

OUTSOURCING

UNA GUIDA PER L'ESTERNALIZZAZIONE DI SUCCESSO

MARZO 2007



HR OUTSOURCING

Il fattore determinante dell'Outsourcing sono le risorse umane, che costituiscono un elemento preponderante per ottimizzare l'efficienza delle imprese.

pagina 4



IT OUTSOURCING

L'IT è una porta sul futuro. Migliorare questo comparto, incrementarne il valore, apre nuove prospettive di business per le imprese.

pagina 6



FINANCE FACTORING

Il tempo è una variabile, il danaro una costante. Il Finance Outsourcing aiuta a trovare le risorse economiche per mantenere gli asset delle imprese.

pagina 9



SOLUZIONI CALL CENTER

Il Call Center rappresenta un valore aggiunto per le strategie aziendali e garantisce al cliente un servizio, 24 ore su 24, con personale altamente specializzato per soddisfarne le esigenze.

pagina 12



FLEET MANAGEMENT

Con il Fleet Management il parco auto rimane di proprietà del cliente, ma vengono forniti tutti i servizi per la gestione, parziale o totale. La soluzione più appropriata per avere la disponibilità immediata di un'auto aziendale.

pagina 15

Payroll & HR Outsourcing: puoi permetterti di farne a meno?

(Scopriilo a pag. 05)

www.it.adp.com/ticonviene.htm

ADP
tutto di personale

UNA PUBBLICAZIONE DI MEDIAPLANET

**MEDIA
PLANET**

QUESTO SUPPLEMENTO È STATO REALIZZATO DA MEDIAPLANET. IL SOLE 24 ORE NON HA PARTECIPATO ALLA SUA REALIZZAZIONE E NON HA RESPONSABILITÀ PER IL CONTENUTO

Outsourcing: la chiave per la competizione globale



L'Outsourcing è ormai una delle chiavi necessarie per aprire le porte della competizione globale. Se ben utilizzato, consente alle aziende di accedere ad economie di scala altrimenti non disponibili, ridurre i costi fissi, migliorare la qualità del servizio rivolgendosi a personale specializzato e conquistare così un vantaggio competitivo in termini di costi ed efficienza. In sostanza, permette di svolgere al meglio le singole attività in cui si articola la vita di un'impresa.

In Italia, purtroppo, il fenomeno viene spesso visto come una semplice cessione all'esterno di un settore che all'azienda interessa poco perché non rientra nel suo core business. Anzi, a volte viene considerato una sorta di esportazione di manodopera che può condurre alla riduzione del numero complessivo dei posti di lavoro. E non come uno strumento in grado di far crescere la produttività e che può portare a creare nuova occupazione.

Anche per questo in Italia l'Outsourcing è ancora indietro rispetto ad altri Paesi europei ed extra europei. Così come pochi sono i dati di settore e le ricerche in grado di raccontare questo mercato, di prevederne gli sviluppi, di guidarne

l'evoluzione. Questo ritardo rischia di trasformarsi in un'occasione persa non solo per le nostre aziende ma per tutto il sistema Paese.

È vero, anche in Italia sta crescendo il numero delle imprese che, non avendo al loro interno le forze necessarie per sviluppare tutte le attività aziendali o un singolo progetto per il quale sono richieste competenze specifiche, decidono di affidarsi a società esterne. Ma questo processo è in molti casi il risultato scomposto di singole scelte, non l'approdo di una strategia complessiva. E invece questa strategia va pensata e studiata, perché l'Outsourcing è diventato un vero e proprio settore autonomo con un suo mercato, nuove figure professionali e un futuro ancora tutto da scoprire.

Non è più un sogno, ad esempio, la realizzazione della cosiddetta impresa virtuale, in cui tutte le attività sono esternalizzate e non resta che un struttura centrale in grado di coordinare i vari settori. Uno sviluppo reso possibile dalla tecnologia che consente di affidare in Outsourcing servizi che fino a poco tempo fa erano troppo costosi o complicati da esternalizzare. Novità, prospettive e scenari su cui è opportuno fare il punto per mettere le aziende e il Paese nelle condizioni di sfruttare al meglio ogni possibile vantaggio.

Per questo Fiera Roma ha organizzato il primo Salone dell'Outsourcing 2007, che si terrà nella capitale dal 10 al 12 ottobre. Un momento di incontro per tutte le istituzioni, le realtà locali e le imprese che operano nel settore, un appuntamento che vuole favorire lo sviluppo di un network di capacità e conoscenze anche per quantificare la dimensione del fenomeno attraverso la realizzazione di studi, approfondimenti e seminari tematici. Ma soprattutto un'occasione per mettere in contatto domande e offerta con incontri mirati che possano far conoscere la cultura dell'Outsourcing e diffonderne le principali best practice.

Il direttore commerciale di Fiera Roma

Dottor Antonio Bruzzone



Lo scopo della nostra pubblicazione è di creare una guida per mostrare ai lettori le possibilità, i vantaggi e i rischi dell'esternalizzazione (Outsourcing). Come può l'outsourcing ridurre i costi e migliorare la qualità dei servizi? Quali sono le funzioni che possono essere esternalizzate? Qual è la strategia giusta per concentrarsi sul proprio "core business"? Con la nostra pubblicazione mostreremo le diverse facce dell'Outsourcing...

SOMMARIO

■ Outsourcing: il valore aggiunto delle imprese	3
■ HR Outsourcing: le soluzioni per l'amministrazione del personale e della gestione risorse umane	4
■ IT Outsourcing	6
■ La competenza al servizio del Outsourcing	7
■ La matematica non è un'opinione. L'esternalizzazione nell'IT produce valore	8
■ I diversi volti del Financial Outsourcing: il factoring	9
■ Rischi dell'Outsourcing: i fattori critici di successo	10
■ Contratti di Outsourcing	10
■ Business Process Outsourcing uno strumento di generazione del valore per le imprese	11
■ Soluzioni Call Center	12
■ Esternalizzazione amministrativa	13
■ Outsourcing logistico: l'approccio imprenditoriale alla manutenzione	14

Outsourcing: valore aggiunto delle imprese

Le imprese non si misurano soltanto sulla dimensione ma sulla capacità di non disperdere l'attenzione su business non core.

L'Outsourcing è un momento di fondamentale rivisitazione strategico-organizzativo delle modalità di operare di un'azienda al fine di ottenere una performance globale migliore. È dunque un processo attraverso il quale le imprese, dopo aver valutato le più opportune strategie economiche e di presidio delle competenze, affidano ad una società esterna con contratti a tempo legati agli obiettivi temporali, la gestione operativa di una o più funzioni, o elementi del business system in precedenza svolti all'interno.

In questo modo viene identificata la valenza economico strategica del processo: l'Outsourcer a cui viene affidata l'attività, è riconosciuto come un operatore specializzato che può dunque portare a termine gli obiettivi dell'azienda, in condizioni di economicità più vantaggiose.

Nel rapporto che lega outsourcer e azienda viene dato risalto al processo continuo con forte valenza giuridica, alla luce del contratto sottoscritto tra le parti; che vincola ad un rapporto stabile e continuo. Il rapporto con il cliente azienda può anche caratterizzarsi per il trasferimento di risorse umane e impiantistiche, il che significa trasferire specifici rami d'azienda. L'Outsourcing dunque rappresenta una strategia aziendale in base alla quale una o più attività sono affidate ad un soggetto giuridico ed economicamente terzo rispetto all'impresa stessa.

Perché l'Outsourcing

Stiamo assistendo negli ultimi anni ad una crescente specializzazione delle imprese. In questo modo si è prodotta una segmentazione del mercato ed una frammentazione del know how e delle

risorse, il cui sviluppo diventa attività costosa e complessa. La necessità di aggiornarsi continuamente alla luce degli sviluppi della tecnologia e della scienza, è diventato un obbligo per le imprese; ma anche una necessità sul piano imprenditoriale perché l'aggiornamento apre continuamente nuove opportunità di business e di guadagno.

Questo si traduce nella necessità da parte dell'impresa di analizzare criticamente i propri confini competitivi e la propria capacità di generare ricchezza. Diventa un obbligo cioè creare dei focus sulle aree di affari dove l'impresa è effettivamente in grado di essere competitiva e allo stesso tempo valutare le funzioni svolte all'interno non in base agli aspetti strettamente produttivi bensì in base al loro valore strategico. In questo senso nasce la parcellizzazione delle

conoscenze e la necessità di pesarle sul piano della loro forza economica e strategica. L'esternalizzazione di attività precedentemente svolte all'interno dell'azienda diventa un'opzione di rilievo laddove un'impresa si prefigga obiettivi di snellezza, di dimensione o di semplice contenimento di alcuni costi. Il ricorso all'Outsourcing può dunque rappresentare una soluzione efficace per conseguire elevati livelli di flessibilità, per concentrare gli sforzi sulle attività o sulle competenze su cui si fonda il vantaggio competitivo, per delegare la gestione di attività a minore rilievo strategico a società terze. Un'esigenza diventata sempre più forte sul mercato italiano, in cui le imprese hanno dovuto fare i conti con l'avvento della globalizzazione.

THE WORLD LEADING FLEET AND VEHICLE MANAGEMENT COMPANY
www.leaseplan.it

L'unica
cosa a cui devi pensare
è guidare.
Tutto il resto,
lascialo a noi di LeasePlan.

photo by Bsmart

LeasePlan
It's easier to leaseplan



HR Outsourcing: le soluzioni per l'amministrazione del personale e della gestione risorse umane

Un'opportunità cui ricorrono sempre più spesso anche le piccole e media aziende. Garantisce un apporto di competenze specializzate unite ad una elevata componente tecnologica

La HR outsourcing è la esternalizzazione della componente dei processi di gestione del personale delle aziende: dall'area del pay roll, alla pianificazione e policy, fino alla velocizzazione della comunicazione a tutti i livelli aziendali. Potremmo dire che l'outsourcer in questo caso è in grado di gestire tutto il processo di manutenzione dei sistemi, di creazione dei modelli d'orario, del calendario turni, degli input giustificativi, del supporto all'amministrazione in tutte le sue necessità e nell'ausilio ai dipendenti nei loro bisogni. La gestione offerta dai consulenti esterni è quindi in grado di coordinare le attività legate ai costi e alla gestione del personale accompagnandolo nelle diverse fasi in cui si sviluppa questo processo. La HR Outsourcing garantisce miglioramenti sul piano organizzativo alle

aziende rispetto alle tempistiche, alla contabilizzazione, alla uniformità dei dati. Il supporto offerto dall'outsourcer sarà accompagnato anche da un'elevata componente tecnologica.

Per la redazione delle buste paga, ad esempio, ci sono dei consulenti del lavoro che ogni mese analizzano le evoluzioni normative valutando quali sono i cambiamenti in base ai vari decreti e in base a tutte le normative che è necessario interpretare e conoscere. In questo modo così ogni mese è possibile avere un'agenda normativa che serve per aggiornare tutti i sistemi informativi; dunque in poche parole il motore di paga che serve per calcolare la corretta retribuzione. Sono strumenti che permettono di controllare i numeri: ci sono ormai dei processi automatizzati che permettono di mettere in



luce le anomalie e che permettono di evidenziare le casistiche un po' particolari, o di rilevare i processi standard. Si chiama pay roll, dunque, tutta la parte di elaborazione della paga. Human resource consiste pure nell'avvalersi di uno strumento di rilevazione delle presenze; significa rilevare appunto le timbrature, automatizzare il passaggio della paga, delle ore di straordinario, disporre di strumenti integrati; significa anche utilizzare la tecnologia Internet con dei processi decentralizzati professionali che permettono di fare lavorare insieme sia il manager che l'amministrazione del personale e di rimanere in

contatto permanente con i clienti. Una struttura articolata e altamente specializzata: consulenti del lavoro, amministratori, tecnici informatici, che lavorano per l'erogazione dei servizi al cliente. Le tecnologie più innovative e i sistemi di sicurezza più sofisticati sono impiegati nei sistemi informatici ospitati in un hosting center che garantisce i massimi livelli di manutenzione, sicurezza e disaster Recovery. Una piattaforma logistica, invece, garantirà la produzione la spedizione e l'invio di tutta la documentazione cartacea direttamente alle aziende clienti.

L'Outsourcing: per il CEO anche uno strumento di riduzione del rischio connesso alle continue trasformazioni in atto per un'azienda

Oggi il mercato riconosce il valore dell'Outsourcing non solo come strumento di efficienza ma anche come fattore abilitante di innovazione. Conseguentemente la domanda si diversifica: da contratti di pura esternalizzazione dell'IT centrati sulla riduzione costi a modelli innovativi, che includono progetti di trasformazione e Outsourcing selettivo. Il cliente richiede al provider l'impegno sulla riduzione dei costi, sui risultati dei processi di trasformazione, relativi ad aspetti tecnici, finanziari e di risorse umane.

Per rispondere a queste esigenze IBM fa leva su un ampio spettro di competenze, con un'organizzazione da molti anni allineata ai settori di industria e investimenti nei settori chiave della trasformazione IT. Un esempio è lo sforzo sulla Service-Oriented Architecture, con framework IT organizzati per componenti. IBM è in grado di assistere il CEO e il CIO nella definizione delle priorità delle iniziative IT utilizzando una metodologia consulenziale, che porta a definire con il cliente la roadmap di trasformazione e di sourcing dell'IT in base alle priorità aziendali.

In un contesto dinamico, la relazione di Outsourcing deve essere

flessibile per rispondere ai cambiamenti di scenario di business e tecnologici. A tal fine IBM fa leva su un modello di governance, personalizzato con il cliente, che indirizza i livelli strategico, funzionale e operativo e risponde a esigenze di cambiamento di breve e medio termine.

Utilizzando queste leve, IBM ha trasformato molte relazioni di Outsourcing in essere, accrescendo l'allineamento fra business e IT. Ad esempio, i principali clienti bancari in Outsourcing hanno utilizzato questi contratti per accelerare la trasformazione dell'architettura di sportello. Analogamente, in ambito Consumer Package Good, molti clienti utilizzano l'Outsourcing per

innovare il proprio ERP, sia in Italia sia su scala globale.

L'Outsourcing diventa per il CEO anche uno strumento di riduzione del rischio connesso alle continue trasformazioni in atto per un'azienda. Incentrando la propria proposizione sull'impegno contrattuale al conseguimento dei risultati, IBM integra tutti i processi di mitigazione del rischio relativo alle trasformazioni tecnologiche e di processo, al deployment di progetti su scala globale, alla necessità di gestire picchi di fabbisogno, sia in termini di disponibilità di risorse umane specializzate che di infrastrutture tecnologiche scalabili.

Ovviamente il provider deve generare efficienza tramite economie

di scala e standardizzazione. IBM ha definito il modello di globally integrated company con una forte presenza in tutte le geografie, aprendo molte opzioni per localizzare le attività in modo ottimale in termini di efficienza e qualità del servizio.

Questa strategia si traduce concretamente nel modello IBM di Integrated Delivery Center: una "fabbrica" per il delivery di Outsourcing che comprende "end to end" i servizi richiesti da un cliente, dalle attività di monitoraggio e controllo volte ai servizi di application, system e problem/change management.



Luigi Porta
Direttore commerciale Italia

La scelta vincente «investire in Outsourcing»

L'azienda di successo di oggi è un'azienda capace di vincere la sfida della competitività attraverso una capacità di reazione e di trasformazione immediata. Per adattarsi a questa realtà l'azienda deve concentrare i propri investimenti in quelle componenti che le possono garantire un vantaggio distintivo, l'innovazione e le proprie risorse umane.

È in questa logica che la funzione HR è chiamata a confrontarsi quotidianamente, assumendo un ruolo centrale nelle strategie aziendali e nelle sfide di business.

Investire nell'HR Outsourcing significa garantire una piena funzionalità ai processi amministrativi che sono a supporto delle attività core dell'azienda portando maggiore dinamicità alle nuove scelte organizzative e una focalizzazione sulle attività a reale valore aggiunto.

HR Outsourcing ed efficienza

Uno dei più immediati impatti dell'Outsourcing è la capacità di portare efficienza ed è per questo che tutte le nostre soluzioni, Payroll@adp, Time@adp, Travel@adp, MyHR@adp, Budget@adp Multidocs@adp, sono state realizzate con generatori di workflow capaci di adattarsi al miglior flusso organizzativo aziendale, dando ai line manager e ai dipendenti la possibilità di inserire o accedere alle informazioni chiave in tempo reale; inoltre non dimentichiamoci del valore delle best practice che ADP porta in dote ai propri clienti.

HR Outsourcing flessibilità e libertà di scelta nel tempo

Le 500 aziende clienti di ADP Italia hanno scelto il loro giusto livello di Outsourcing, questo aspetto è fondamentale in quanto l'azienda sa che in ADP può trovare diversi livelli di servizio: dalla semplice elaborazione del payroll alla gestione completa del processo amministrativo. Questa flessibilità garantisce ai nostri clienti una perfetta aderenza alle loro scelte strategiche e organizzative di oggi e di domani.

HR Outsourcing un'opportunità per tutti

Non c'è l'azienda tipo per l'Outsourcing, basti pensare che tra i nostri clienti vi sono aziende piccole, aziende medie e aziende di grandi dimensioni, che operano in tutti i settori (Industria, Trasporti, Banche, Assicurazioni, Automotive, Grande distribuzione sono solo alcuni), multinazionali o nazionali; tra queste trovate la grande azienda che ha deciso di terziarizzare tutto il processo amministrativo e la piccola azienda che ha preferito mantenere all'interno alcune competenze e viceversa.

Altro caso frequente è l'azienda distribuita in modo capillare sul territorio o l'azienda che cresce grazie ad acquisizioni e fusioni, che necessita di armonizzare in modo puntuale la gestione dei processi di amministrazione in ogni suo presidio.

HR Outsourcing e sicurezza

Sicurezza in tutti i sensi, sicurezza di un team di consulenti del lavoro che si adopera

tempo, facendone beneficiare tutti i suoi clienti; non è un caso che tutte le nostre soluzioni siano integrate e in ambiente web. Possiamo fare altri esempi come la certificazione SAS70 ai fini della Sarbanes Oxley, di cui i clienti ADP beneficiano sin dal 2005, a disposizione sia di chi è soggetto alla normativa sia di chi desidera semplicemente una garanzia aggiuntiva sui nostri processi.

HR Outsourcing per chi pensa Globale



nel monitorare tutte le evoluzioni di carattere nazionale e di CCNL e garantire che le stesse siano traslate all'interno dei nostri sistemi informativi in modo corretto e tempestivo.

Pensate all'ultima finanziaria o quello che comporterà la nuova riforma del TFR. Sicurezza sull'impegno dei risultati, garanzia di competenza dei nostri team amministrativi, sia in termini qualitativi che temporali, permetteranno ai nostri clienti di affrontare con assoluta serenità questi cambiamenti.

Ma sicurezza è anche sicurezza informatica garantita dall'ADP Hosting Center che adotta i migliori standard di Gestione, Manutenzione, Back up, Disaster Recovery e Connessioni Criptate.

HR Outsourcing sempre al passo coi tempi

Un riflesso immediato dell'Outsourcing è l'accesso alle nuove tecnologie e la sicurezza che l'Outsourcer vi investirà nel

Sempre più spesso le aziende multinazionali cercano una risposta globale all'Outsourcing, ricercando un unico partner a spesso un'unica piattaforma tecnologica.

È recente la nostra esperienza con IKEA, ADP sarà il suo unico provider mondiale di Human Resource Outsourcing, servirà l'intera organizzazione che oggi conta 90.000 dipendenti distribuiti in 40 paesi tra Europa, Nord America, Asia-Pacifico.

IKEA ha scelto Global View, la soluzione ADP basata su piattaforma SAP che consente di sfruttare le competenze locali per una gestione specifica del Payroll e allo stesso tempo omogeneità globale nell'infrastruttura.

HR Outsourcing si ma con specialisti

Il valore di ADP è soprattutto la specializzazione, che garantisce un investimento sicuro per il cliente, un investimento in esperienza, affidabilità e continuità.

ADP, presente in Italia dal 1967, compie quest'anno 40 anni di attività locale.

Con 3 sedi, Milano, Torino, Roma, e diversi presidi territoriali, 250 esperti di Consulenza del Lavoro, Amministrazione, IT, Ricerca e Sviluppo, Formazione è in grado di fornire servizi di Payroll e Amministrazione del Personale adeguati ad ogni esigenza.

Sono oltre 450.000 i dipendenti delle aziende italiane gestiti da ADP; molti di essi sono collegati alla propria Amministrazione del Personale attraverso i servizi web di Gestione presenze (Time@adp), Gestione Trasferte (Travel@adp), ricezione web dei cedolini (CedolinoOnline@adp)

ADP Italia appartiene al Gruppo ADP, Automatic Data Processing Inc, la prima società nel mondo nei servizi di Outsourcing per le Risorse Umane, fondata negli Stati Uniti nel 1949 e quotata al NYSE dal 1961, rating «AAA» di S&P.

Ti conviene farne a meno? Scoprillo sul nostro sito

www.it-adp.com/ticonviene.cfm



IT Outsourcing

L'area della eccellenza dove l'impresa si rileva come best performer in quelle competenze che rivestono un elevato valore strategico per il presidio competitivo



LO SAPEVATE CHE...

Un esempio della dimensione dell'organizzazione di IBM per i servizi di outsourcing include oltre 14.000 professionisti impegnati nei servizi di supporto su IT Infrastructure a oltre 4 milioni di utenti da 21 call center globali che gestiscono 37 milioni al mese di chiamate all'help desk in 26 lingue.

Le migliori prestazioni o i migliori processi acquisibili attraverso il ricorso all'Outsourcing possono significare che l'azienda a cui viene affidato una prestazione o un servizio può garantire, proprio perché specializzata, il governo dell'evoluzione tecnologica necessaria per l'espletamento dell'attività; ed un aggiornamento continuo sotto il profilo dell'innovazione. Nel caso dell'Information Technology, si presuppone un aggiornamento continuo in termini di hardware e di software, gestione delle telecomunicazioni, oppure nella produzione di parti di un prodotto che presuppone a volte l'introduzione di specifiche tecniche sempre più aggiornate, nuovi tipi di materiali, nuove configurazioni. L'azienda che utilizza una politica di Outsourcing, a fronte della gestione della tecnologia che si fa sempre più complessa in qualsiasi area di attività, tendono a trasferire all'outsourcer la gestione di

tale criticità recuperando eventualmente ritardi acquisiti in passato.

L'instaurarsi di un rapporto strutturato con un'entità esterna per la fornitura di un servizio o di una prestazione consente, laddove esistano, alcuni vincoli o rigidità operative connesse al funzionamento dei processi organizzativi. Il fornitore, soprattutto quando si identifica un rapporto di outsourcing di natura strategica, è portato ad offrire un servizio o a reagire a sollecitazioni dell'utente in maniera molto più tempestiva e flessibile rispetto a quanto si potrebbe verificare qualora le stesse attività siano governate all'interno dell'impresa.

Le imprese che operano nel settore dell'Information Technology pertanto ricercano costantemente l'innovazione. È l'unico fattore che gli consente di restare infatti competitivi. In questo caso vengono esternalizzate le attività non strettamente rilevanti per il presidio del mercato di riferimento ottenendo

nello stesso tempo dal provider un miglioramento degli skills e dei processi di facility management. La sottoscrizione di un contratto di Outsourcing tra un committente e un fornitore di servizi nel settore dell'IT può comportare la cessione di un ramo d'azienda: per questo occorre che il committente si garantisca di non cedere software la cui disponibilità possa mettere a repentaglio il proprio core business.

Per questo occorre porre in essere una scomposizione dell'azienda lungo la catena del valore per identificare tutte le principali attività e funzioni; identificare quelle che hanno un grado d'importanza superiore per servire e presidiare i fattori critici di successo. Alla fine degli anni 90 ci sono state importanti joint venture di dimensione mondiale nel settore dell'Outsourcing che hanno consentito di cogliere le migliori opportunità

solito che per un certo numero di anni il committente ceda al provider in Outsourcing la maggior parte delle attività relative all'information technology sviluppate al suo interno. L'outsourcer si assume la responsabilità di gestire e sviluppare tale attività in un logica di best performance anche attraverso l'utilizzo delle strutture già esistenti nell'ambito del committente. Il primo dunque in tale ottica cede all'outsourcer la propria controllata, in genere una "system house" che è già specificatamente addetta a fornire servizi informatici e sviluppo software con un organico di migliaia di addetti presenti in decine di paesi orientati a soddisfare le esigenze di IT avanzate dai clienti della stessa società committente. Contemporaneamente il provider trasferisce alla società committente la gestione della rete di telecomunicazioni finalizzata al trattamento



offerte dalle convergenze settoriali nel settore delle telecomunicazioni e dell'informatica e di rafforzarsi, allo stesso tempo, nei confronti dello scenario competitivo accrescendo il valore delle conoscenze acquisite rispettivamente. Società operanti nel settore delle comunicazioni con un volumi d'affari di miliardi di dollari e con sedi in tutto il mondo, hanno intrapreso scelte strategiche di questa portata. Imprese che possiedono infrastrutture di rete ad alta capacità trasmissiva a livello globale; leader nel mondo nel settore dell'Information Technology, che forniscono sistemi e tecnologia avanzata, consulenza manageriale, assistenza sulla gestione dei processi aziendali, supporti elettronici integrati: con un giro d'affari di miliardi di dollari. L'accordo tra le società prevede di

fonia, video dati per lo stesso provider e per i suoi clienti inclusi le centinaia di dipendenti dedicati a tale attività. La fornitura di Outsourcing nel campo della gestione della rete di telecomunicazioni si è tradotta per il committente di tali operazioni in un fatturato con numeri eccezionali nell'arco di pochi anni. Le due aziende, in genere, facendo leva su tale scambio di servizi di Outsourcing che tende a valorizzare il patrimonio delle conoscenze acquisite, a sfruttare le competenze distintive, a far concentrare dunque risorse ed attenzione manageriale sui rispettivi campi di attività, si pongono come obiettivo anche quello di offrire a livello mondiale servizi di telecomunicazione informatica integrata particolarmente evoluta e competitiva a livello mondiale.



La competenza al servizio dell'Outsourcing

Esternalizzazione mirata e selettiva e controllo delle aree ad alta criticità:
è il segreto per generare valore ed essere competitivi sul mercato

DQual è oggi il ruolo dell'Outsourcing nell'IT?

RIn passato è stato considerato essenzialmente uno strumento finalizzato al taglio dei costi. Oggi quello che stiamo vedendo è che è ancora uno strumento per generare efficienza, ma che l'impatto che può avere sui processi aziendali è di gran lunga maggiore. Infatti, l'Outsourcing aiuta i processi di trasformazione in un momento in cui le dinamiche aziendali sono di trasformazione continua. Non solo, ma i ricercatori del Watson Research Center di IBM hanno condotto uno studio che ne conferma il valore parametrato sui fondamentali del business, con un aumento della ricchezza delle imprese che lo hanno praticato.

DC'è il rischio che possano essere trasferiti nell'Outsourcing dell'IT pezzi di società ad alto valore, con un impoverimento del know how interno e una compromissione della mission dell'impresa?

RÈ un rischio potenziale, certo, ma recentemente la proposizione dell'Outsourcing è evoluta nella direzione di contenere questo

rischio. Per esempio, con l'Outsourcing selettivo si può evitare che un determinato asset software che sia considerato competitivo da un'impresa venga dato in gestione all'esterno, restringendo il ruolo del provider alla sola gestione dell'infrastruttura. L'altro elemento che consente di ridurre il rischio è la definizione di un modello di governance molto accurato, che faciliti il cliente e il provider nelle decisioni

operative e strategiche. La risposta che si è andata affinando si basa su modelli di Outsourcing tagliati sulle esigenze dei clienti e su modelli di governance che consentono al cliente di operare con più ampi gradi di libertà. Nella fase di progettazione di un servizio di Outsourcing, IBM lavora con gli interlocutori primari che si occupano delle criticità IT, i CIO, e ha sviluppato strumenti e

metodologie di IT strategy che sono di supporto al CIO per disegnare le strategie di sourcing. Con questo tipo di metodologie aiutiamo il cliente a vedere l'IT come un insieme di componenti produttive che possono essere in parte trattenute in azienda e in parte esternalizzate. Così i CIO ci aiutano attivamente a modellare i contratti di Outsourcing.

LO SAPEVATE CHE...

Un'altra componente importante nella strategia di delivery sono gli IBM Campus, Data Center strategici nei quali IBM ha creato infrastrutture di eccellenza estrema: ne esistono 11 tutto il mondo, tra i quali il Campus di Milano, basato su tre centri fisicamente distinti e interconnessi tra loro ad alta velocità, costruiti a 5 - 20 km di distanza l'uno dall'altro per distribuire i livelli di rischio, ma gestiti come un unico Data Center logico.



SCT Italia, è una Software House italiana con sede a Milano, che da oltre 35 anni realizza e sviluppa piattaforme software dedicate all'amministrazione e alla gestione delle Risorse Umane.

SCT Italia, propone soluzioni agili, flessibili e competitive per gestire e valorizzare il vostro capitale più prezioso. La nostra vocazione all'innovazione consente di utilizzare criteri di utilizzo all'avanguardia. (in modalità ASP, Software as a Service, ILS)

Il Faro, nostro segno distintivo, è tra i simboli, quello che meglio caratterizza il nostro esser "Punto di Riferimento". Ogni civiltà ha costruito un Faro per illuminare vie sicure e affidabili. Ogni Faro ha aiutato i "naviganti" nelle scelte importanti.

SCT Italia è il faro fra Voi e la scelta di una nuova Piattaforma HR.

**SCT
ITALIA**

SCT ITALIA
WWW.SCT.IT
INFO@SCT.IT
TEL. 800 010 625



PAY4YOU, è una società di Servizi con sede a Milano, che propone un modello di Outsourcing evoluto, completo e flessibile per le Risorse Umane.

PAY4YOU, opera nella convinzione che oltre tre decenni impiegati nello sviluppo e nell'adeguamento di sistemi e soluzioni per le Risorse Umane, siano la miglior credenziale per poter parlare di Outsourcing.

Il Ponte è tra i segni più riconoscibili dell'ingegno umano. Ogni civiltà evoluta ha eretto ponti per affermarsi. Ogni ponte ha unito uomini, idee, mercati e ha permesso alle culture di incontrarsi e diffondersi.

PAY4YOU è il ponte fra Voi e l'Outsourcing.

PAY4YOU

PAY4YOU
WWW.P4U.IT
INFO@P4U.IT
TEL. 800 010 625



La matematica non è un'opinione. L'esternalizzazione nell'IT produce benefici reali

I numeri del principale centro di ricerca della IBM, il Watson Research Center, lo dimostrano: l'Outsourcing ottimizza i costi e migliora il focus delle aziende.

L'esternalizzazione rientra in un processo di trasformazione che consente alle imprese di ampliare i propri margini operativi, ottimizzare le risorse e migliorare la propria focalizzazione sulle componenti principali del proprio business. Lo dice un nuovo pionieristico studio del centro di ricerca T.J. Watson Research IBM, condotto da un team di studiosi matematici che hanno osservato il fenomeno dell'Outsourcing su imprese in servizio e lo hanno fatto attraverso i numeri.

Secondo questo studio le aziende che hanno dato in Outsourcing il loro IT hanno raggiunto, nell'arco dei tre anni successivi alla firma del contratto di Outsourcing, risultati finanziari migliori, rispetto ad aziende di analoghe dimensioni appartenenti allo stesso settore economico. I risultati dimostrano chiaramente il valore strategico e differenziale che una relazione basata su un contratto di Outsourcing è in grado di fornire, per aiutare i leader delle aziende a realizzare i loro obiettivi di sempre maggiore crescita delle performance aziendali.

Quasi tre quarti delle aziende studiate hanno realizzato una riduzione delle spese generali e amministrative e si tratta di imprese che

avevano già un focus sul miglioramento dei conti di circa 4 punti percentuali maggiore delle altre aziende appartenenti allo stesso settore. Allorquando le stesse imprese si sono avvalse di processi di esternalizzazione hanno aumentato ancora il contenimento delle spese abbassandolo di circa 9 punti percentuali rispetto alle altre imprese dello stesso settore che non si sono avvalse dei processi di Outsourcing.

Ciò sta a sottolineare che il guadagno connesso ad un processo di Outsourcing non va visto nella sola riduzione dei costi IT, ma anche e soprattutto nei guadagni di produttività, miglioramento del time to market di tutti i processi aziendali che si appoggiano all'IT.

I due terzi delle imprese, dice ancora lo studio, dopo due - tre anni ha avuto un ROA in genere superiore alle imprese competitor che non si sono avvalse dello stesso strumento: si conferma quindi che il contratto di Outsourcing costituisce una leva per usare meglio le risorse aziendali.

Una compagnia di telecomunicazioni globali, dice ancora un esempio dello studio, ha ottenuto un abbattimento delle spese del 13%, mentre nel settore si sono registrati



incrementi di spesa anche del 200% nello stesso periodo.

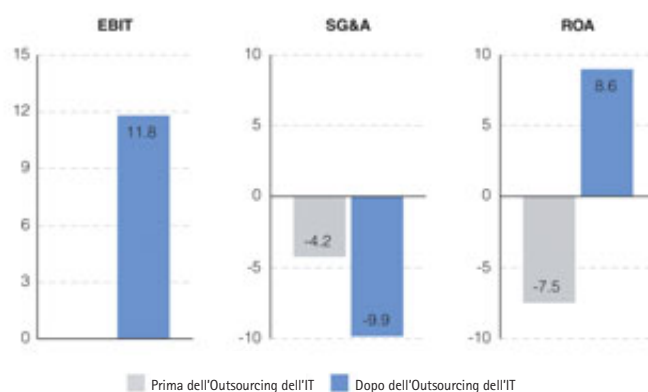
Le aziende oggetto dell'analisi hanno inoltre registrato un aumento della redditività prima delle tasse (Earning Before Interest & Taxes) pari al 12% medio, e il 60% delle aziende analizzate hanno mostrato una crescita migliore rispetto alla media della loro industria.

Lo studio dimostra anche che ciascuna impresa inizia ad ottenere i risultati di crescita in media tre anni dopo aver implementato processi di Outsourcing.

Il grafico mostra i risultati prima e dopo l'implementazione di questo processo.

Quanto alla metodologia usata, i

contratti oggetto della ricerca sono stati estratti da un database mondiale, in cui sono contenuti gli accordi di Outsourcing siglati, in tutti i settori d'industria, con i principali fornitori di servizi IT a livello mondiale, tra i quali IBM. In particolare il team di ricerca IBM ha esaminato 56 di questi contratti in un periodo di cinque anni, applicando una nuova metodologia, ancora in attesa di brevetto, che consente di misurare le variazioni nei risultati di business delle aziende, nell'arco temporale che va dall'anno precedente la firma del contratto di Outsourcing fino ai tre anni successivi alla stessa.



SG&A = specifically selling, general and administrative
ROA = return on assets
EBIT = earnings before interest and taxes

futuropresente



Almaviva
The Italian Innovation Company

Via Luigi Rizzo, 22 - 00136 Roma
www.almavivaitalia.it

Il Gruppo Almaviva The Italian Innovation Company
opera con un modello di business
che disegna, realizza e gestisce insieme ai clienti
servizi end to end.

Un patrimonio di professionalità
e di competenze che offre servizi
nei settori strategici dell'economia:
Pubblica Amministrazione, Trasporti, Industria,
Finanza, Telecomunicazioni.

L'offerta integrata di **Almaviva**
apre la strada a un mondo nuovo
che si chiama:

Information & Communication Services
una realtà dove l'innovazione
è business.

I diversi volti del financial Outsourcing: il factoring

Come noto il factoring è uno strumento finanziario rivolto allo smobilizzo, gestione ed incasso di crediti, che svolge una importante funzione nel sistema dei pagamenti. È uno strumento che medie e grandi aziende mettono a disposizione dei propri fornitori per la soluzione di problemi di liquidità, di garanzia e di gestione dei crediti stessi.

DDr. Riccardi, quale Vice-presidente di Sis.Pa. Srl, ci può illustrare quale è la sua esperienza di "outsourcer"?

RÈ una esperienza che parte da lontano. L'outsourcer a società di factoring è una mia intuizione risalente ai primi anni 80, quando, mi incominciai ad interessare di promuovere iniziative che avessero la possibilità di immediato decollo – e sono tutt'ora iniziative di successo – grazie ad un supporto integrato.

DQuali caratteristiche hanno tali iniziative?

RLa caratteristica di queste iniziative, la vera e originale intui-

zione venne dalla considerazione che l'oggetto principale di una operazione di factoring è il debitore ceduto. Perché non pensare a costituire società cosiddette "captive", che avessero lo scopo di trasformare "cash" crediti vantati da fornitori del Gruppo, al quale appartiene il Factor stesso?

Ma bisognava offrire servizi (cioè l'outsourcing) di ampio spettro (informativi e amministrativi) che permettessero alla iniziativa una operatività, immediata, con costi per lo più variabili e con staff contenuto e dedicato al business.

L'offerta grazie alla qualità del servizio, si è poi ampliata anche a società di factoring di origine

bancaria e a quelle con pluralità di soggetti (banche e imprese).

DQuale contributo viene offerto al varo di queste imprese?

RL'outsourcing parte a monte. Si studia la fattibilità della operazione, si curano le incombenze per la costituzione della società, si ricerca la figura del Direttore, si addestra il personale e, una volta ottenute le autorizzazioni previste, si parte subito, senza dover scontare costi fissi di avviamento, che poi per anni pesano sul conto economico.

DQuali servizi possono essere forniti ad una società di factoring per la sua operatività ordinaria?

RA tali iniziative possono essere forniti una vasta gamma di servizi, diversamente modulati secondo le singole esigenze, ed in particolare:

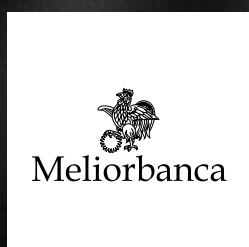
- un sistema informativo adeguato alle moderne esigenze del settore e costantemente aggiornato sia sotto l'aspetto tecnologico e operativo (scambio flussi dati, funzioni Internet, etc.) che legis-

lativo (normativa di vigilanza, antiusura, antiriciclaggio, etc.)

- assisterle nella propria attività quotidiana sia sotto l'aspetto consulenziale, che espletando per loro conto le diverse incombenze amministrative, legali, esecutive, organizzative, etc.

DQuali vantaggi ottengono le società di factoring esternalizzando servizi?

RLa nostra formula consente alle società di factoring servite – attualmente più 20 con un giro di affari complessivo di oltre 8,2 miliardi di Euro ed in gran parte legate a primari gruppi industriali, commerciali, finanziari o bancari – di operare con costi fissi limitati e costi variabili in relazione ai volumi della propria attività, ma soprattutto potendo offrire ai loro clienti un servizio di factoring di primario livello e, indipendentemente dalla loro struttura interna e dalla tipologia di lavoro che le caratterizza, di poter operare nelle diverse forme tecniche e varianti operative (pro-solvendo, pro-soluto, maturity, acquisto crediti, pool, rateale, etc.) della moderna attività di factoring.



SIS.PA.
Sistemi Parabancari s.r.l.
GRUPPO MELIORBANCA



Leader nell'outsourcing e forza di intermediari finanziari.

SIS.PA. realtà unica nel mercato italiano, si rivolge con particolare riguardo alle società di factoring che grazie al "modello SIS.PA." possono contare su **servizi di natura informatica e gestionale**.

L'originalità dell'outsourcing SIS.PA., che ne rende unico il modello, è data dalla particolare e **accurata attività di consulenza** che completa un servizio informatico sofisticato e all'avanguardia in uno con quello di natura gestionale. Oltre al factoring, settore nel quale è leader, SIS.PA. serve numerosi clienti, intermediari finanziari, operanti nel mercato bancario e parabancario.

Rischi dell'Outsourcing: I fattori critici di successo

È importante valutare in un processo di business system il grado di importanza delle singole attività sviluppate.

Ci sono diversi fattori critici nell'Outsourcing. Il prezzo, la qualità, la rapidità delle consegne, l'affidabilità del prodotto, le prestazioni, la durata, ecc.

In ogni area d'affari si deve tenere conto delle specifiche caratte-

ristiche, vanno definiti i fattori che esprimono soprattutto ciò che è identificato dal cliente come un'esigenza. Questi elementi vanno individuati puntualmente da parte delle imprese. Devono essere monitorati, per poter garantire ad un'azienda di essere sempre competitiva sul mercato. Costituiscono infatti la base per individuare e manovrare da parte delle aziende le leve operative interne in grado di soddisfare l'efficace presidio degli stessi fattori critici di successo. Le variabili esterne alle attività e ai processi che la incorporano vale a dire quegli elementi della catena del valore la cui efficace gestione risulta essenziale per gestire e presidiare al meglio i fattori critici devono essere anzitutto monitorati. Bisogna dunque essere in grado di creare una correlazione tra gli elementi della catena del valore o del business system e i fattori critici.

I fattori di rischio

Decidere la giusta disaggregazione dell'impresa nelle singole attività che la compongono rientra in un contesto di elevata soggettività ma anche di oggettivo rischio nei processi di Outsourcing in cui sia coinvolta. Quindi, pur non esistendo un univoco modello di riferimento, se non per grandi aree è chiaro che vanno individuate delle aree di scelta attraverso le quali si possa creare valore. Ogni attività infatti si compone di tutta una serie di fattori più elementari i quali possono giocare un ruolo di maggiore o di minore importanza in relazione agli elementi che dettano il successo di una strategia. Ogni azione del resto va documentata per presentare un quadro significativo dell'organizzazione. Il pericolo connesso può diventare ad esempio, nella disaggregazione, l'eccessiva enfasi nel dettaglio che può com-

plicare la mappatura, senza essere di alcuna utilità per l'identificazione dei processi aziendali più importanti e vitali. Va quindi ricordato che la correlazione tra la creazione di valore e il fattore di rischio richiederà di monitorare le variabili interne aziendali, come i costi o la flessibilità, le tecniche di customer retention, il grado di coinvolgimento delle singole componenti di business system, l'attenzione alle aspettative del cliente in quel determinato mercato. Insomma molta applicazione, l'identificazione delle risorse, un insieme omogeneo di know how, e comportamenti coerenti dal punto di vista delle performance costituiscono un punto di partenza per abbattere i fattori di rischio nell'implementazione di processi di Outsourcing all'interno delle aziende.



Contratti di Outsourcing

Il contratto di fornitura di Outsourcing nella negoziazione richiede di esaminare in dettaglio le modalità di esternalizzazione ed i relativi processi coinvolti

La selezione dell'outsourcer rappresenta una fase particolarmente delicata giacché dal suo esito dipende sia la decisione di proseguire, una volta individuate quelle attività soggette ad affidamento esterno nel processo di Outsourcing e quindi nella fase di negoziazione del contratto, sia il corretto ed efficace svolgimento operativo dell'attività esternalizzata. Bisogna infatti tener presente che una valutazione preliminare circa l'opportunità di procedere ad una politica di Outsourcing, presuppone un'approfondita analisi dell'offerta disponibile sul mercato, non solo sotto il profilo economico ma anche per quanto concerne una serie di aspetti in grado di misurare il grado di affidabilità globale del fornitore. I modelli contrattuali, pertanto, che si stipulano tra committenti e provider devono essere diversi ed elastici e prevedere l'am-

pliamento delle responsabilità dell'outsourcer, l'affitto del ramo d'azienda, partnership o jointventure, prezzi flessibili e commisurati

ai risultati. Inoltre i contratti devono indicare le specifiche competenze dell'outsourcer in termini di progettazione e gestione dell'intero

processo, il suo grado di affidabilità nonché la valutazione del suo know how.



Business Process Outsourcing uno strumento di generazione del valore per le imprese

I requisiti essenziali per facilitare il raggiungimento degli obiettivi del processo stesso: dalla chiarezza al timing, dalla vision alla specificità, dalla continuità al monitoraggio

Elemento chiave per una strategia di business di un'impresa flessibile è il concetto di core competence, cioè di competenza distintiva. Sono, in sostanza, quelle capacità distintive che procurano all'impresa dei vantaggi e che sono dunque difendibili nel tempo: le vere fonti dei vantaggi sono determinate, infatti, dalla capacità di un management serio e preparato di scoprire tecnologie e skill di produzione, in modo da dotare le unità aziendali strategiche di quelle competenze distintive che consentano di assumere una posizione preminente nel mercato di riferimento. La società cliente che si avvale dell'Outsourcing deve usare la società esterna come partner per scegliere le strategie da mettere in atto. La società cui si rivolge, deve consigliarla sulle scelte che considera idonee. È importante che il cliente abbia chiara la percezione di quello che vuole fare: l'Outsourcer è un po' il suo braccio, la persona cioè che mette in atto gli strumenti migliori e i sistemi più efficienti per sviluppare tutte le idee che ha in mente. Outsourcer e outsourcato crescono insieme: il successo dell'uno dipende dal successo dell'altro. Il termine "core" identi-

fica in genere le attività solo in base alla modalità di generazione del valore e della visibilità che di tale generazione ha direttamente il cliente. Un processo manutentivo pertanto può essere definito come "core" se il suo know how entra nel prodotto e genera un elevato differenziale di valore; e viceversa, un'attività produttiva può essere riconosciuta come "non core" se essa non genera un significativo differenziale di valore. Il BPO pertanto, costituisce un'implementazione di valore aggiunto all'interno dell'azienda, perché procede con la progettazione, o la trasformazione, di gestione delle risorse o di supporto di processi di manutenzione, di amministrazione, di logistica. Ha un carattere di grande importanza, dunque, perché consente che attività riconosciute a bassa generazione di valore, siano necessariamente ristrutturare al fine di tornare a generare business. Il processo tuttavia ha il suo focus dall'origine fino al suo termine, grazie al lavoro della società committente che gestisce l'orientamento degli obiettivi finali, dunque la strategia.

Di solito nel processo produttivo vi possono essere sequenze di operazioni stabilizzate e standardizzate.

I volumi possono essere ingenti, si pensi ai processi di pay roll, e magari si può correre il rischio di avere una caduta sullo standard di qualità. Il provider in questo caso può realizzare una focalizzazione sulla parte specifica del prodotto, che può generare margini adeguati anche con basso valore aggiunto unitario. Con l'implementazione di processi di Outsourcing l'azienda committente rinuncia a una parte della propria autonomia operativa e al presidio del proprio know how avendo però come contropartita un livello di servizio o di performance garantito. Quello che non potrà mai perdere è la "vision" del suo obiettivo e della strategia per perseguire i risultati che cerca. Diventa allora fondamentale il percorso metodologico seguito da committente e provider: dal piano d'azione all'implementazione, dall'identificazione delle competenze distintive all'esame delle modalità con cui l'impresa svolge le attività, dalla determinazione degli obiettivi che si intendono raggiungere con l'Outsourcing all'analisi delle diverse opzioni di esternalizzazione da condividere con l'outsourcer. "Chi fa Outsourcing, si concentra sul processo e sul chi lo porta a termine,

sostiene la dottoressa Denise De Pasquale, presidente di "Progetto Lavoro", società cooperativa che si occupa di Outsourcing con un focus sul settore amministrativo, assicurativo e dei servizi generali. Che cosa spinge un committente ad avvalersi di un provider per esternalizzare i propri processi produttivi? Motivi logistici o economici, certo, "ma chi si avvale dell'Outsourcing si concentra nell'accrescimento dell'efficienza per migliorare le proprie performance: all'outsourcer viene affidato il risultato finale". Le società che offrono il BPO puntano alla valorizzazione, e all'individuazione della risorsa più capace, sia in rapporto ai volumi di lavoro sia in base al numero di ore lavorate. "La scelta della risorsa, per chi imple-

menta processi di Outsourcing è dunque strategica; la flessibilità infatti, è legata alla gestione dell'operato di ogni singolo professionista, la cui qualità del lavoro viene monitorata." Insomma l'Outsourcing non garantisce solo un approccio strategico allo sviluppo del valore dell'impresa, ma costituisce anche un mezzo strategico per implementare nel "sistema paese" il concetto di meritocrazia. L'Outsourcing identifica e ricerca professionisti capaci, determinati nel valorizzarsi e nel migliorarsi all'interno di un sistema di mercato flessibile. La flessibilità disincentiva dunque l'approssimazione, valorizza semmai le capacità. Questo consente alle imprese di generare performance.



Ci sono ancora aziende che credono che il Business Process Outsourcing sia solo una questione di costi.
PECCATO.

Per rendere più competitiva la vostra azienda, E-Care vi presenta l'outsourcing dei valori, il nuovo standard d'eccellenza del Business Process Outsourcing per il CRM.

- Il valore di prendere in carico e rendere operativi con successo processi e progetti complessi
- Il valore di integrare in modo distintivo processi, procedure, tecnologie e competenze innovative
- Il valore di essere un partner proattivo grazie alla capitalizzazione del know how
- Il valore di disporre di infrastrutture tecnologiche all'avanguardia
- Il valore della professionalità dei nostri addetti ottenuto con precisi percorsi formativi e di sviluppo
- Il valore di una cultura aziendale etica che prevede personale diretto e sviluppa un forte senso di appartenenza.


ecare
CRM BUSINESS SOLUTIONS

Soluzioni Call Center

Gestire le problematiche dei mercati e delle industrie attraverso l'innovazione tecnologica



L'operatività

Le società di Outsourcing che utilizzano i call center per portare valore alle società committenti, puntano a diventare un centro di eccellenza per sostenere il business delle imprese, lavorando sulla costruzione di professionalità e competenze. In modo particolare gestiscono le chiamate in bound, cioè in ingresso, per curare le pratiche di back office, oppure di tipo amministrativo. È il caso delle pubbliche amministrazioni, che infatti con la legge voluta dal legislatore nel 2000 ha stabilito che comuni, regioni e province possono avvalersi di strumenti, compresi i call center, per fornire informazioni agli utenti. Il servizio che viene offerto pertanto è quello della one

call resolution che viene anche applicato appositamente nelle industrie. L'Outsourcing serve a integrare la cultura d'impresa. L'esternalizzazione cioè, crea valore aggiunto ovvero value relation, valore nella relazione con cliente che vede soddisfatti i suoi bisogni. Si gemma in questo modo la retention: il cliente si lega all'impresa perché trova una piena realizzazione delle sue necessità. Il committente che esternalizza al provider invece ottiene un miglioramento globale delle performance, una migliore gestione dei costi e una flessibilità pienamente realizzata. Un motore per generare ricchezza e favorire lo sviluppo delle conoscenze.

Il customer relationship management è un bisogno del mercato. In modo particolare le imprese, le banche, le pubbliche amministrazioni (specie dopo l'avvento della legge 150 del 2000) si avvalgono o possono avvalersi di call center, per risolvere bisogni ed esigenze della gente comune e delle imprese. I Call center nascono pertanto per gestire i bisogni che emergono dal mercato. Nelle banche per esempio è maturata la consapevolezza che la clientela preferisce di gran lunga un servizio personalizzato, accessibile via Internet e via telefono disponibile in modo costante 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 per poter procedere all'acquisto titoli piuttosto

che allo smobilizzo di fondi o al pagamento di bollette, senza dover più passare in agenzia, costretti magari a prendere un permesso sul posto di lavoro. L'operatività la garantisce infatti direttamente il call center della banca che fornisce in tempo reale gli stessi servizi, permettendo la medesima operatività con una semplice telefonata. E sono sempre di più gli istituti di credito che consentono di avvalersi dei servizi telefonici con numeri verdi, cioè gratuiti. Tutte le imprese dunque, dalle utilities alle industrie, si avvalgono di call center. La loro implementazione nei processi produttivi garantisce una customer service piena verso la clientela.



Il customer relationship management è un bisogno del mercato. Offrire ascolto alle imprese è il vero valore aggiunto per le strategie aziendali



Gian Luigi Garbarini
Amministratore Delegato

Intervista con l'amministratore delegato di E Care, Gian Luigi Garbarini.

Dottor Garbarini come nasce la E Care?

Rnasce sulla base di una intuizione. Le imprese del nostro Paese, appartenenti un po' a tutte le industrie, hanno e avranno sempre più bisogno di migliorare i propri processi di customer care. L'idea ha colmato, con un'offerta "specialistica", la domanda di mercato di un customer care di qualità. Abbiamo cercato di lavorare per diventare un centro di eccellenza per

aiutare le imprese in tale trasformazione.

DQuali sono gli elementi che contraddistinguono l'Outsourcing?

RÈ un fatto che la ricerca di efficienza finalizzata alla creazione di valore sia una leva per accrescere la competitività; indubbio anche che l'efficienza di cui si parla deve essere realizzata attraverso la miglior integrazione possibile fra la cultura aziendale propria del committente ed i relativi processi, le tecnologie di supporto e le competenze delle risorse umane (efficacia).

DI call center sono stati identificati dai media come espressione della precarizzazione del lavoro. Lei come commenta?

RCommento così: è indubbio che uno dei driver fondamentali dell'Outsourcing sia rappresentato dalla flessibilità, intesa come risposta organizzativa all'andamento stagionale del business delle aziende appartenenti a differenti settori d'impresa. A causa del comportamento non virtuoso di chi ha usato impropriamente forme di lavoro atipico, anche in relazione alle richieste di contenimento dei costi

provenienti dalle committenze, unitamente alla mancanza di un'informazione puntuale, i media hanno avuto gioco facile nell'associare alla richiesta di flessibilità la valenza del precariato.

Personalmente credo molto invece nella diffusione di modelli organizzativi flessibili che, nel pieno rispetto della tutela dei diritti dei lavoratori, attraverso mirati percorsi di sviluppo e formazione creino nuove professionalità aderenti ai moderni requisiti di business, finalizzate alla reale creazione di valore per l'intera filiera.

Esternalizzazione amministrativa

Quando il controllo di sistema diventa garanzia di qualità. La verifica della policy aziendale. La risorsa umana e il processo tecnologico.

L'esternalizzazione amministrativa è un processo di implementazione di una pluralità di input da parte di un outsourcer, dal personale specializzato in grado di riassorbire tutte le criticità dell'impresa committente (come la puntualità nella consegna dei cedolini), alla messa a punto di processi informatici in grado di fornire un flusso costante di dati, verso una società committente. Nel primo caso un outsourcer può fornire consulenti specializzati in diritto del lavoro, in grado di adeguare e di fornire tutte le innovazioni giuridiche, evitando così che nell'erogazione delle retribuzioni possano determinarsi dei blocchi di sistema o degli errori di procedura che possono produrre effetti collaterali. Nel secondo caso l'esternalizzazione amministrativa consiste nel fornire circolari tecniche, note operative o comunicazioni utili

all'amministrazione del personale, sul web. Note che contengono il percorso normativo e lo sviluppo tecnico di argomenti specifici come ad esempio l'istituzione di un fondo di previdenza complementare. L'accesso alle comunicazioni tecnico - applicative sulla normativa, è dato da un sistema di comunicazione online che permette di informare in tempo reale e in modo completo su tutto quello che può incidere nell'attività amministrativa di un'azienda. Amministrazione significa anche accesso ad un sistema per la gestione decentrata delle attività accessibile tramite qualsiasi postazione Internet. La competenza in questo caso è specializzata da parte dell'outsourcer il quale garantisce sistemi di controllo strutturati sulla base delle esigenze del singolo cliente per garantire import automatizzati da e per qualsiasi applicativo, con

controlli di coerenza dei dati e applicazione delle policy aziendali. Il servizio viene analizzato, configurato, implementato e seguito costantemente dagli esperti di amministrazione del personale e dal personale di project management. In Italia circa il 35% delle aziende del settore privato sceglie l'Outsourcing nei processi amministrativi. Tecnici amministrativi, informatici, consulenti lavorano

per l'erogazione dei servizi al cliente per garantire continuità semplicità e qualità del servizio. I servizi Internet sono gli ultimi nati in termini di novità per le società committenti: viene così agevolato il download del cedolino, del Cud, dei documenti amministrativi, l'invio di richieste di assenza, la visualizzazione del proprio residuo ferie, l'inserimento delle note spese.



NUOVE PROSPETTIVE PER L'IMPRESA

Denise De Pasquale
Presidente di
Progetto Lavoro



“Applichiamo la conoscenza del lavoro all'outsourcing dei processi per dare alle imprese nuove opportunità economiche:”

- ▶ OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI
- ▶ COSTI VARIABILI SOTTO CONTROLLO
- ▶ RIDUZIONE DEI COSTI COMPLESSIVI
- ▶ COMPETENZE SPECIALISTICHE

Numero Verde 800 043 999

Progettolavoro
THE OUTSOURCING COMPANY

MILANO TORINO ROMA CATANIA

Outsourcing logistico: l'approccio imprenditoriale alla manutenzione

La logistica è un settore determinante per realizzare serie di miglioramenti che soli possono garantire il risultato economico della impresa committente.

La logistica è destinata a scatenare una serie di miglioramenti che soli possono garantire il risultato economico della impresa committente.

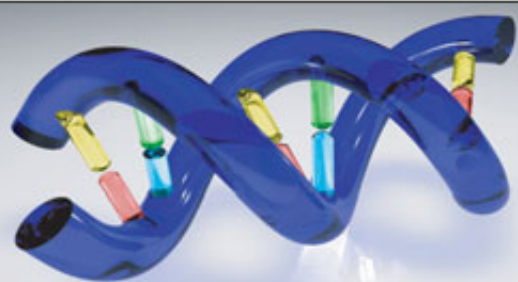
“Creare sinergia sulle masse critiche al fine di raggiungere un abbattimento dei costi”. È la definizione tecnica di Outsourcing logistico. Le imprese sono spesso chiamate ad adeguarsi alla ciclicità e all'andamento del mercato. L'economia può generare, nei suoi flussi, trend particolarmente favorevoli tali da consentire picchi di produzione e un aumento della domanda sul mercato. Fasi di stagnazione o di recessione possono invece incidere sulla domanda, e inevitabilmente anche sull'offerta, facendo contrarre la capacità di produzione di un'impresa, la quale sulla base della ciclicità di mercato deve parametrare e correlare poi la sua forza lavoro. Nasce così l'esigenza della flessibilità. Le punte produttive inducono infatti ad una maggiore domanda di manodopera. I momenti di stagnazione possono invece sortire l'effetto contrario,

cioè esuberi dalle imprese. La flessibilità chiesta dal mercato non si traduce in precarietà. La specializzazione che contraddistingue chi lavora in outsourcing infatti, individua un suo valore sul mercato, che sarà di volta in volta remunerato. La specializzazione nasce nel momento in cui un dipendente viene trasferito dal committente al provider, che in modo continuo lo aggiornerà e lo qualificherà nel suo indirizzo professionale. Questo processo di implementazione, nel tempo, diventa un valore aggiunto per lo stesso professionista che potrà spendere la specializzazione acquisita. Outsourcing logistico significa dunque attivare competenze attraverso l'outsourcer che dispone di dipendenti che si occupano di logistica di professione; disporre cioè di professionisti che sanno fare il massimo in una singola attività. Il corrispettivo economico del servizio viene commisurato non più sui volumi di manutenzione erogata, ma sugli effetti finali che tali volumi alla fine determinano, sull'intervento glo-



bale. La piccola impresa che deve trasferire dei volumi in determinate aree geografiche avrà un contenimento dei costi se razionalizzerà i trasferimenti in modo tale da avere, per esempio, un unico vettore piuttosto che tre o quattro di essi che faranno lievitare le spese. Ottenere una riduzione dei costi è uno degli esiti attesi, ma comunque non il

più importante. La profittabilità è calcolata nel lungo periodo dal committente, che con una gestione più razionale delle risorse ha margini di profitto maggiori. Il costo per l'implementazione di processi di esternalizzazione sono dunque ripagati dal guadagno in termini di produttività.



Logistica_da sempre

BSL, grazie all'esperienza ormai quarantennale della famiglia imprenditrice e dei managers di cui si avvale, ha sviluppato specifiche professionalità per la gestione di soluzioni logistiche "su misura" per meglio venire incontro alle esigenze e alle strategie dei clienti.

BSL S.p.A.
Bertola Servizi Logistici

www.bsl-spa.it

Fleet management: mobilità senza imprevisti

Noleggio a lungo termine:

Il valore di una soluzione di mobilità non si limita ai costi iniziali d'acquisizione, ma nella possibilità di evidenziare con certezza i costi di gestione.

Il noleggio a lungo termine è una formula alternativa alla proprietà che prevede l'utilizzo di un veicolo a fronte di un canone mensile fisso determinato in base alla durata del contratto, al chilometraggio del veicolo e ai servizi richiesti. Con questo servizio, che si sta imponendo anche in Italia come nel resto d'Europa, si è sollevati da tutte le incombenze relative all'acquisto e alla gestione del parco veicoli. Tra i vantaggi principali di questa forma di servizio possiamo citare: la totale assenza di un forte investimento iniziale e la certezza di ricevere un servizio completo ad un prezzo predeterminato e un certo risparmio nella gestione dei veicoli.

Il concetto di noleggio a lungo termine è spesso associato a vantaggi di natura finanziaria ma altrettanto importanti sono i saving nella gestione operativa, questo è il motivo per cui numerose aziende ritengono di dover affidare la gestione della flotta di veicoli ad un servizio in Outsourcing piuttosto

che gestirlo con risorse interne, che possono essere destinate al "core business". La parola chiave è "a ognuno il suo mestiere". Infatti le società che gestiscono il parco veicoli aziendali sono estremamente specializzate nella fornitura di un servizio a 360 gradi che spazia dall'assicurazione alla gestione sinistri e furti, alla riparazione di danni di carrozzeria e meccanici, alle sostituzioni temporanee, al soccorso stradale, all'amministrazione completa dei mezzi. La possibilità di contrattare per grandi numeri i servizi di assicurazione e di assistenza permette alle società di fleet management di ottenere condizioni migliorative rispetto a qualsiasi altra soluzione commerciale disponibile, con la garanzia di uno studio più accurato delle fasi operative connesse con tali coperture.

L'esigenza di delegare all'esterno questa funzione è propria di quelle aziende che non accettano l'inefficienza in fase di acquisizione e manutenzione del parco auto, che

genera spiacevoli perdite finanziarie e di servizio. La cultura di un "administrative fleet management", ovvero la gestione controllata delle flotte aziendali, permette agli utilizzatori di calibrare in modo ottimale il budget investito per la mobilità, con il vantaggio di ottenere un efficiente reporting dei dati

statistici della flotta, e anche di poter controllare ogni singola voce di spesa in modo preventivo.

Abbiamo intervistato il Dott. Falcioni, direttore commerciale di LeasePlan Italia, leader di mercato nel settore del noleggio a lungo termine e gestione flotte aziendali.



Falcione
Amministratore Delegato Lease Plan Italia

Dott. Falcioni, lei è ai vertici di una azienda leader nel noleggio a lungo termine: come è approdato a questo lavoro?

Siamo nel 2003 quando la Europcar avvia una importante suddivisione delle sue attività in due differenti linee di business: noleggio a breve termine e noleggio a lungo termine, quest'ultima affidata alla Europcar Fleet Services. Viene nominato Direttore Generale di quest'ultima Erasmo Paone, forte di 15 anni di esperienza nel settore come Direttore Finanziario di Gruppo.

La nuova Direzione Generale dedicata al noleggio a lungo termine si occupa, tra l'altro, di riorganizzare la struttura al vertice della società: ed è proprio all'interno di questa riorganizzazione che ricevo la nomina a Direttore Commerciale, con un ruolo di indirizzo e di produzione. Il mio bagaglio esperienziale è quello di chi ha lavorato per molti anni all'estero per diverse multinazionali leader a livello mondiale nei loro settori di riferimento.

Il motivo che mi ha spinto a cambiare e la volontà di lanciarsi in

una sfida tutta italiana, seguendo il progetto di re-ingegnerizzazione delle attività commerciali di Europcar Fleet Services e la definizione di un nuovo posizionamento strategico nel mercato.

Quali sono stati i risultati raggiunti da quando lei è stato incaricato di sviluppare il settore commerciale, prima di Europcar Fleet Services e a seguire di LeasePlan, dopo la recente fusione che ha visto coinvolte le due Aziende?

Da quando questa meticolosa attività è stata avviata, negli ultimi tre anni la crescita è stata tre volte superiore a quella media di mercato in termini di fatturato: ogni collaboratore dell'azienda si è personalmente attivato perché fosse cambiata sinergicamente la cultura aziendale da una logica di offerta standardizzata, a quella ben più importante di servizio al cliente. Per gestire la complessità di questo cambiamento culturale è stata incaricato un istituto esterno, Kaizen Institute, perché venisse effettuata una mappatura dei processi ed una

loro conseguente ottimizzazione, eliminando tutto ciò che non rappresentava valore aggiunto erogato al cliente. Le chiavi del successo sono state tre: flessibilità, reattività ed umiltà, in sintesi la predisposizione ad ogni nuova esperienza nella logica che ogni cliente è unico e deve essere gestito come tale. Nel 2006 avviene un importante integrazione tra Europcar Fleet Services e LeasePlan Italia, con lo straordinario risultato di proiettare LeasePlan Italia ai vertici del settore con un parco auto italiano di circa 100.000 veicoli: secondo la nostra società "Every day every LeasePlan employee makes the difference" ed ogni collaboratore sa realizzare la differenza, permettendoci di guadagnare in credibilità sul mercato e in soddisfazione del cliente.

Quali saranno gli obiettivi per il vostro futuro?

In LeasePlan Italia l'obiettivo e la sfida per il futuro sono rappresentati dalla volontà di attuare dei programmi capaci di modificare la cultura del servizio del noleggio a lungo termine in Italia: nel nord

Europa si dà grande attenzione alle formule più avanzate ed utili di utilizzo rispetto al concetto di proprietà del mezzo. In Italia c'è ancora spazio di manovra per comunicare la portata innovativa del noleggio a lungo termine, trasferendo ai clienti il senso della completezza di questo servizio in tutte le sue componenti. È la testimonianza è quella di una azienda come Leaseplan, che ottiene il gradimento di centomila utilizzatori che ogni giorno crescono, rinnovano e apprezzano i servizi di assistenza e manutenzione pronti 24 ore su 24 ed offerti ad un costo certo. Acquistare costa capitale, mentre nel caso del noleggio a lungo termine tutta la catena del servizio, che comprende assicurazioni e servizi tecnici, rappresenta un complemento già disponibile nel canone concordato. Sul sito web di LeasePlan Italia (www.leaseplan.it) si può utilizzare un utile tool a disposizione dei nuovi clienti per calcolare il vantaggio economico offerto da una soluzione a noleggio rispetto all'acquisto del veicolo.



Byte: quando l'Outsourcing diventa un valore aggiunto

Ne parliamo con una delle società leader nell'ambito BPO



Piero Ricaldone
Direttore Generale HRO, Gruppo Byte



Pasquale Rosito
Amministratore Delegato di Byte e Presidente HRO

L'Outsourcing rappresenta uno degli strumenti a disposizione delle imprese che si modificano o si espandono rapidamente, aiutandole sia a sostenere l'aggiornamento tecnologico sia a mantenere la competitività del business. Bisogna, però, rispettare le peculiarità e le esigenze, mutevoli nel tempo, specifiche di ogni azienda. Infatti, parlare di Outsourcing significa approcciare una tematica piuttosto complessa che può coinvolgere diverse aree di competenza. Si può parlare di Processing Outsourcing, se le attività esternalizzate sono nell'ambito dei processi di Information Technology oppure di Business Process Outsourcing (BPO) se le attività terziarizzate riguardano la gestione intera di un processo che supporta il business dell'impresa.

In particolare è proprio di BPO che parliamo con Byte, una società che ha saputo coniugare in un'unica realtà le due anime che la caratterizzano: quella di Independent Software Vendor e quella di Outsourcer. Il valore aggiunto fornito dal Gruppo è pro-

prio quella di erogare servizi di BPO basati sull'utilizzo di proprie soluzioni. Per farci raccontare l'esperienza del Gruppo abbiamo incontrato l'Ing. Pasquale Rosito, amministratore delegato di Byte e presidente di HRO e Piero Ricaldone, direttore generale HRO del gruppo Byte.

Che cosa è l'Outsourcing per Byte?

Byte, con oltre 30 anni di esperienza, è oggi leader nell'offerta di soluzioni per la gestione e pianificazione di tutti gli aspetti relativi alle problematiche HRM. Con la suite eSipert, soluzione modulare, fornisce una copertura a 360° che va dall'amministrazione e contabilità del personale (Payroll, Presenze/Assenze, Trasferite e Note Spese, Gestione Commesse e Attività, Workforce, etc.), a quella relativa alla pianificazione strategica delle Risorse Umane (Cezanne).

Oltre alle soluzioni applicative Byte fornisce servizi a valore aggiunto e in particolare con HRO, società del Gruppo, è focalizzata ai servizi di BPO, che in Italia (ricerca di NetConsulting), negli ultimi anni hanno registrato un andamento molto positivo e con ampi margini di crescita. In particolare dati che segnalano +5,6% rispetto all'anno precedente, relativi allo sviluppo della gestione delle Risorse Umane in Outsourcing, confermano la validità della nostra scelta e giustificano gli investimenti fatti in questa direzione. Un percorso, quello del BPO, che non può prescindere dall'adozione di soluzioni IT che sfruttano le tecnologie di rete (come i

Web Portal dedicati) per offrire in modo flessibile e funzionale servizi di employee self-service in ambito web. In Byte i servizi HR forniti in Outsourcing nel 2006 hanno generato un giro d'affari pari a circa 12 milioni di euro, +15,6% rispetto all'anno precedente e sono numerosi i progetti realizzati nel corso dell'ultimo anno che hanno interessato società di prestigio quali CartaSi, Whirlpool e Avio. In particolare questi ultimi due progetti sono stati implementati anche nelle sedi polacche delle società, grazie alla presenza di Byte in Polonia con HRO Polska. In generale registriamo un'alta richiesta nell'ambito della gestione amministrativa del personale (dall'elaborazione delle buste paga agli adempimenti fiscali e contributivi), ma il valore aggiunto fornito da HRO è quello di proporsi come partner dei propri clienti mettendo a loro disposizione, oltre alla sua consolidata esperienza, un sofisticato e completo software per trattare, in un ambiente integrato, tutte le problematiche inerenti gli aspetti gestionali delle Risorse Umane (selezione, formazione, trasferite, valutazione del potenziale e delle prestazioni, percorsi di carriera, curriculum, ecc.) e, attraverso un cruscotto aziendale dotato anche di un potente strumento di Business Intelligence, la previsione e il monitoraggio dei costi aziendali legati al personale (budget, forecast, analisi degli scostamenti) e l'analisi comparativa delle retribuzioni all'interno e all'esterno dell'Azienda.

Qual è il valore dell'Outsourcing?

Per capire la crescita di interesse e di domanda di servizi Outsourcing, da parte delle aziende, basta dare uno sguardo allo scenario di mercato odierno, sempre più competitivo e mutevole, e alla pressione esercitata sulle aziende. Oggi le società, per continuare a competere con successo, sentono l'esigenza di valutare concretamente quei servizi che, facendosi carico di tutte le operazioni a scarso valore aggiunto, consentono loro di concentrarsi sul proprio core business aziendale, con benefici effetti sulla qualità dei risultati e sui costi delle attività esternalizzate. Un obiettivo importante delle aziende è sostituire costi di struttura rigidi e difficilmente quantificabili con costi flessibili e certi, senza privarsi delle necessarie professionalità.

In poche parole, l'impresa che decide di mantenere al proprio interno un determinato processo, complesso e variabile qual è

quello del payroll management, corre due rischi: di avere una struttura ridondante, tarata sui picchi di attività, con evidenti costi eccessivi oppure di avere una struttura sottodimensionata, che fa leva sulle individualità e disponibilità dei singoli, con la conseguenza di non riuscire talvolta a svolgere, in modo soddisfacente, l'attività a cui è preposta. L'Outsourcing annulla questi rischi e solleva l'azienda dall'intraprendere scelte difficili. Quindi possiamo parlare di due importanti vantaggi dell'Outsourcing: una adeguata professionalità e una grande flessibilità. Con il "bonus" di un costo, che tende a ridursi nel medio e lungo periodo.

Esiste un'area critica nell'Outsourcing?

Prima di tutto specifichiamo che la gamma di servizi offerti da HRO è ampia e varia dalla soluzione entry-level di Payroll Processing a quella, più radicale e completa, di Business Process Outsourcing dell'amministrazione del Personale, passando da tutte le possibili soluzioni intermedie.

Nella soluzione di Payroll Processing si tratta di un Outsourcing "tecnologico" in cui noi forniamo il software e l'hardware per l'elaborazione. Sicuramente in questa tipologia non si verifica alcuna criticità rispetto al personale. Nella soluzione di Personal Process Outsourcing, trattandosi di una esternalizzazione completa del processo a volte anche alcune persone dell'amministrazione del personale vengono assorbite dall'Outsourcer. Anche in questo caso non ci siamo mai trovati in situazioni di criticità nei confronti del personale trasferito in quanto, anche se alcune volte questi possono aver vissuto con apprensione tale evento, nella generalità dei casi si trovano ad operare in un ambiente professionale di alto profilo con un'attenzione particolare alla loro crescita professionale nonché con una maggior visibilità e riconoscimento del proprio ruolo che, magari, non avevano più nell'azienda d'origine dove erano visti più come un "costo".

Infine parlando della parte contrattuale sottolineiamo come nel contratto stesso vanno definite nel modo più chiaro e completo possibile, e quindi sottoscritte, le funzionalità da gestire e gli SLA (livelli di servizio da garantire).

www.bytesh.com
info@bytesh.com

