



OUTSOURCING. Come e dove intervenire per gestire al meglio l'azienda

Investire per risparmiare

Gestione documentale, amministrazione del personale, marketing relazionale, application management, financial services. Sono tanti gli ambiti in cui le imprese possono fare la scelta strategica di esternalizzare

Crisi. La parola viene spesso abusata ma gli imprenditori in realtà sono in grado di capirla e di capire quando sta effettivamente arrivando. Nonché le soluzioni per tamponarne gli effetti. Secondo una analisi condotta recentemente per conto di Confindustria, la maggior parte dei piccoli e medi imprenditori considera un elemento chiave da valutare per gli investimenti nei periodi di crisi non solo la percentuale di ritorno ma anche la tempistica. Nelle conclusioni dell'indagine, tra le due leve sulle quali può agire un'azienda durante un periodo di crisi, quella più "sana" è la leva dei costi da ottimizzare, e non quella dei prezzi da tenere artificialmente alti. L'outsourcing diventa una risorsa chiave per muoversi, quando sia un investimento che si ripaga in tempi rapidi, andando a incidere su costi che possono essere abbattuti senza perdere focalizzazione sulle competenze interne e sul proprio *core business*.

Ci sono vari settori di esternalizzazione. Uno è quello della gestione documentale, che può diventare la chiave per far partire meccanismi di collaborazione e condivisione della competenza all'interno dell'azienda. Spiega **Giovanni Marrè**, amministratore delegato di It Consult con sede a Urbino: «Le aziende oggi capiscono molto bene quando si parla di knowledge management (l'approccio complessivo per tutti i tipi di conoscenza interna), ma spesso in tante medie e grandi imprese c'è un rovesciamento di priorità: non si parte dal mettere in piedi la soluzione di

gestione della conoscenza per risolvere tutte le problematiche, ma da una più piccola per risolverne una e scoprire il valore della soluzione più ampia. Insomma, si entra dalla porta del singolo problema per offrire qualcosa di più ampio. Dal nostro punto di vista il grande vantaggio competitivo sta nell'utilizzare SharePoint di Microsoft, per la quale siamo stati una vera e propria testa di ponte ad esempio verso la Pubblica amministrazione, e nella nostra soluzione proprietaria Josh, un sistema per descrivere processi che è un modulo che manca a SharePoint, garantendo affidabilità e scalabilità».

Iniziare dal Payroll

L'amministrazione in outsourcing del personale è un'altra risorsa utilizzabile anche nei periodi di crisi, come spiega **Silvia Bolzoni**, amministratore delegato Zeta Service, del gruppo Zucchetti: «Rappresentiamo per le aziende italiane, soprattutto in questo momento, una strategia. Infatti, Zeta Service in qualità di partner per l'amministrazione del personale in outsourcing, permette all'azienda di eliminare dalla propria organizzazione interna strutture non legate al proprio *core business* e di razionalizzare e mantenere sotto controllo i costi relativi ad attività di difficile e specifica conduzione legate alla gestione del personale. Attraverso strumenti tecnologicamente avanzati competenze tecniche e consulenziali di alto livello, e un'organizzazione calibrata nel tempo sulle specifiche esigenze delle



aziende, garantiamo al cliente un'assoluta tranquillità sui risultati. Il direttore del personale avrà così l'opportunità di concentrare le sue risorse, economiche e umane, su attività più strategiche rispetto al *payroll*, rendendo la propria organizzazione flessibile ai cambiamenti che oggi il mercato impone. Il valore aggiunto che i nostri clienti ci hanno riconosciuto, e che noi proponiamo al mercato, è l'alto livello di assistenza fornita da persone eccezionali per cortesia, competenza, disponibilità e attitudine al *problem solving*.

Le opportunità e gli ostacoli nel mercato sono però differenti, conclude Bolzoni: «È risaputo che il mercato dell'outsourcing è uno dei pochi che registra una crescita in concomitanza dei periodi di crisi economica. In particolare la terziarizzazione del settore del *payroll* è uno dei primi provvedimenti ipotizzati dalle aziende che decidono di reagire in modo costruttivo alle difficoltà, accogliendole come occasione di innovazione. L'opportunità per noi di Zeta Service è quella di poterci riconfermare come un valido supporto strategico, sia per le aziende che abbandonano le procedure interne per passare al servizio, sia per i nostri clienti, ai quali abbiamo riservato, proprio in virtù di questo periodo, una particolare attenzione. Ma contrariamente a quanto si potrebbe pensare, l'effetto domino della crisi arriva anche a noi. Il nostro fatturato è in larga parte proporzionale al numero di cedolini elaborati, ed è chiaro che se le aziende effettuano dei tagli al personale, la nostra organizzazione ne risente».

La tecnologia che fa la differenza

Un'altra area critica per le imprese è quella dell'esternalizzazione dei processi di business, come spiega Marco Durante, amministratore delegato di PhonEtica: «Nel nostro settore il mercato si muove in due distinte direzioni: le aziende che già usufruiscono di servizi in outsourcing chiedono una riduzione e talvolta una rideterminazione dei minimi contrattuali mentre, tra i non utenti, un numero sempre maggiore di medie e grandi aziende si sta organizzando per esternalizzare la

Così si liberano risorse



gestione delle proprie chiamate. Attualmente PhonEtica ricopre una posizione di guida nel mercato specifico del Bpo, un mercato nuovo e non di sostituzione, caratterizzato da aziende che avvertono sempre più la necessità di ottimizzare e rendere variabili i propri costi».

«PhonEtica, protagonista dal 1998 nel mercato italiano di soluzioni di *Business process outsourcing* per le comunicazioni telefoniche – continua Durante –, risponde in modo concreto alle esigenze di qualità, flessibilità e competitività richieste dal libero mercato. I servizi personalizzati delle divisioni Business Concierge e Accelera consentono ad aziende di varia dimensione, attraverso l'alleggerimento della gestione interna di attività non strategiche, di concentrarsi sul core business ottimizzando, di conseguenza, specifici costi aziendali. I servizi di Business Concierge includono: terziarizzazione del centralino, customer care, front & back office, attività di segreteria e reception. La divisione Accelera pianifica, organizza e realizza piani di marketing relazionale che prevedono attività di ricerche di mercato, sondaggi d'opinione, aggiornamento e gestione dei marketing database, attività di supporto alle vendite, nonché promozioni e concorsi. Nello specifico, in riferimento ai servizi *inbound*, PhonEtica opera attraverso una tecnologia proprietaria che è in grado



di sostituire e integrare tutti i punti di ingresso delle comunicazioni telefoniche e via Internet. Tale tool, che ignora le chiamate dirette agli interni e raccoglie esclusivamente quelle generiche dirette al centralino dell'azienda e o ai numeri di customer care e help desk, è in grado di ricevere anche fax ed email. Ai nostri operatori vengono messe a disposizione tutte le informazioni e le policy necessarie all'immediata e diretta evasione delle diverse richieste e all'inoltro di alcune di esse all'interno dell'azienda. Il valore aggiunto del nostro servizio si traduce, quindi, nella garanzia di una completa ed efficiente gestione delle chiamate e dei messaggi in ingresso rappresentando, di fatto, uno dei più preziosi strumenti di *front-end* delle comunicazioni dei nostri clienti. I servizi della divisione Business Concierge, oltre ad assicurare una gestione delle chiamate senza limiti di orario insieme a una sostanziale riduzione dei costi, sono in grado di elaborare attraverso l'innovativo approccio IN³Solving (INbound INtegrated INstant Solving) anche un'analisi oggettiva e completa dei dati quali-quantitativi di traffico in ingresso: fondamentali indicatori per le attività di riorganizzazione e ottimizzazione dei processi di comunicazione, necessarie per il miglioramento dell'efficienza operativa e, di riflesso, dell'immagine delle aziende clienti».

Per ridurre i costi It

Come funziona il mercato dell'Application management, un altro dei settori chiave per l'outsourcing? Quali sono le opportunità e quali gli ostacoli? Secondo **Ernesto Patruno** di Metisoft, «Il mercato è caratterizzato dal dualismo interesse-immobilismo. I potenziali clienti manifestano interesse, per la possibilità di liberare risorse interne per compiti e progetti più qualificati e soprattutto perché l'Application management rappresenta l'opportunità di ridurre i costi delle tecnologie. Posticipano la decisione di adozione del servizio per motivi legati anche al contesto di incertezza dei mercati. Metisoft è una società che conta su circa 180 dipendenti, ma oggi è in grado

di offrire un servizio con caratteristiche di qualità e continuità di servizio tradizionalmente esclusive di multinazionali del settore It: approccio knowledge based, Itil compliance, servizio multilingua attivo 24x7, possibilità di integrare nel team di supporto anche personale del cliente. Queste caratteristiche sono abbinata a una flessibilità dell'offerta e a condizioni economiche in grado di soddisfare le richieste sia dei grandi clienti sia delle piccole e medie imprese».

«Il valore delle soluzioni di Application management di Metisoft – conclude Patruno – risiede nella ricerca e controllo della qualità della relazione con gli utenti finali, in combinazione con un'offerta economica competitiva rispetto a quella dei concorrenti che fanno uso di presidi *offshore*. Ciò è ottenuto con l'impiego di tecnologia allo stato dell'arte nel campo del trasferimento delle competenze, del knowledge management e della formazione del personale. In particolare l'esperienza accumulata nel corso dell'erogazione del servizio è conservata, utilizzata per migliorarlo in modo continuo e resa disponibile al cliente alla chiusura del contratto di AM. La stessa cura e impegno per il miglioramento continuo è profusa nell'azione di miglioramento delle applicazioni, affinché siano eliminate le cause di problemi ricorrenti e siano adeguate ai cambiamenti causati dalle modifiche che l'azienda cliente apporta ai processi di business o alla sua infrastruttura di rete».

Partner in ambito finanziario

Nel complesso, ci sono varie possibilità, come spiega il vicepresidente per il marketing di Sepla, **Stefano Poggi**. «Il momento di crisi – dice Poggi – sta aumentando l'attenzione nei confronti di azioni di contenimento e ottimizzazione della spesa; resta comunque la resistenza – prevalentemente psicologica – all'“investire per risparmiare”. È infatti più facile convincere un'azienda a investire per conseguire obiettivi di aumento del giro di affari rispetto a spendere (ovvero anticipare del denaro nel breve) per conseguire un risparmio futuro. Azioni orientate alla



riduzione dei costi sono valide in qualsiasi fase dell'economia e non vengono di norma ridotte in periodi di crisi; l'offerta di Travel Management di Sempla prevede modalità (Software as a Service e Temporary Management) che non richiedono infatti investimenti strutturali e che consentono un avvio in tempi rapidi e un Roi accelerato».

«Nel settore dei Financial Services – conclude Poggi –, che rappresenta da sempre il core-business di Sempla, siamo leader nelle soluzioni di credit risk management, piattaforma di filiale, incassi e pagamenti, Crm, consulenza finanziaria, cost management e vigilanza. Chiaramente le soluzioni relative a questi processi core sono personalizzate e differenziate per ogni nostro cliente, ma abbiamo capitalizzato le competenze chiave sviluppate a fianco dei maggiori gruppi bancari e assicurativi in “asset” – semilavorati o in componenti di prodotto – che abilitano e accelerano

la nostra offerta. In questo modo siamo in grado di offrire qualità e *time to market* superiori a costi competitivi. Nell'area del Travel Management, ovvero dell'ottimizzazione dei costi di missione e trasferta (spese di viaggio e rappresentanza), Sempla offre consulenza, temporary management, prodotti e soluzioni in “service” (SaaS). In termini di efficacia, ovvero di riduzione dei costi dei servizi di viaggio, gli interventi effettuati presso i nostri clienti hanno consentito di aumentare dal 5% al 30% i “saving” certificabili rispetto alla situazione di partenza. Inoltre si sono ridotti significativamente i tempi e i costi di processo e gestione (tra il 50% al 80% di riduzione rispetto ai costi di processo precedenti all'intervento). Il nostro strumento, TM Dashboard, oltre a supportare le attività quotidiane, consente di misurare i risultati delle azioni effettuate».

■
Antonio Dini