione dell'Outsourcer**.
- ✓ Perché comunque il rapporto possa veramente essere sereno, è buona norma prevedere sin dall'inizio anche le **modalità in cui il rapporto possa essere interrotto** nel caso questo si dovesse rendere necessario, per le ragioni più diverse.
- ✓ Alla base del rapporto tra Impresa ed Outsourcer ci deve essere la consapevolezza che il rapporto esisterà finché ci sarà **convenienza reciproca**. La mancanza della convenienza per uno dei due fa decadere il rapporto con modalità che comunque vanno concordate all'inizio e non possono essere vessatorie.

Il punto di vista dell'Outsourcer: conclusione

- ✓ Una percentuale elevata dei progetti di outsourcing fallisce (fonte ricerca Gartner Group), per un'impostazione non corretta degli aspetti operativi derivanti da una gestione esternalizzata.
- ✓ L'errore più frequente è quello di considerare un Outsourcer come un fornitore qualunque, da gestire secondo i sacri canoni del Purchasing.
- ✓ Per garantire il successo di una operazione di esternalizzazione, è sufficiente:
 - ✓ **fissare le regole del gioco;**
 - ✓ **guardare all'Outsourcer come ad un Partner esterno in grado di affiancare l'Impresa nel superamento delle inefficienze della gestione amministrativa dei Clienti, generando valore.**



Il ciclo Attivo ed il processo “Order To Cash”
Scelta organizzativa per migliorare la relazione con i clienti

Grazie per l’attenzione

Per approfondimenti:

Omniatel S.p.A.

Tel. 02.48442168

mail: ettore.cocchia@omniatel.it

Sito: www.omniatel.it