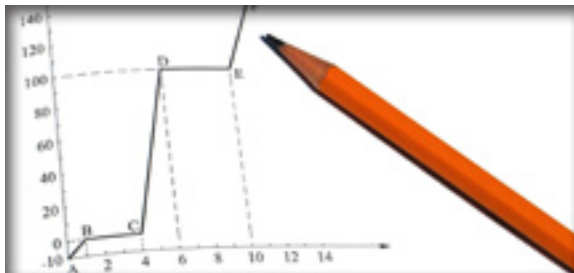


OUTSOURCING

LA TUA GUIDA PER UTILIZZARE AL MEGLIO LE RISORSE AZIENDALI ESTERNE

NOVEMBRE 2007



FINANCIAL BUSINESS SOLUTION

Il sistema bancario sta attraversando un periodo di riassetto: gli istituti sono alla ricerca di metodi che possano far aumentare i loro margini di guadagno, e l'outsourcing può essere un effettivo fattore di competitività, risultando un servizio ad alto valore aggiunto.

► Pagina 7



FLEET MANAGEMENT

La gestione di un parco macchine aziendale, specie se di dimensioni rilevanti, comporta numerosi adempimenti burocratici, relativi per esempio al fatto di avere più fornitori, diversi tipi di contratto (leasing, noleggio...) per le auto etc., oltre naturalmente alle pratiche amministrative da sbrigare per ogni singola vettura.

► Pagina 11



IT OUTSOURCING

Gestire i sistemi informatici per un'azienda non pone solo problemi di risparmio o di razionalizzazione, ma investe il terreno della sicurezza delle comunicazioni e della protezione dei dati; di conseguenza occorre vagliare attentamente la decisione di esternalizzazione la gestione delle proprie tecnologie informatiche.

► Pagina 13



Gestione risorse umane

Il settore delle risorse umane, nelle sue varie componenti, è stato anch'esso interessato in maniera massiccia dallo sviluppo dei servizi forniti in outsourcing.

► Pagina 5

▼ PUBBLICITÀ

PUBBLICITÀ ▼

SITEL

**Leader mondiale nei processi di Business Process Outsourcing
di Contact Center e Back Office**

**Siete pronti a portare il vostro Customer Care
ad un livello superiore?**

Sitel Italy S.p.A. | Via Montecuccoli, 20 | 20147 Milano | Tel. +39 02.412.971 | Fax +39 02.412.977.777 | sales-marketing@sitel.com | www.sitel.com

**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

Perché l'Italia non può perdere la sfida dell'outsourcing

Il fenomeno dell'outsourcing si sta diffondendo a macchia d'olio, soprattutto nel settore dell'informatica e delle telecomunicazioni. Secondo una statistica di Meta Group, quasi tutte le multinazionali hanno esternalizzato almeno una parte delle proprie funzioni connesse all'informatica ed alle telecomunicazioni. Il mercato europeo dell'outsourcing è da sempre trainato dalla Gran Bretagna, seguita negli ultimi anni da Germania, Francia ed Olanda. Anche in Italia, dove fino ad oggi l'utilizzo di tale strumento è stato inferiore rispetto ad altri paesi, nell'ultimo periodo si è registrata una notevole crescita e vi sono buone possibilità di sviluppo per il futuro.

Nel nostro paese, tuttavia, le grosse operazioni di outsourcing sono rese più complesse da una legislazione lavoristica poco flessibile e sono viste con sospetto da parte dell'opinione pubblica. D'altro canto, occorre però essere consapevoli che le aziende italiane non possono affrontare le sfide della globalizzazione senza utilizzare l'outsourcing.

Si consideri, ad esempio, quanto sta accadendo nel settore bancario e dei servizi finanziari. Le concentrazioni degli ultimi anni hanno determinato la nascita di un ristretto numero di gruppi bancari di grandi dimensioni (in Italia Unicredit/Capitalia ed Intesa San Paolo), destinati a competere tra di loro sui mercati mondiali. In una situazione in cui le banche straniere fanno abbondantemente ricorso all'outsourcing, riducendo così i costi di determinati servizi ed attività (tra gli altri call center e servizi informatici), i gruppi bancari italiani, per non affrontare la concorrenza internazionale partendo da una posizione di svantaggio,

devono necessariamente adottare strumenti analoghi.

Inoltre, è noto come alcuni prodotti e servizi possano essere realizzati in determinati paesi, quali ad esempio l'India e la Cina, sostenendo costi di produzione di gran lunga inferiori rispetto a quelli europei o nordamericani. Per rimanere competitive, le aziende dei paesi più sviluppati, comprese quelle di medie e piccole dimensioni, devono quindi concentrare l'uso delle proprie risorse sulle attività più strategiche, attraverso le quali possono più facilmente creare valore, facendo tesoro dell'esperienza e della competenza costruite negli anni e difficilmente accessibili alle imprese dei paesi emergenti. Sui mercati nazionali e internazionali, le imprese possono invece acquistare quei prodotti e servizi che altri forniscono a prezzi più bassi o con maggiori livelli qualitativi.

La sfida è ardua, ma il nostro paese ha certamente gli strumenti per affrontarla e vincerla. D'altronde, una tra le aziende che per prime si sono affermate sul mercato mondiale utilizzando in maniera sapiente ed efficace lo strumento dell'outsourcing è proprio italiana: la Benetton. Da decenni il Gruppo Benetton affida prevalentemente all'estero alcune fasi delle lavorazioni, ma mantiene all'interno del gruppo il coordinamento, l'organizzazione e la supervisione del processo creativo, produttivo e logistico e la delicata fase del controllo di qualità.

Avv. Italo de Feo (Studio Legale Simmons & Simmons)
Membro del Comitato Esecutivo dell' International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) Italian Chapter

**MEDIA
PLANET**

MEDIAPLANET WITH
REACH AND FOCUS
www.mediaplanet.com

OUTSOURCING - LA TUA GUIDA PER UTILIZZARE AL MEGLIO LE RISORSE AZIENDALI ESTERNE

Project Manager: Henry Borzi, Mediaplanet + 39 02 3626 9432

Production Manager: Gianluca Cò, Mediaplanet + 39 02 3626 9429

Testi: Studio Vizioli e Associati srl

Produzione / Layout: Artemida - Marco Poltronieri - info@artemida.it

Distribuzione: Il Sole 24 Ore

Photo: StockXCHNG

Mediaplanet è la casa editrice leader in Europa per la pubblicazione di supplementi tematici allegati a quotidiani e portali online di economia, politica e finanza. Per ulteriori informazioni: Filippo Gioiello, 0236269426



SOMMARIO

- Outsourcing ed esternalizzazioni tra diritto commerciale e diritto del lavoro.....Pag. 4
- Gestione delle Risorse Umane Pag. 5
- L'outsourcing: efficienza e innovazione Pag. 6
- Financial Business Solutions Pag. 7
- Fleet Management Pag. 11
- L'outsourcing strategico: una opportunità, non una minaccia Pag. 12
- IT Outsourcing Pag. 13
- Factoring Pag. 14
- L'Outsourcing nel settore dei Call Center Pag. 14

SITEL

Leader mondiale nei processi di Business Process Outsourcing di Contact Center

5 CONTINENTI | 155+ CONTACT CENTER | 32+ LINGUE PARLATE

Global Leadership by local solutions



SERVIZI

Customer Care
Technical Support
Sales Programs
Retention Strategies
Back Office Processing
Collections & Receivables

MERCATI VERTICALI

Automotive
Technology & High-Tech
Finance
Telco & ISP
Consumer Products
Energy & Utilities
Insurance
Media & Publishing
Travel & Tourism
Government

Siete pronti a portare il vostro Customer Care ad un livello superiore?

Sitel Italy S.p.A. | Via Montecuccoli, 20 | 20147 Milano | Tel. +39 02.412.971 | Fax +39 02.412.977.777 | sales-marketing@sitel.com | www.sitel.com

www.saloneoutsourcing.it

facciamo spazio al tuo business



**11-13 dicembre 2007
Nuova Fiera di Roma**

Il Salone dell'Outsourcing
è il luogo d'incontro tra aziende fornitrici
o utilizzatrici di servizi, pubbliche e private,
dove presentare le soluzioni per ottimizzare
e integrare le risorse interne ed esterne,
ed in cui la domanda e l'offerta di servizi
potranno confrontarsi e cooperare.

COMITATO PROMOTORE

Compagnia delle Opere • Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici • Confservizi • Fiera Roma • FISE • Legacoop

CON IL PATROCINIO DI

Presidenza del Consiglio dei Ministri *Dipartimento per gli Affari regionali e le Autonomie Locali* • Ministero dello Sviluppo Economico • Regione Lazio
Provincia di Roma • Comune di Roma *Assessorato alle politiche per la semplificazione, comunicazione e pari opportunità* • Unioncamere • ENEA

IN COLLABORAZIONE CON



MEDIA PARTNER



CON IL CONTRIBUTO DI



Outsourcing ed esternalizzazioni tra diritto commerciale e diritto del lavoro

Una guida per orientarsi nella disciplina giuridica dell'outsourcing.



La diffusione sempre maggiore del fenomeno dell'outsourcing, altrimenti detto di esternalizzazione – ossia l'assegnazione della gestione di alcuni processi produttivi o attività a organizzazioni esterne all'impresa, per concentrare le proprie risorse sul core business dell'azienda o, comunque, su attività a maggiore valore aggiunto – ha portato al sorgere di una problematica di carattere giuridico-normativo, finora praticamente inesplorata nella sua autonomia concettuale.

Per coprire questa lacuna, è stato pubblicato quest'anno per i tipi di Giuffrè Editore (Milano),

il volume "Outsourcing ed esternalizzazioni tra diritto commerciale e diritto del lavoro", scritto da Pasquale Dui, avvocato, giurista, docente universitario, autore di numerose opere intese a esplorare e illuminare di luce giuridica quelle aree della vita economica e commerciale che si sono create negli ultimi anni e la cui disciplina deve ancora essere compiutamente messa a fuoco. Nel caso dell'outsourcing, il libro di Pasquale Dui prende le mosse dalle nozioni stesse di azienda e di impresa, in quanto la definizione giuridica e quella economica non coincidono perfettamente tra loro.

Dopo avere chiarito i riferimenti terminologici e giuridici dello scenario nel cui ambito ci si trova, l'autore affronta e approfondisce tutte le problematiche legate all'esternalizzazione di uno o più rami dell'impresa stessa. Da un lato infatti, l'outsourcing consente alle imprese maggiore flessibilità e possibilità di diversificazione, ma dall'altro crea complesse implicazioni soprattutto nei rapporti di lavoro. Diversi sono i casi in cui l'azienda assegni fin dal suo nascere lo svolgimento di determinate attività a organizzazioni esterne e quello in cui un'impresa già costituita decida di scorporare una unità produttiva oppure un proprio ramo di attività; in tutti questi frangenti, tuttavia, il diritto del lavoro vigente prevede una serie di adempimenti, sia come tempistica che come tutela dei diritti dei dipendenti, dei quali tenere conto.

Pur essendo un lavoro rivolto prevalentemente al mondo del diritto, il libro di Pasquale Dui può quindi essere utile – per l'attualità del tema e per la chiarezza dell'esposizione – anche a imprenditori e manager che si trovino in condizione di ricorrere all'outsourcing. O



Avv. Pasquale Dui

Corrado Pelligra

Managing Director SITEL Italy

SITEL, anche grazie alla recente fusione con ClientLogic, è il leader mondiale nei processi di Business Processing Outsourcing di Customer Care. Opera sul mercato mondiale attraverso una rete che conta su oltre 155 contact centers in 28 paesi. SITEL, che ha il proprio quartier generale a Nashville, ha esteso la propria presenza in Europa con l'apertura della filiale italiana nel 2003, a Milano e sta oggi definendo il piano di espansione in Italia con l'apertura di un nuovo contact center. Sitel supporta le strategie di Customer Relationship Management delle più grandi aziende nel mondo intervenendo in ogni fase del ciclo di vita di un consumatore in tutti i mercati verticali.

Come operano i vostri contact center e come vi organizzate per respon-



Corrado Pelligra - Managing Director SITEL Italy

dere a esigenze così diverse?

Sitel gestisce progetti complessi di contact center per più di 450 clienti multinazionali in 32 diverse lingue e con una vasta gamma di soluzioni, nei processi BPO di outsourcing di front office e back office modulate e diversificate tra on-site, on-shore e off-shore, in grado di garantire lo stesso standard qualitativo in tutto il mondo. Il nostro impegno è quello di far convivere il nostro know-how specifico con la capillarità geografica dei nostri contact centers, un ampio ventaglio di servizi offerti con l'adattabilità alle esigenze specifiche del cliente. Per questo gestiamo gli oltre 3 milioni di contatti giornalieri con standard qualitativi molto elevati anche grazie a più di 67.000 dipendenti continuamente formati, capaci di condividere gli obiettivi e la filosofia dell'azienda cliente. In estrema sintesi i nostri altissimi standard qualitativi, raggiunti grazie ad una rigorosa metodologia di progettazione e di delivery condivisa su scala mondiale con processi certificati.

Come intendete operare per affermare che il contact center non è un costo ma un investimento?

Oggi la qualità dei prodotti è data per scontata, mentre molto della competitività si gioca sul servizio, ambito nel quale una società in outsourcing come Sitel, deve avere competenze, infrastrutture tecnologiche, hardware e software, ed esperienza su scala mondiale, con standard qualitativi elevati che devono superare quelli sviluppati internamente dalle stesse aziende. SITEL aiuta le aziende a ottimizzare il ritorno degli investimenti destinati ai processi di customer interaction, incrementando i ricavi e migliorando il tasso di fidelizzazione del consumatore. Il nostro approccio parte dal presupposto che i clienti sono il primo patrimonio aziendale per cui i nostri contact centers sono per le aziende nostre clienti dei veri e propri profit center e performance center a valore aggiunto. O

RGI Outsourcing

GRUPPO RGI

Società del Gruppo RGI: 20 anni di esperienza nel mondo assicurativo e bancario. Gestionali all'avanguardia. Referenze di successo. RGI Outsourcing eroga servizi IT completi e modulari per broker, compagnie di assicurazione e bancassicurazione.

Ci occupiamo dei processi, della gestione, dei sistemi e degli applicativi con metodologie standard e livelli di servizio concreti.

I nostri Clienti pensano a **governare** l'IT crescendo sulla conoscenza dei **processi** e pensando alla **strategia**.

Il vero partner è quello che vi dà gli strumenti e lo spazio per accrescere le Vostre competenze.

Servizi IT per assicurazioni e banche

Outsourcing di PassCompagnia il sistema informativo completo per compagnie di assicurazione.

Gestione di processi batch, adempimenti di legge, comunicazioni e flussi.

Gestione completa delle infrastrutture, networking geografico, hosting applicativo.

Help desk tecnico con competenze assicurative.

Servizi di disaster recovery geografico.

Metodologie standard ITIL per la gestione dei processi (membro itSMF)

Think Strategy

www.rgioutsourcing.it



GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Il settore delle risorse umane, nelle sue varie componenti, è stato anch'esso interessato in maniera massiccia dallo sviluppo dei servizi forniti in outsourcing; diciamo varie componenti in quanto non c'è solo il processo di selezione, ma altre attività, tipo quella di gestione paghe e contributi, quella della formazione e dell'aggiornamento professionale e così via.

La tendenza ad esternalizzare in questo campo può dirsi abbastanza recente, ma non per questo meno ampia: basti pensare allo sviluppo delle società di placement che, accanto ai tradizionali operatori della ricerca e selezione del personale, supportano ormai stabilmente le aziende, perlopiù di dimensioni medio-grandi, in tutti i passaggi del processo di gestione delle risorse umane, come ben sanno molti di coloro che hanno partecipato a qualche assessment.

Naturalmente ad essere affidati all'outsourcing rimangono principalmente le attività cosiddette burocratiche, prima tra tutte quella di payroll, e il processo di formazione dei dipendenti; questo avviene perché si tratta degli aspetti più "neutri", per così dire, del lavoro. Al contrario il processo di selezione, an-

dando a impattare direttamente, nel medio e lungo periodo, sulla fisionomia dell'azienda, viene mantenuto all'interno o, in molti casi, gestito in comune con l'outsourcer, che in genere si occupa delle prime scremature dei candidati; ciò avviene in particolare modo nelle imprese, come le multinazionali o le grandi banche d'affari, che ricevono migliaia di curricula ogni anno, e trovano conveniente affidare a un soggetto esterno le prime fasi della selezione.

Occorre aggiungere che negli ultimi decenni i responsabili delle risorse umane hanno visto accrescere i loro compiti, in conseguenza della sempre maggiore specializzazione del lavoro, che ha aumentato di molto il grado di complessità interaziendale.

Per quanto riguarda le motivazioni che inducono all'esternalizzazione, si può dire che esse siano grosso modo le stesse che si riscontrano in altri settori interessati dal fenomeno dell'outsourcing: in primo luogo troviamo dunque la ricerca di un livello di servizio più alto, e poi la volontà di trasformare un costo fisso in uno variabile; dal punto di vista dei compiti su cui focalizzarsi, anche qui ritroviamo il concetto dell'outsourcing

come possibilità di concentrarsi sul proprio core business: una volta libero da incombenze amministrative, infatti, il direttore delle risorse umane di un'azienda potrà dedicare maggior tempo alla pianificazione strategica dell'uso del personale, e a una formazione mirata dei dipendenti. In quest'ottica dunque la

gestione delle risorse umane va a costituire un servizio ad alto valore aggiunto, che incide direttamente sulla competitività dell'impresa.

È ovvio che anche la figura del direttore delle risorse umane subisce un'evoluzione, con una caratterizzazione sempre più di taglio manageriale e sempre

meno attenta agli aspetti amministrativi del lavoro; diventa quindi di importanza vitale una stretta interazione tra direttore del personale e manager esterno di HR.

Trattandosi di un settore che ha come oggetto le persone, è ovvio che il processo di outsourcing dovrà realizzarsi in un quadro di stretta collaborazione tra fornitore e cliente, pena il rischio serio del fallimento del progetto; nonostante l'esistenza di modelli collaudati di gestione delle risorse umane, infatti, occorre tener conto della specificità di ogni singola realtà, per mettere a punto un sistema efficiente che sia in grado di utilizzare al meglio ogni singolo dipendente. La scelta di esternalizzare in tutto o in parte il settore delle risorse umane si configura nella grande maggioranza dei casi come definitiva, sia per i benefici diretti che apporta all'azienda sia per il livello sempre crescente di professionalizzazione dei soggetti esterni che operano in questo campo: com'è naturale, infatti, ad una prima fase di assessment ne è seguita una di consolidamento, in cui si è ridotto il numero degli outsourcer e si è elevato il livello di specializzazione. O



ADP

Automatic Data Processing Inc

È la prima società nel mondo nei servizi di Outsourcing per le Risorse Umane. Fondata negli Stati Uniti nel 1949 e quotata in borsa dal 1961, con 585.000 aziende clienti, 50 milioni di persone servite e 8 miliardi di dollari di fatturato, è attualmente presente in 31 paesi nei 5 continenti.

In Europa ADP è il principale provider di HR outsourcing, con oltre 9 milioni di dipendenti serviti.

ADP Italia, pioniere di questo mercato sul territorio nazionale, è presente con tre sedi: Milano, Torino e Roma.

Da 40 anni ADP è il partner di aziende di ogni settore e dimensione con un'offerta completa di Outsourcing per la gestione del Payroll, dell'Amministrazione del personale e dei processi HR.

L'ampia gamma di soluzioni ADP, frutto di consolidate esperienze HR ed informatiche, è stata studiata per ottimizzare la gestione di tutti i processi della Direzione del Personale e delle Risorse Umane.

ADP Italia conta su una struttura locale articolata e altamente specializzata di oltre 280 persone tra

cui: Consulenti del Lavoro, Amministrativi, esperti HR, Tecnici Informatici, che lavorano quotidianamente per l'erogazione dei servizi al Cliente per garantire maggiore semplicità e migliore qualità del servizio.

Le tecnologie più innovative e i sistemi di sicurezza più sofisticati sono impiegati nei sistemi informatici di ADP, ospitati in un Hosting Center che garantisce i massimi livelli di manutenzione, sicurezza, di Disaster Recovery e di Back Up.

Un servizio di formazione continuativa è a disposizione di tutti i Clienti, che vengono formati sull'utilizzo dei sistemi e sulle tematiche legate al mondo del lavoro.

Una piattaforma logistica garantisce la produzione, la spedizione e l'invio di tutta la documentazione cartacea prodotta da ADP direttamente alle aziende clienti o direttamente al dipendente.

Evoluti sistemi web permettono ai Clienti di accedere ai sistemi di gestione amministrativa ed HR, con diversi profili di accesso: Professional, Manager e anche singolo dipendente. O

I Servizi di ADP

Payroll@ADP: la soluzione principale della gamma ADP, il servizio di elaborazione paghe con diversi livelli di servizio commisurati alle esigenze delle aziende Clienti.

Time@ADP: il servizio per il controllo delle presenze e assenze dei dipendenti, basato sul portale web accessibile con diversi profili di utenza: dipendente, manager, HR professional.

Travel@ADP: il servizio per la gestione delle trasferte e delle note spese, attraverso un portale web accessibile con diversi profili di utenza: dipendente, manager, HR professional.

Multiservice@ADP: il servizio web per gestire le dichiarazioni: F24, diversamente abili, e-mens, autoliquidazione INAIL ecc.

Multidocs@ADP: il servizio per la gestione documentale online: cedolini, CUD, elaborati mensili per la direzione HR ed il singolo dipendente.

MyHR@ADP: il servizio di HR web che consente di gestire le informazioni amministrative e le informazioni HR: Dossier dei dipendenti, con le informazioni gestite dal sistema di Payroll ADP organizzate per singolo dipendente in dossier tematici e viste collettive; Costi del Personale; Sviluppo Risorse Umane: le competenze, la valutazione dei percorsi di sviluppo, l'organigramma e la formazione, Cruscotto: il monitoraggio degli indicatori di performance qualitativi e quantitativi.

Budget@ADP: il servizio per gestire il budget del personale.

ADP offre specifiche soluzioni per le realtà multinazionali:

Multinational Offer: le soluzioni Payroll e HR coordinate per le aziende multinazionali che hanno sede in Europa.

ADP® GlobalViewSM: l'offerta di ADP dedicata alle multinazionali per la gestione HR & Payroll basata sulla piattaforma SAPSM Human Capital Management (HCM).

StreamLine: il servizio europeo per le piccole divisioni di aziende multinazionali che uniscono l'esperienza locale di ADP in una singola offerta coordinata a livello centrale.



soluzione	payroll outsourcing					
	presenze	trasferte	budget	archiviazione	dichiarazioni	HR
livello di servizio	singolo processo			gestione completa		

Portafoglio dei servizi offerti da ADP

I nuovi modelli di outsourcing coniugano innovazione ed efficienza

Intervista a Stefano Patarnello, IBM



Stefano Patarnello - Strategic Outsourcing Business Line Executive, IBM Global Technology Services.

innovativi che includono progetti di trasformazione e modalità di outsourcing selettivo, cioè di una o più parti dei sistemi informatici e applicativi. Il cliente, pur continuando a richiedere al provider l'impegno sulla riduzione dei costi, vuole anche un impegno sui risultati attesi dalla trasformazione di processi relativi ad aspetti tecnici, finanziari, di risorse umane.

In sostanza, il modo in cui i clienti pianificano di esternalizzare, in parte o del tutto, delle componenti IT è in effetti guidato da considerazioni diverse da quelle tradizionali e quindi essi richiedono maggior valore aggiunto nella proposta di valore dell'outsourcing, che fino ad oggi era percepita come una linea di offerta piuttosto rigida e lenta a recepire elementi innovativi.

D. Come sta cambiando la domanda di outsourcing dell'IT?

R. Oggi le aziende riconoscono all'outsourcing un valore di strumento di efficienza ma anche di fattore abilitante di innovazione. Questa nuova visione dell'outsourcing ha di conseguenza portato a una diversificazione della domanda che, oltre ai tradizionali contratti di pura esternalizzazione dell'IT centrati su obiettivi di riduzione dei costi, si orienta anche a modelli

D. Può fare qualche esempio?

R. Prendiamo l'area delle risorse umane. Nell'esternalizzare alcune attività IT in modo selettivo, alcuni clienti decidono di non trasferire le risorse associate a tali attività, ma piuttosto richiedono ad IBM di coordinare un processo di reskilling e costruzione di nuove competenze, in modo che le risorse interne possano essere spostate su ruoli di maggior valore aggiunto.

Un'altra area molto interessante,

dove cresce la domanda da parte dei clienti più evoluti, è quella del "transformation outsourcing", con progetti di trasformazione finalizzati all'efficienza e all'innovazione, al termine dei quali, il controllo delle operazioni per il CIO del cliente è ancora più forte e rigoroso.

Oggi il CIO quasi sempre ha idee molto chiare e precise su come effettuare la ridefinizione di ruoli e responsabilità e ricorre all'outsourcing selettivo come strumento per una chiara definizione delle aree di controllo diretto e di quelle di controllo "delegato" al service provider. Anche questa diversa capacità del CIO chiama per una ridefinizione della proposizione di valore dell'outsourcing sia in termini di offerta sia in termini di definizione dei processi di governance, per indirizzare sia gli aspetti operativi, che le modifiche a medio e lungo termine che impattano la dimensione strategica dell'IT e il ciclo di innovazione.

D. E' possibile che l'outsourcing porti ad un aumento dei rischi - ad esempio, minor controllo delle operazioni IT?

R. Al contrario - i clienti possono trovare nei contratti di "managed services" e outsourcing uno strumento per ridurre al massimo i rischi connessi all'IT. Ad esem-

pio la sicurezza IT sta diventando una tematica rilevante nei processi di certificazione finanziaria e di bilancio. Le soluzioni di business continuity, la disponibilità di una rete di Data Center strategici, e la capacità di determinare con il cliente gli effettivi livelli di rischio sono la risposta molto concreta di IBM a queste necessità. Inoltre, poiché le nuove forme di outsourcing consentono di determinare sempre meglio ruoli e responsabilità, sempre di più i clienti riescono a trasferire nella giusta misura la gestione del rischio al fornitore, che in queste circostanze riesce a dare più concretamente una dimensione di partnership al rapporto contrattuale.

D. Qual è il ruolo del CIO?

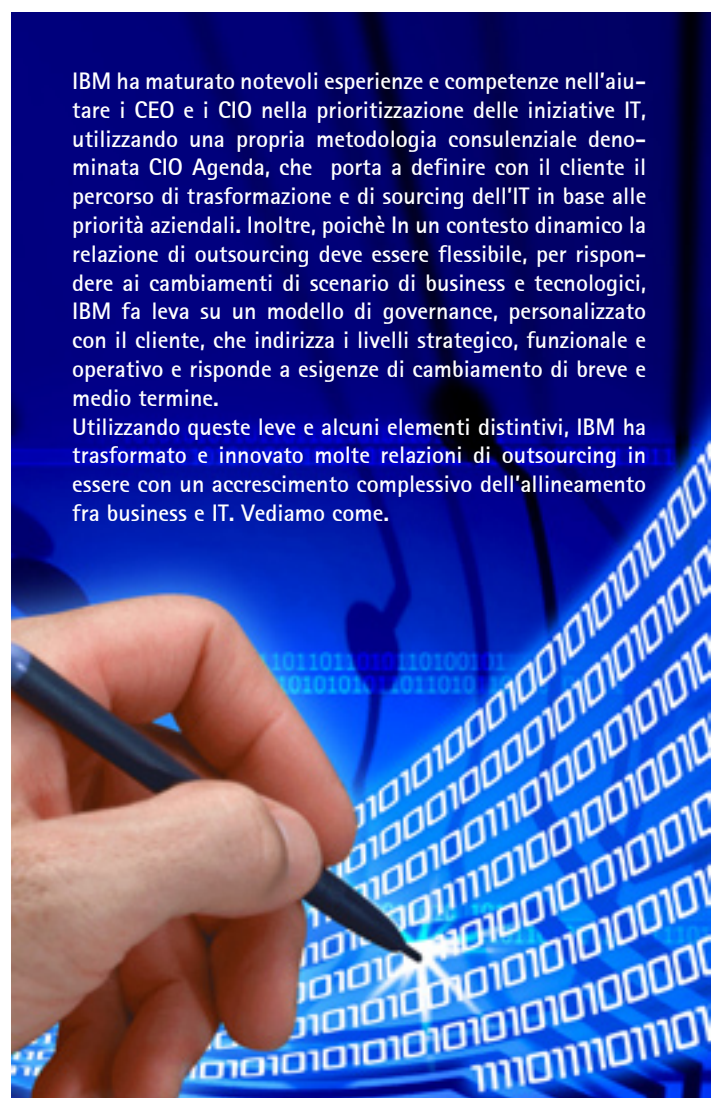
R. Oggi, l'innovazione è considerata lo strumento competitivo per eccellenza e le aziende di maggior successo stanno innovando non solo le proprie offerte e i propri processi di business, ma anche i propri modelli aziendali. L'IT è indispensabile per l'innovazione del modello di business e per la futura flessibilità e capacità di competere delle aziende. Con la crescente integrazione e interdipendenza delle strategie tecnologiche e di business, c'è bisogno di più cooperazione, collaborazione ed integrazione nello

sfruttamento delle risorse IT per l'incremento del valore generato in tutti i settori aziendali. Al centro di tutto questo si pone il CIO, che sta emergendo in misura crescente come leader aziendale fondamentale e potenziale partner per il cambiamento. Il CIO deve essere in grado di coniugare efficienza ed innovazione, operando sulle diverse leve dell'information technology.

Affiancandosi al CIO in questa complessa sfida, IBM pone attenzione a due aspetti principali. Con i budget IT che restano sostanzialmente invariati o devono calare, i CIO perseguono strategie di delivery e progetti di trasformazione IT che li aiutino a ridurre i costi per poter destinare i risparmi così ottenuti allo sviluppo di nuove capacità a sostegno delle iniziative di business.

Va comunque sottolineato che il processo decisionale è "unico" per ciascun CIO e noi fornitori dobbiamo essere capaci di rendere disponibili alternative di sourcing in grado di indirizzare un ventaglio di preferenze manageriali e necessità di spesa e, soprattutto dobbiamo essere capaci di instaurare delle relazioni solide di partnership. Una sfida che vede IBM da sempre in prima linea. O

IBM: come rendere l'accordo di outsourcing vincente per il cliente e per il fornitore di servizi



IBM ha maturato notevoli esperienze e competenze nell'aiutare i CEO e i CIO nella prioritizzazione delle iniziative IT, utilizzando una propria metodologia consulenziale denominata CIO Agenda, che porta a definire con il cliente il percorso di trasformazione e di sourcing dell'IT in base alle priorità aziendali. Inoltre, poiché in un contesto dinamico la relazione di outsourcing deve essere flessibile, per rispondere ai cambiamenti di scenario di business e tecnologici, 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 e alcuni elementi distintivi, IBM ha trasformato e innovato molte relazioni di outsourcing in essere con un accrescimento complessivo dell'allineamento fra business e IT. Vediamo come.

Flessibilità e miglioramento continuo del rapporto rappresentano certamente un elemento distintivo. Negli ultimi 12 mesi IBM ha rinnovato quasi tutti i contratti con i principali clienti arricchendoli con:

- nuovi contenuti, soprattutto nell'ambito della sicurezza logica - grazie anche all'ampliamento dell'offerta con l'acquisizione di Internet Security Systems - e dei servizi di business continuity e disaster recovery;
- integrazione di nuovi progetti applicativi, con relativi processi di transizione, di formazione sul campo, in sintesi di change management a 360 gradi;
- nuovi elementi di flessibilità nelle logiche di prezzo e di servizio più strettamente legati all'utilizzo effettivo delle risorse, inclusi strumenti di premio/penalizzazione legati all'andamento del rapporto cliente-fornitore.

Un altro importante elemento distintivo è rappresentato dalla capacità effettiva di contribuire alle esigenze di Innovazione e capacità di trasformazione. In questo ambito, IBM è impegnata a integrare i progetti di vir-

tualizzazione e consolidamento delle infrastrutture, quindi di semplificazione dell'ambiente IT, nei progetti di outsourcing; inoltre, IBM ha integrato ancora di più le capacità dei propri laboratori di Ricerca nell'ambito delle relazioni strategiche di outsourcing, con un programma internazionale, denominato "Best of Blue", volto a rendere disponibili le soluzioni più innovative disegnate nei centri di ricerca di Yorktown e Zurigo, con un investimento di oltre 2 miliardi di dollari all'anno.

Un altro elemento distintivo è rappresentato dalla governance. Un processo di governance a più livelli, che è una caratteristica consolidata della metodologia adottata da IBM, consente al CIO di mantenere una visione integrata verso i suoi stakeholders, il CEO, il CFO e le linee di business, lavorando in stretto coordinamento con il fornitore, per indirizzare sia gli aspetti operativi, che le modifiche a medio e lungo termine che impattano sia la dimensione strategica dell'IT che il ciclo di innovazione.

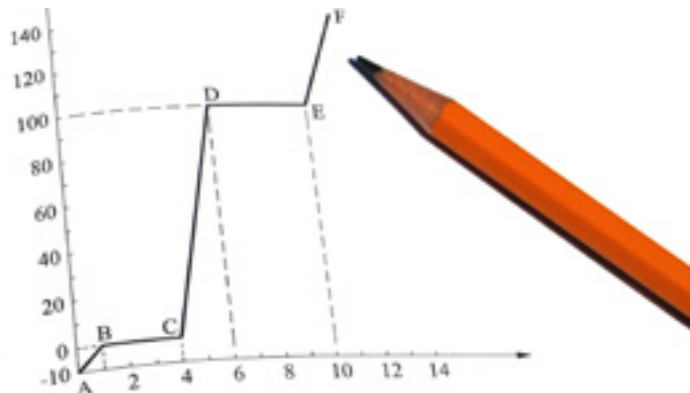
Infine, è elemento distintivo essenziale anche quello relativo a capacità di delivery in grado di sfruttare le economie di sca-

la. 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 ai servizi di application, system e change management. IBM fornisce quindi i servizi attraverso il più grande network mondiale di competenze, che impiega migliaia di risorse esperte, dislocate anche in poli strategici di global sourcing nelle diverse geografie. La definizione di un unico insieme di Best Practices consente di operare in modo integrato e coerente su larga scala. Questo modello è complementato da una forte presenza di governance e dalle competenze tecniche più pregiate a stretto contatto con il cliente, legate ai progetti e sistemi più critici per il servizio, e consente il giusto mix di competenze locali e globali. O

FINANCIAL BUSINESS SOLUTIONS

Il sistema bancario sta attraversando un periodo di riassetto: gli istituti sono alla ricerca di metodi che possano far aumentare i loro margini di guadagno, e l'outsourcing può essere un effettivo fattore di competitività, risultando un servizio ad alto valore aggiunto.

Anche nel mondo degli investimenti finanziari, la celebre giungla descritta da Oliver Stone in Wall Street, è sempre più importante potersi avvalere di servizi di alta qualità ed efficienza. Di conseguenza diviene di vitale importanza disporre di sistemi di gestione dei dati che trasformino i costi fissi in variabili e che garantiscano un supporto costante all'attività dell'azienda.



La crescente complessità degli strumenti finanziari ha fatto sì che fossero sempre più richiesti i servizi di quelle società che forniscono consulenza in merito alle opportunità offerte dalle nuove soluzioni; inoltre hanno avuto un grande sviluppo le imprese che operano nel settore del factoring, come strumento alternativo o complementare al credito bancario.

Anche la valutazione dei rischi è ormai spesso affidata a soggetti esterni specializzati, che compilano rapporti dettagliati, ad esempio, sullo stato di salute di un'azienda prima di un'eventuale acquisizione.

Si può dire in generale che l'outsourcing nel campo del business si sia ormai consolidato, riguardando un gran numero di operazioni.

Innanzitutto si deve segnalare lo sviluppo dei fondi cosiddetti "private equity", o fondi comuni di investimento: essi entrano nel capitale delle aziende con una certa quota, fornendo in tal modo una potente leva finanziaria per la crescita dell'impresa stessa, magari in occasione di seri progetti di ristrutturazione aziendale. Da questo punto di vista si comprende bene, quindi, come sia utile affidarsi a un soggetto esterno che sia specializzato nell'individuare le soluzioni migliori nel campo del private equity.

In effetti si è formata da parte degli outsourcer una vasta gam-

ma di servizi volti ad assicurare soluzioni personalizzate di accesso al credito, che consente ad un'impresa di scegliere lo strumento a essa più congeniale per reperire finanziamenti; inoltre è anche possibile affidare all'esterno la gestione del complesso dei rapporti con le istituzioni bancarie, con il vantaggio di avere un solo interlocutore che si occupi di coordinare il settore dei prestiti.

Anche un'operazione di business planning, per essere efficace, richiede spesso la cooperazione tra l'impresa in questione ed un outsourcer che la supporti nell'analisi dei vari aspetti dell'operazione e nella definizione delle prospettive di sviluppo da presentare agli stakeholders. L'assistenza di professionisti esterni è poi ricercata in particolare quando si tratta di approntare piani di ristrutturazione piuttosto che di fusione o acquisizione, dal momento che devono essere studiate tutte le tematiche legate alla situazione finanziaria dell'azienda, sia per determinarne il valore sia per stabilirne la stabilità patrimoniale; occorre tenere presente che con l'introduzione dei nuovi principi contabili IAS e con Basilea II, che avverrà a partire da gennaio 2008, il costo dei finanziamenti concessi dalle banche tenderà a essere strettamente collegato alla situazione finanziaria dell'impresa, dal momento che gli istituti di credito saranno

tenuti a dare un rating a tutti i loro clienti e a tenerne conto al momento dell'assegnazione di nuovi finanziamenti; assumono quindi grande importanza le certificazioni dei bilanci rilasciate dalle agenzie di rating, che consentono di risparmiare molto sugli interessi sui prestiti.

Vanno poi segnalati anche i servizi di controllo delle performance aziendali, attraverso la fornitura di sofisticati sistemi informatici che permettono di monitorare costantemente l'andamento del business.

Nei casi in cui un'azienda vivesse un periodo di crisi, si sono sviluppate le cosiddette soluzioni di crisis management, vale a dire l'affidare una serie di compiti a degli specialisti del settore per trovare gli strumenti più adatti a superare il momento di flessione e delineare una strategia di recupero della competitività, evitando il rischio di fallimento e il ricorso a metodi più drastici quali quello del commissariamento.

In generale, tuttavia, il ruolo dell'outsourcing nel settore del business è principalmente quello di ottimizzare le possibilità di ricorso al credito, di studiare le soluzioni migliori per indirizzare le strategie di sviluppo aziendali e monitorare costantemente l'andamento delle performance dell'impresa; funzioni che spesso si rivelano decisive per far cogliere alle aziende clienti le opportunità offerte da un'economia sempre più globale. O



Le imprese vendono spesso con pagamento differito determinando così un "credito di fornitura" che lega il fornitore al cliente. E i pagamenti dilazionati sono una pratica tanto nota quanto diffusa tipica del sistema Italia. L'impresa fornitrice si trova a dover far fronte a tre ordini di necessità: valutare l'affidabilità della clientela, amministrare e gestire i propri crediti commerciali e reperire fonti di finanziamento che supportino il credito di fornitura offerto al cliente. Nella gestione del credito di fornitura, la questione fondamentale per l'impresa sta nel decidere se accordare un credito al cliente, ed eventualmente per quale importo; l'impresa deve quindi anteporre alla vendita un'istruttoria di fido per valutare preventivamente la capacità e le attitudini della clientela a pagare puntualmente e per intero i debiti contratti. Attività che richiedono, non solo la ricerca e l'elaborazione d'informazioni, ma anche l'impiego di strumenti adeguati e la presenza di competenze diffuse all'interno di diversi livelli gerarchici dell'impresa. Tutto questo ha un costo e non sempre risulta efficace: possono sorgere conflitti tra le funzioni aziendali e mancare i criteri per effettuare valutazioni sufficientemente obiettive. Le imprese più grandi hanno solitamente strutture preposte alla gestione dei crediti con procedure operative formalizzate; l'ufficio crediti spesso lavora in staff alla

direzione commerciale o a quella finanziaria oppure alla direzione generale. Diversa è la situazione nelle imprese minori dove nella gestione dei crediti prevale una logica amministrativa ed un livello di formalizzazione delle procedure non sempre adeguato. La gestione dei crediti commerciali si rivela spesso problematica per l'impresa. Quest'attività, infatti, coinvolge diverse aree della gestione aziendale e richiede risorse e competenze specialistiche. In quest'ottica, il factoring può andare incontro alle esigenze dell'azienda attraverso l'esternalizzazione della gestione dei crediti. La società di factoring, o factor, infatti può intervenire su diversi fronti. 1. Affianca l'impresa nella gestione dei crediti commerciali, dalla fatturazione all'incasso e talvolta al recupero quando necessario sostenendo l'azienda nelle funzioni contabili, amministrative e finanziarie. L'impresa viene così alleggerita dei relativi costi di struttura. 2. Fornisce risposte valide ed obiettive nella valutazione della clientela. Il factor è uno specialista ed è estraneo ai potenziali conflitti interni tra funzione commerciale e amministrativa. Esso interviene regolando le posizioni inerenti i rapporti commerciali cliente-fornitore, fino ad assumere un ruolo di raccordo tra le parti. 3. Offre una risposta finanziaria più estesa rispetto alle soglie dei creditori tradizionali, anticipando all'impresa il corrispettivo dei crediti acquisiti.

Analizzando i bilanci delle imprese italiane emerge che la gestione del credito commerciale costituisce un aspetto importante dell'attività. Si sta facendo strada l'idea che una gestione attenta e professionale dei crediti possa limitare notevolmente i rischi e le perdite imprenditoriali. Le imprese sono sempre più attente ai rischi derivanti dalle esposizioni di crediti verso la clientela. Se 15-20 anni fa ricorrevano al factoring per fronteggiare bisogni di liquidità nel breve termine, oggi lo concepiscono sempre più in una prospettiva di medio-lungo periodo. Le aziende che già si avvalgono del factoring si stanno orientando sempre più verso i servizi complementari al finanziamento, quelli assicurativi e gestionali appunto. Inoltre, con l'introduzione dei nuovi principi contabili IAS e con Basilea II, che imporranno la classificazione della clientela per rating di affidabilità, saranno avvantaggiate le aziende con una solida gestione dei crediti e in grado di garantire un buon livello patrimoniale, tutti elementi fondamentali per assicurarsi un canale privilegiato nei rapporti con le banche e ottenere credito ad un costo adeguato. Proprio nell'ottica di Basilea II il factoring assume un'importanza crescente in virtù delle sue caratteristiche peculiari di strumento di mitigazione del rischio di credito - pensiamo al servizio di copertura assicurativa. E questo è ancor più vero per le Pmi. Le piccole e medie imprese

del sistema Italia, sono tipicamente sottocapitalizzate, hanno indici di bilancio squilibrati e una struttura organizzativa spesso non adeguata alla gestione finanziaria e alla valutazione del rischio creditizio della clientela. Tutti fattori che incidono sulla rischiosità e rendono l'accesso al credito più difficoltoso. Non è raro che le Pmi forniscano clienti di elevato standing creditizio che modificano arbitrariamente i tempi di pagamento, o che abbiano a che fare con clientela nuova o poco conosciuta operante sui mercati internazionali. I tempi di incasso e pagamento condizionano il fabbisogno finanziario di breve periodo e aggiungono fattori di rischio alla gestione aziendale. Il factoring è in grado di apportare un contributo decisivo alla gestione dei flussi finanziari e all'efficienza delle Pmi, che potrebbero sfruttare di più le opportunità offerte dalla cessione dei crediti pro-soluto. L'entità del fido e le condizioni di affidamento concesse dal factor sono legate non solo al rating del cedente - come avviene per il sistema bancario nel suo complesso - ma anche a quello dei debitori ceduti; la valutazione dell'impresa cedente sarà quindi tanto migliore quanto è più buono il rating assegnato a tali debitori. In questo modo l'impresa può migliorare il rating dell'operazione e frazionare l'esposizione rispetto ai diversi debitori e ottenere più credito e a condizioni più vantaggiose rispetto alle banche tradizionali. Il factoring viene paragonato al credito bancario e percepito come più oneroso. Ma questo confronto è improprio. Non si considera invece che il factoring è un prodotto altamente personalizzato, articolato in servizi combinabili, al finanziamento si possono abbinare la copertura assicurativa e la gestione dei crediti commerciali. Al costo finale perciò contribuiscono anche le

eventuali spese di gestione e i costi dell'assicurazione (pro-soluto). Ma se paragoniamo il costo della sola componente finanziaria, il factoring risulta più conveniente dei prestiti bancari, anche in virtù di un profilo di rischio più contenuto e una percentuale di contenzioso medio più bassa. Questo si riflette nel livello dei tassi praticati rispetto alle alternative finanziarie bancarie. Secondo le ultime rilevazioni della Banca d'Italia riferite agli ultimi mesi del 2005, il tasso medio delle operazioni di factoring è stato pari al 5 - 5,5% rispetto agli anticipi e sconti dell'offerta bancaria che si attestano invece sul 5,5 - 6,5%.

GE Business Finance offre soluzioni personalizzate per la gestione dei crediti commerciali ad aziende di ogni settore e dimensione. Specializzata nel finanziamento, nella copertura del rischio e nella gestione dei crediti d'impresa, si propone come il partner finanziario delle imprese italiane orientate alla crescita, sia in ambito domestico che internazionale. E' una società del Gruppo General Electric (GE), fa capo a GE Commercial Finance la divisione specializzata in prodotti e servizi finanziari per le imprese. Opera sul mercato italiano da oltre vent'anni ed è oggi la più importante società di factoring indipendente del settore. E' uno dei soci fondatori di Assifact, l'Associazione che raggruppa le principali società di factoring italiane, e di Factors Chain International, il più grande network internazionale che associa 179 factors in 54 nazioni. La società può contare in Europa sulla presenza diretta di altre società di factoring appartenenti al Gruppo GE (in Francia, Regno Unito, Germania, Olanda) grazie alle quali può assistere la clientela anche nella strutturazione di complesse operazioni internazionali. O

EXPERT PANEL | STEFANO VALENTINI

Il successo in un'operazione di outsourcing non è del tutto scontato, in particolare quando i servizi esternalizzati sono numerosi e interconnessi tra di loro.



Stefano Valentini - CEO di VeA Consulting

Chiediamo a Stefano Valentini, CEO di VeA Consulting, qual è il ruolo di una società di consulenza nell'outsourcing.

R. Chiariamo subito che un progetto di outsourcing presenta elementi in comune indipendentemente dal fatto che si stia analizzando l'informatica o la manutenzione di un immobile. Questa analisi si traduce in una progettazione del servizio che allunga i tempi per individuare il fornitore ma poi semplifica enormemente il processo di attivazione del servizio, riducendo i tempi in cui si raggiungono i livelli qualitativi attesi.

D. Come può un cliente assicu-

rarsi una piena applicazione del capitolato contrattuale da parte del fornitore?

R. I primi mesi sono essenziali, e ormai tutti i servizi esternalizzati prevedono una fase di avviamento, durante la quale si mettono a punto procedure, si finalizzano i processi e se ne definiscono gli strumenti informatici; questa attività richiede un approccio particolare, gestendola come un progetto nel progetto, con metodologie più vicine al mondo della consulenza che a quelle di chi eroga il servizio. Una gestione della fase di avvio strutturata consentirà di raggiungere rapidamente i risultati di eccellenza che devono essere

già indicati nel capitolato.

D. Ma tutto ciò non rischia di ridurre la convenienza economica dell'outsourcing?

R. Il motivo principale del cercare il supporto di una società di consulenza specializzata è il desiderio di fare bene le cose la prima volta: ciò evita brusche correzioni di rotta e decisioni prese su fatti non sufficientemente verificati; in realtà questo rappresenta un beneficio per lo stesso fornitore che proprio per questo può essere chiamato a farsi carico, riportandolo già nel capitolato, di una parte dei costi di consulenza che la committenza dovrà sostenere. O

EXPERT PANEL | NEIL KIRKE



Neil Kirke - Direttore operativo Serco Italia

Fornire servizi di outsourcing per enti pubblici e governi in settori delicati come le comunicazioni nella difesa: un'attività nella quale occorre sempre dare il massimo. Abbiamo chiesto a Neil Kirke, direttore operativo Serco Italia, come la sua società affronta questa sfida.

Il settore pubblico rappresenta indubbiamente il core business della nostra attività, e il fatto di operare, tra gli altri, in settori "sensibili" come quelli legati alla sicurezza nazionale rende il nostro lavoro molto delicato ma al tempo stesso estremamente stimolante, in quanto siamo sempre alla ricerca delle migliori soluzioni possibili per soddisfare le esigenze dei nostri clienti, consapevoli dell'importanza di offrire un servizio efficiente ed affidabile sotto tutti i punti di vista.

D. Quali sono le vostre soluzioni più richieste?

R. Certamente quelle legate ai

software e alla tecnologia ICT; dati i nostri campi di azione, è fondamentale per noi offrire ai nostri clienti progetti innovativi e soluzioni integrate nel trasporto, nella sicurezza e in altri servizi di vitale importanza. Per fare ciò ci basiamo da un lato sulla nostra notevole esperienza nei progetti ICT dedicati al settore pubblico, dall'altro su un team di esperti e consulenti di altissimo livello sempre impegnati a trovare nuovi strumenti operativi

D. Perché avete deciso di impegnarvi a essere socialmente responsabili?

R. Negli ultimi anni si sta pren-

dendo coscienza di molte istanze e problematiche prima non molto sentite; la stessa scelta del consumatore è sempre più condizionata non solo dal prezzo ma anche dalla reputazione di una azienda a livello sociale. Essere socialmente responsabili non significa soltanto essere conformi alle aspettative legali, ma significa oltrepassare la semplice conformità ed investire maggiormente sul capitale umano, sull'ambiente e sulle relazioni con tutte le parti coinvolte, direttamente o indirettamente, nel business di un'Azienda; è dunque sia un atteggiamento dettato da una nuova consapevolezza che un

investimento in immagine e reputazione.

D. Quali sono le previsioni per il vostro business nei prossimi anni?

R. Dal momento che siamo impegnati in molti campi tra loro diversi, non è facile fare previsioni complessive; sicuramente il nostro business nel settore pubblico è destinato ad aumentare, sia per la qualità del lavoro che svolgiamo che a causa delle istanze cui devono far fronte i governi in molteplici settori come quello dell'energia e delle comunicazioni, senza dimenticare la crescente richiesta di sicurezza dei cittadini. O

serco
Bringing service to life

EXPERT PANEL | LUIGI BUOMPASTORE



D. Perché l'Outsourcing nelle Risorse Umane?

R. L'outsourcing nelle Risorse Umane rappresenta una grande opportunità per le aziende di migliorare la loro posizione competitiva secondo tre dimensioni chiave.

La prima è quella di permettere alle aziende l'accesso ad economie di scala: investimenti in soluzioni informatiche d'avvan-

Nel settore delle Risorse Umane l'outsourcing viene ormai impiegato molto; per scoprire perché, abbiamo parlato con il dott. Luigi Buompastore, direttore Marketing and Business Development di ADP Italia.

guardia, in ottimizzazione di processi interni o a supporto della sicurezza e della continuità di business diventano sempre meno accessibili ad aziende che si confrontano in mercati sempre più competitivi con margini sempre più stretti. Il secondo asse è rappresentato dall'opportunità di focalizzare le risorse disponibili sul core business dell'azienda. Allo stesso tempo, focalizzandosi, le aziende dispongono di una terza opportunità: quella di fare delle attività non-core un

vantaggio competitivo, affidandosi ad un partner specializzato nel settore.

D. Quali sono a suo avviso le prospettive dell'esternalizzazione nell'ambito delle Risorse Umane?

R. Senza dubbio il mercato dell'Outsourcing nelle Risorse Umane in Italia sta vivendo un momento di grande evoluzione. Un primo tema fondamentale di questi anni è il progressivo mutamento culturale nei confronti dell'Outsourcing. Considerato inizialmente una semplice

"cessione" a terzi di una parte dell'azienda che interessa poco, l'Outsourcing nelle Risorse Umane sta diventando sempre più una opportunità per l'azienda di migliorarsi e professionalizzarsi attraverso il ricorso a partners specializzati. Questo è, ben chiaramente, un processo che si materializzerà nell'orizzonte di diversi anni.

La seconda prospettiva di sviluppo del mercato è senza dubbio quella dell'estensione della presenza nel mercato delle piccole e medie aziende. Questo sarà una delle direttrici chiave di sviluppo del prossimo futuro.

La terza prospettiva dei prossimi anni sarà senza dubbio quella legata alla capacità da parte degli outsourcers

di supportare l'internazionalizzazione delle aziende italiane. O

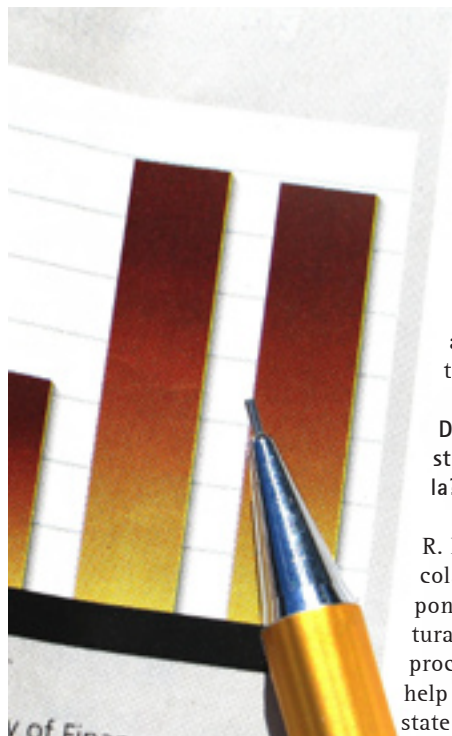


Luigi Buompastore - Direttore Marketing and Business Development di ADP Italia

EXPERT PANEL | ENRICO BOGGIO



Enrico Boggio - Direttore di RGI Outsourcing



Il settore informatico, per il suo alto tasso di know-how, è senza dubbio uno dei più interessati dal fenomeno dell'outsourcing; ma quali servizi offre concretamente un outsourcer informatico? Lo abbiamo chiesto a Enrico Boggio, Direttore di RGI Outsourcing.

D. Come si articola il vostro servizio alla clientela?

R. La nostra offerta si articola in tre differenti componenti: quella infrastrutturale, quella di gestione dei processi EDP e infine quella help desk tecnico; tutte sono state studiate e configurate

per fornire un alto valore aggiunto su ognuna di esse.

D. In dettaglio, come funziona queste tre componenti?

R. Quella infrastrutturale fornisce un servizio completo con un presidio di tutte le problematiche e le competenze relative alle componenti di facility, sistemiche, di middleware e di monitoraggio; la gestione dei processi EDP rappresenta un puro valore aggiunto frutto di anni di esperienza e calato sulla realtà PassCompagnia: infine l'help desk tecnico consente al Cliente di avere un unico interlocutore per tutte le problematiche, attraverso l'utilizzo di strumenti di "ticketing" condivisi.

D. Come si concilia la convenienza a dare il lavoro in outsourcing

con l'esigenza del Cliente di non perdere le conoscenze in quel settore specifico?

R. L'outsourcing "funziona" come soluzione solo se il Cliente mantiene la governance dei processi IT: in questo modo l'azienda Cliente non perde le conoscenze strategiche ma si avvale del servizio per raggiungere obiettivi, anch'essi strategici, di miglioramento di processi, riduzione dei costi e dei tempi di attivazione di nuovi prodotti e di nuovi eventuali canali.

Spesso può sembrare un problema la riconversione delle risorse interne, ma con percorsi di crescita professionale adeguati e inseriti in un contesto di piano di lavoro è possibile al tempo stesso soddisfare esigenze diverse. O

EXPERT PANEL | ANTONIO BUZZONE

L'outsourcing, inteso come esternalizzazione di beni e servizi a elevato valore aggiunto o come offerta di prodotti o processi altri rispetto al core business dell'impresa, è nel comparto privato l'unica leva di crescita non solo per le piccole e medie aziende ma anche per l'avvio di attività tecnologicamente avanzate". Il direttore commerciale della Nuova Fiera di Roma, Antonio Buzzone, crede molto nelle proprietà modernizzanti e innovative dell'esternalizzazione, tanto da dedicare all'outsourcing il primo Salone permanente, che si svolgerà presso la Nuova Fiera di Roma dall'11 al 13 dicembre.

D. Come agisce l'esternalizzazione in un settore chiave come quello delle risorse umane e dei call-center?

R. I call center sono un'attività economica che sostiene interi comparti di aree del nostro paese; pur non nascondendo i difetti e gli abusi del sistema, questo settore è spesso l'unico mezzo di entrata nel lavoro per certe tipologie di lavoratori. Per le imprese, il ricorso esterno ai call center significa un netto taglio dei costi aziendali, e anche la Pa appalta ormai tutti i suoi call center.

D. Come e quando esternalizzare processi e aree aziendali?

R. Si va dal procurement, alle risorse umane, all'IT, il tutto connesso allo sviluppo e alla gestione di una impresa estesa. Si delega all'esterno anche per

gestire, secondo criteri di mercato, gli elementi che intervengono nel contratto e le relazioni cliente-fornitore o per la selezione del personale specializzato. E che l'outsourcing sia un aiuto fondamentale nelle prime fasi di una nuova attività lo sappiamo bene noi come Nuova Fiera di Roma. Senza chiedere aiuto al di fuori dei nostri confini, senza rivolgerci a chi era specializzato e quindi in grado di offrirci servizi di qualità a costi vantaggiosi, avremo avuto più difficoltà a essere competitivi a livello internazionale. O



**FIERA
ROMA**

EXPERT PANEL | GIUSEPPE PIGNATELLI



L'Italia è il secondo mercato al mondo per il factoring dopo la Gran Bretagna: un dato che fa riflettere sul perché le aziende italiane ricorrano in modo così marcato a questa forma di contratto. Per saperne di più ne abbiamo parlato con Giuseppe Pignatelli, Direttore Commerciale di GE Business Finance, primaria società di factoring del Gruppo General Electric in Italia.

Giuseppe Pignatelli - Direttore Commerciale di GE Business Finance.

D. Perché le aziende italiane si mostrano così interessate ai vostri servizi?

R. Credo che uno degli elementi di attrazione del factoring sia costituito dall'opportunità di minimizzare l'onere della gestione dei crediti vantati, delegandolo a un factor esperto, e contemporaneamente godere dei benefici derivanti dalle soluzioni personalizzate che il factor stesso offre; in altre parole, la scelta di un partner affidabile consente di trasformare il credito da onere a risorsa e un costo fisso in un costo variabile legato alla quantità del fatturato gestito.

D. Si tratta quindi di un'operazione di outsourcing conveniente per il cliente?

R. Certamente: come già accennato, infatti, va considerata la possibilità di trasformare il costo

fisso della gestione dei crediti in un costo variabile. Alla pluralità degli interlocutori si sostituisce il factor quale unico interlocutore, con evidenti benefici in termini di recupero di risorse umane e di gestione dei pagamenti e degli incassi. La presenza di un unico interlocutore avvantaggia peraltro anche il debitore ceduto, sia in termini di costi interni che di costi esterni.

D. Quali sono le prospettive del mercato?

R. In generale si può dire che, dopo un breve periodo di consolidamento, negli ultimi anni lo sviluppo dell'attività di factoring è ripresa ad un ritmo del 7-8% annuo, segno che la ripresa economica in atto spinge le aziende ad avvalersi di una forma di finanziamento sicura e garantita, con elevati servizi accessori. O



EXPERT PANEL | CALOGERO GRILLO

Come opera una società che offre servizi in outsourcing nel settore dell'ICT? Ne abbiamo parlato con l'ingegner Calogero Grillo, Direttore della Divisione Informatica e ICT Outsourcing di Elsag Datamat, società del Gruppo Finmeccanica.

D. Come si configura la vostra proposta di servizi in outsourcing?

R. Offriamo un servizio di elevata qualità nel campo delle tecnologie informatiche. Sviluppiamo, produciamo e commercializziamo prodotti, soluzioni e sistemi IT che trovano applicazione in molteplici settori di business e rappresentano la struttura tecnologica abilitante per competere con

successo sul mercato. Ci preoccupiamo anche di assicurare la gestione documentale, i servizi di progettazione e gestione operativa degli asset e dei processi ICT, l'elaborazione dati, il networking e servizi di gestione dei sistemi distribuiti, assicurando sempre la business continuity. A tal proposito vorrei ricordare anche soluzioni e servizi di mercato "verticali", ritagliate sulle esigenze spe-

cifiche dei clienti, per telecomunicazioni, media, utilities e Pubblica Amministrazione.

D. Può fare un esempio di come funziona un vostro servizio in outsourcing?

R. Si può prendere come esempio il processo di gestione delle contravvenzioni: disponiamo di sistemi ottici per la rilevazione delle targhe, l'elaborazione delle contestazioni e il loro invio immediato al centro di raccolta; un processo dunque che consente di effettuare un efficiente Traffic Ticket Management per conto dei nostri clienti.



ELSAG DATAMAT
Una Società Finmeccanica

D. Qual è il settore di mercato al quale vi rivolgete?

R. Tradizionalmente la nostra clientela di riferimento sono le aziende di medio-grandi dimensioni, anche in considerazione del fatto che Elsag è nata da Finmeccanica e abbiamo sviluppato una notevole esperienza proprio con l'azione di spin-off della nostra fondatrice; la certificazione ISO 27000 e l'ampiezza della nostra offerta ci portano a essere partner naturali delle realtà industriali di grosse dimensioni. O



Calogero Grillo - Direttore della Divisione Informatica e ICT Outsourcing di Elsag Datamat

EXPERT PANEL | ALESSANDRA PILATO

In un mercato che diventa sempre più globale e competitivo, è necessario sviluppare capacità manageriali in grado di venire incontro ad ogni tipo di esigenze. In particolare, data la gran massa di pagamenti non in contanti, è necessario disporre di efficienti sistemi antifrode. Ne abbiamo parlato con Alessandra Pilato, Responsabile Marketing di Info Finax S.r.l.



Alessandra Pilato - Responsabile Marketing di Info Finax S.r.l.

D. In cosa consiste l'assistenza nella prevenzione del rischio di credito?

R. Partendo dalla grande esperienza maturata nel corso degli anni, come esperti nella prevenzione del rischio di credito, abbiamo messo a punto una gamma di servizi che fornisce informazioni precise e dettagliate circa la propensione al pagamento, nei casi di operazioni condotte con strumenti di pagamento diversi dal contante, sull'esistenza o meno di protesti e su eventuali

altre negatività, con tempi di risposta che variano dalle 24 ore ai pochi giorni a seconda del numero e della complessità delle informazioni richieste.

Ogni informazione erogata contiene in sé tre elementi fondamentali: Analisi Storica, Aggiornamento quotidiano dei dati, Analisi e Rating Info Finax. In questo modo offriamo un supporto completo al cliente nella delicata fase in cui deve decidere se concedere o no credito commerciale.

D. A volte però si ha bisogno di controllare l'attendibilità di un pagamento in tempi brevi, e non si può aspettare un giorno; cosa proponete in tale caso?

R. Abbiamo messo a punto un servizio antifrode pensato in particolare per quegli operatori che hanno bisogno di verificare in tempi brevi la corrispondenza dei dati anagrafici del nominativo con eventuali negatività; il servizio è infine integrato dal controllo della correttezza delle coordinate bancarie.



L'utilizzo di tali verifiche ha operato una drastica riduzione degli insoluti ad un costo contenuto, tutelando le transazioni dalle fisiologiche criticità procedurali, legate ai sistemi di pagamento post pagato come Rid e carte di credito. O

EXPERT PANEL | GIUSEPPE CRISTOFERI

Il settore della selezione del personale è, da diversi decenni, una delle punte di diamante dell'outsourcing: per saperne di più abbiamo rivolto qualche domanda a Giuseppe Cristoferi, Presidente di Elan International S.r.l.

D. Qual'è il vostro principio-guida?

R. Crediamo che prima bisogna essere uomini di business, o molto vicini al business, poi dei selezionatori. I nostri dirigenti sono esperti del proprio settore, ci hanno lavorato nella loro passata vita manageriale, assumendo anche responsabilità di line. Ora continuiamo a documentarci, cercando di capire l'arena competitiva nella quale si muovono le aziende, interpretando i parametri di successo, ana-

lizzando i bilanci e le quote di mercato.

Oltre tutto la conoscenza già qualificata di una practice accelera i tempi di ricerca, pur richiedendo ogni progetto una forte, costante azione di scouting innovativo.

D. Su quali parametri avviene il giudizio sul fattore umano?

R. Per valutare le competenze manageriali ci sono vari parametri e varie scuole. Noi non saremmo coerenti con la nostra impostazione "tecni-

ca" se non dessimo anche molta importanza al know-how e alle conoscenze professionali.

Poi, tra le varie teorie e i vari parametri, ci piace ricordare il "pensiero critico", il nucleo cioè di quello che Justin Menkes definisce l'intelligenza manageriale. Infine ci sono i "valori" dell'individuo, ma questi sono da porre in relazione all'azienda cliente. Il "fine tuning" tra atteggiamento del candidato e cultura aziendale è l'ultimo, e non trascurabile, atto del rapporto profilo concreto/profilo desiderato.

In tempi di globalizzazione è indispensabile potersi muovere anche al di fuori dei confini nazionali: di conseguenza, oltre a ricorrere ai nostri partner europei quando la situazione lo richiede, siamo in grado di svolgere direttamente dall'Italia le ricerche su più territori contemporaneamente. O



ELAN
INTERNATIONAL
EXECUTIVE SEARCH

Elan International s.r.l.
Via Durini, 26 - 20122 - Milano
Tel.: 02/76398153
www.elaninternational.it - info@elaninternational.it
Altri Uffici: Ascoli Piceno - Roma - Padova



Giuseppe Cristoferi - Presidente Elan International

FLEET MANAGEMENT

La gestione di un parco macchine aziendale, specie se di dimensioni rilevanti, comporta numerosi adempimenti burocratici, relativi per esempio al fatto di avere più fornitori, diversi tipi di contratto (leasing, noleggio...) per le auto etc., oltre naturalmente alle pratiche amministrative da sbrigare per ogni singola vettura.

Sono sorte ormai da diversi anni delle società chiamate di "administrative fleet management", che si occupano di assolvere tutti gli obblighi connessi al parco macchine aziendale e di garantire l'efficienza dello stesso.

Come in molti altri settori in cui si è sviluppato l'outsourcing, anche nel fleet management l'esternalizzazione consente di semplificare i rapporti tra l'impresa cliente e tutti gli altri soggetti coinvolti, i cosiddetti stakeholders: è l'outsourcer, infatti, che si pone come intermediario tra loro, con una funzione di cerniera che permette di ottimizzare e razionalizzare l'intero processo di gestione della flotta aziendale.

Tale processo, sul versante dell'azienda cliente, comprende innanzitutto la manutenzione dei veicoli, la riparazione degli eventuali guasti, la compilazione di rapporti periodici sugli interventi effettuati; per quanto riguarda i fornitori, è ovvio che un'assistenza puntuale e continua richiede una rete di officine convenzionate tramite vari accordi, e un servizio di pronto intervento sul modello di quello dell'ACI; a ciò si aggiungono la

gestione dei rapporti con i noleggiatori e meccanici non convenzionati a cui si fa ricorso in casi di emergenza.

Parlando di obblighi burocratici, non si possono dimenticare gli adempimenti relativi alla stipulazione di polizze assicurative e alla gestione delle pratiche in caso di sinistri, con tutti i passaggi che purtroppo molti conoscono.

Per quanto riguarda il settore logistico, l'importanza di una corretta ed efficiente gestione del parco automezzi è, se possibile, ancora più importante, perché da essa dipende, in definitiva, lo sbocco commerciale dell'azienda: diventa dunque essenziale che il soggetto esterno che cura la flotta aziendale sia in grado di garantirne la funzionalità in ogni momento, per poter così rispondere agli ordini dei clienti e a improvvise variazioni degli stessi.

Sotto questo aspetto si comprende l'importanza dei servizi di monitoraggio costante, per mezzo di strumenti informatici, di tutti i veicoli di un'azienda; avere sotto controllo in ogni momento i propri mezzi conferisce maggior dinamismo all'azienda, che così acquisisce

un vantaggio competitivo sui concorrenti.

A questo punto occorre dare uno sguardo alle modalità contrattuali dell'esternalizzazione nel campo del fleet management: da una parte i fornitori di servizi propongono sempre nuove soluzioni per conquistare e fidelizzare la clientela, dall'altra ogni azienda ricerca la soluzione più consona alle sue esigenze.

Innanzitutto l'impresa può scegliere se acquisire la proprietà del proprio parco vetture o se, in tutto o in parte, ricorrere al servizio di noleggio, che ha ovviamente diversi periodi di durata. In generale il noleggio prevede un certo grado di assistenza, comprendente la manutenzione e il pagamento del bollo e della polizza assicurativa; il livello effettivo di servizio risulta poi frutto della trattativa tra le due parti al momento della stipula del contratto. Dal punto di vista dei costi, il canone varia a seconda dei servizi garantiti, ma va a rappresentare in ogni caso un costo fisso nel bilancio aziendale, con il vantaggio di permettere una pianificazione a medio e anche a lungo termine. Anche il tipo di regime fiscale



ha la sua importanza nella costituzione del parco veicoli di un'impresa: le detrazioni previste per le auto aziendali variano infatti in relazione all'uso che viene fatto delle stesse.

Affianco al noleggio si è sviluppato il cosiddetto full outsourcing, vale a dire l'esternalizzazione completa della gestione del parco veicoli di un'azienda; rispetto al noleggio, il fornitore del servizio si occupa anche di tutti gli aspetti amministrativi connessi alla definizione della policy aziendale di utilizzo degli automezzi e tratta direttamente con i conducenti degli stessi; si pone dunque come unico gestore della flotta aziendale e fornisce in questo modo un servizio completo. Tale fattore è senza dub-

bio determinante nell'aumento dei contratti di full outsourcing, accanto ovviamente alla professionalità e all'efficienza degli outsourcer.

Scegliendo questa soluzione l'azienda evita di dover occuparsi degli oneri amministrativi e trasforma il costo del parco macchine in una spesa del tutto fissa, potendosi concentrare esclusivamente sul proprio core business.

In ultima analisi si può dire che l'outsourcing nel campo del fleet management è una realtà solida e in costante crescita, nella quale operano soggetti con un'elevata professionalità e che offrono soluzioni sempre più tagliate su misura per le esigenze delle singole aziende. O

EXPERT PANEL | ANIELLO COLICINO

La strategia dell'outsourcing si è diffusa anche nel settore delle flotte aziendali; infatti la gestione del parco macchine di un'azienda è spesso affidata a soggetti esterni specializzati; abbiamo cercato di fare il punto della situazione con Aniello Colicino, Fleet Sales Director di Renault Italia.

Aniello Colicino - Fleet Sales Director di Renault Italia

Innanzitutto occorre illustrare la necessità, per gli outsourcer che vogliono coprire la più ampia gamma di mercato possibile, di attrezzarsi in modo da rispondere alle esigenze necessariamente diverse che provengono dal mondo delle aziende, esigenze che sono diretta conseguenza delle loro dimensioni: di conseguenza abbiamo predisposto strutture diverse che si occupano rispettivamente delle flotte superiori a 50 veicoli, delle piccole e medie aziende, del canale del noleggio a breve e lungo termine e di un servizio Fleet Marketing trasversale dedicato alla realizzazione di prodotti ed offerte specifiche per i clienti business..

D. E per quanto riguarda il settore dell'usato?

R. Anche in questo campo abbiamo creato una divisione apposita, con il compito tra gli altri di ri-commercializzare le vetture tornate dal noleggio a breve termine; l'usato, ovviamente di alta qualità,

rappresenta una parte significativa del nostro business, ci crediamo ed è per questo che abbiamo sviluppato il Programma Renault Selection che eleva la professionalità della nostra Rete rendendola, peraltro, più vicina al bisogno dei Clienti.

D. Quali sono le prospettive per il futuro?

R. Il settore è senza dubbio in buona salute, anche grazie all'aumento della flessibilità dell'offerta delle soluzioni, sempre più a misura di azienda; per quanto ci concerne, dopo un periodo di transizione, ci siamo riorganizzati per lanciare una serie di nuovi modelli in modo da aumentare sensibilmente la nostra quota di mercato; un evento straordinario che ci permetterà di lanciare un modello nuovo al mese. Altro punto di forza è la capillarità della nostra Rete che, grazie a 134 concessionarie e agli oltre 1000 centri di assistenza convenzionati, ci rende presenti su tutto il territorio nazionale. O

L'outsourcing strategico: una opportunità, non una minaccia

L'outsourcing è oggi al centro delle discussioni poiché si sta finalmente affermando la reale dimensione dei benefici che questo può apportare alla competitività delle imprese, una volta che se ne conoscono e si sa come mitigare i relativi rischi. E' utile prima di tutto ricordare cosa rappresenta esattamente l'outsourcing, ovvero l'esternalizzazione di un servizio o di un processo affidandolo ad un terzo, ma mantenendo inalterata la responsabilità dei risultati verso i clienti finali, siano essi esterni o interni.



Stefano Valentini – CEO VeA Consulting

Esistono diversi tipi di outsourcing, ma quello più efficace ai fini dell'incremento delle performance aziendali è certamente l'outsourcing strategico, ovvero quel tipo di esternalizzazione che la direzione dell'azienda ha individuato per conseguire benefici organizzativi, gestionali, qualitativi, economici e di prodotto. Attraverso l'outsourcing strategico l'azienda intende accedere alle risorse ed al know how dei fornitori ad esempio per ridurre il time to market, o per incrementare la percentuale di costi variabili rispetto al totale dei costi sostenuti.

Uno dei presupposti di questa scelta è la disponibilità ad un rapporto di lunga durata e la

convergenza di obiettivi, che consentano al fornitore di fare investimenti e di dare il suo contributo alla razionalizzazione dei processi. La definizione del rapporto sarà necessariamente su due livelli, il primo, legale, affidato ad un contratto, ed un secondo, operativo ma comunque allegato al contratto stesso, costituito dal Service Level Agreement.

VeA è impegnata da tempo nella progettazione e nella realizzazione di ogni passaggio che conduce all'esternalizzazione di un processo, lasciando il cliente con il cambiamento atteso pienamente realizzato, nei tempi previsti, ed in maniera consolidata. Il coinvolgimento in realtà

spesso nasce ancora più a monte, con la decisione di analizzare i processi aziendali ed individuare quelli che meglio di altri, in base alle caratteristiche del servizio ma anche alla dimensione dell'offerta sul mercato, sono più adatti ad essere esternalizzati.

Il risultato è che un progetto di outsourcing strategico contiene elementi di cambiamento della propria organizzazione che bisogna essere preparati a gestire se si vogliono raggiungere gli obiettivi che ci si prefiggeva con questa scelta. Il processo fatto da un outsourcer sarà infatti sostanzialmente diverso dal processo svolto internamente, o anche da un altro fornitore, e perfino i risultati devono essere

diversi, dato che si vuole migliorare la situazione esistente.

Il cambiamento però non va visto come una minaccia, ma rappresenta invece una opportunità a condizione che venga adeguatamente governato. Le esperienze che abbiamo fatto hanno dimostrato che quando c'è stato una gestione adeguata del processo di cambiamento, e si è fatto della comunicazione e dell'ascolto un punto centrale del progetto di outsourcing, non è mai venuto meno il contributo positivo delle persone. In effetti, i progetti di outsourcing sono anche momenti di rinnovamento, dove i processi e le funzioni sono sottoposte a verifica per evidenziare attività e passaggi senza valore aggiunto, o che possono essere svolti in maniera più efficiente grazie ad un uso intelligente della tecno-

logia. Le potenzialità inesprese di quest'ultima possono portare grandi benefici a patto che siano introdotte con intelligenza e misura.

Il successo di un progetto di outsourcing (o il suo fallimento) sono poi determinati dalla possibilità di misurare realmente i risultati raggiunti, che in molte situazioni risultano aleatori a causa di una mancata chiarezza nel Service Level Agreement (quando questo esiste). Il subentro di soggetti terzi nel controllo e parzialmente nella gestione del fornitore consente infine di avere le garanzie necessarie perché gli obiettivi previsti siano regolarmente centrati, ed anzi contribuisca a determinare gli aggiustamenti di rotta che inevitabilmente si rendono necessari. O

serco

Bringing service to life

Serco è una società di servizi internazionale che combina know-how commerciale con profondo spirito di interesse per il servizio pubblico.

Supporta, con i suoi oltre 45.000 impiegati, i governi, le organizzazioni internazionali, le agenzie e le compagnie di oltre 30 Paesi nel mondo, che ricercano partner qualificati con una solida storia in grado di fornire soluzioni efficaci per assicurare la fornitura di servizi ad elevati standard qualitativi.

Risponde in modo rapido ed efficiente alle esigenze dei clienti, suggerendo metodologie specifiche per progettare soluzioni innovative e adeguate ai requisiti, integrare sistemi e fornirli nel miglior modo possibile alla nostra clientela.

Offre, attraverso personale altamente qualificato, esperienze manageriali operative e di consulenza nel settore aerospaziale,

difesa, sicurezza, istruzione, salute, affari interni, governi locali, scienza, tecnologia, trasporti e settori commerciali. Il principale cliente di Serco è il settore pubblico, che rappresenta più del 90% del business complessivo. Le soluzioni di Serco sono specializzate nel software e nella tecnologia ICT.

Serco è stata l'azienda che ha

stipulato per prima in Europa, nel 1991, un contratto di Outsourcing IT basato su Service Level Agreement con la Comunità Europea.

I nostri clienti ci richiedono progetti innovativi e soluzioni integrate per facilitare gli utenti nel trasporto, nella sicurezza e in altri servizi di vitale importanza; a queste esigenze rispondiamo mettendo a frutto la grande esperienza maturata nei progetti ICT dedicati al settore pubblico, dove i nostri esperti e consulenti si impegnano con tutta la loro professionalità, con i più raffinati strumenti operativi, i migliori software e tecnologie disponibili, per raggiungere risultati concreti su grande scala.

Serco può contare su vaste competenze in numerosi campi: IT management, ICT outsourcing, Communication and information systems, Traffic control, Urban Security, Engineering services, Aircraft engineering, Air traffic control, Aviation services, Transport systems...

Al fine di garantire i più alti livelli di servizio e eccellenza nel miglior rapporto qualità-prezzo, la nostra cultura è profondamente impregnata di valori etico-commerciali che garantiscono il rispetto di tutte le parti coinvolte nel business:

il cliente, lo staff Serco e le terze parti.

La filiale europea di Serco, Serco European Agencies, vanta il primato in Europa di essere certificata ISO 9001:2000 (Qualità), ISO 20000-1:2005 (IT Service Management) e ISO 27001:2005 (Information Security Management): ciò rappresenta una garanzia dell'elevata qualità dei servizi offerti e una indubbia protezione degli aspetti di Security, problematica oggi quanto mai più importante per le organizzazioni pubbliche e private, per l'utente finale e per il cittadino. La visione di Serco è quella di essere l'azienda fornitrice di servizi leader nei nostri mercati di riferimento.

Per assicurare questa visione, abbiamo stabilito dei principi di governance, che sostengono la nostra promessa per dare "vita al servizio".

Secondo i nostri clienti siamo il partner ideale della loro scelta, le persone ci vedono come i responsabili della scelta ed i nostri azionisti come una scelta di investimento, puntando a migliorare i servizi gestendo le persone, i processi, le tecnologie e i capitali in modo efficiente.

Siamo costantemente e completamente impegnati nel con-

trollo dei flussi della nostra azienda con attenzione alle nostre attività di Responsabilità Sociale, per un corretto ed efficiente funzionamento dell'attività aziendale in una situazione di stretta interazione col contesto sociale in cui è inserita, abbracciando il principio di crescita economica parallela alla crescita della CSR (Corporate social responsibility - Responsabilità sociale d'impresa).

La nostra affidabilità nel tempo va oltre il fatto di metterci nelle condizioni di mantenere le nostre relazioni commerciali, poiché dà anche ai nostri clienti la fiducia necessaria per consentirci di estendere la fornitura dei nostri servizi nei loro confronti, promuovendo e sviluppando le nostre esperienze e capacità al di là dei confini nazionali e in vari settori industriali.

Serco sarà presente per la prima volta con un proprio stand al salone dell'Outsourcing, che si terrà presso la Nuova Fiera di Roma dall'11 al 13 dicembre; in tale occasione verrà presentata anche la nuova soluzione "OurCity" pensata per favorire il miglioramento della qualità della vita nelle aree urbane. O

IT OUTSOURCING

Gestire i sistemi informatici per un'azienda non pone solo problemi di risparmio o di razionalizzazione, ma investe il terreno della sicurezza delle comunicazioni e della protezione dei dati; di conseguenza occorre vagliare attentamente la decisione di esternalizzazione la gestione delle proprie tecnologie informatiche.

È chiaro che la questione di fondo, almeno per le aziende medio-piccole, non è se esternalizzare o meno, ma come farlo; ciò dal momento che non è conveniente per esse organizzare con risorse interne la gestione dei propri sistemi informatici.

Tuttavia nel tessuto produttivo italiano, fatto per la grande maggioranza proprio di piccole e medie imprese, le considerazioni alla base della scelta di affidare a soggetti esterni la gestione dei sistemi informatici continuano a essere troppo legate al problema dei costi e troppo poco a quello dei benefici per l'efficienza aziendale; sotto questo punto di vista la tendenza a rinegoziare al ribasso (a parità di servizi) i contratti in scadenza, anche nella pubblica amministrazione, costituisce un freno allo sviluppo di un settore efficiente di IT outsourcing.

Va però detto che, se resta ancora molta strada da fare, vi sono

nondimeno molti segnali che fanno ben sperare, soprattutto per quanto riguarda alcune nuove tendenze in atto nel sistema degli accordi di esternalizzazione.

La scelta di affidare in outsourcing la gestione del proprio sistema informatico deve essere valutata da un'impresa sulla base non solo dei vantaggi immediati, ma anche dell'esperienza del fornitore nel garantire un'assistenza puntuale e di alto livello, anche nell'ottica del miglioramento costante delle prestazioni: dati i continui progressi tecnologici, la modernizzazione delle tecnologie informatiche diventa un fattore di competitività.

La crescente complessità del know-how informatico necessario all'attività di un'azienda ha determinato un'evoluzione del rapporto tra clienti e fornitori: ad una pura e semplice delegazione di compiti si è sostituita pian piano una strategia

di collaborazione tra i soggetti coinvolti, sia per una migliore definizione degli obiettivi da conseguire che nell'ottica di un trasferimento di competenze dal provider all'impresa cliente. In altre parole, l'obiettivo primario dell'esternalizzazione dei servizi tecnologici non è più solo il mantenimento di uno standard di efficienza predeterminato, ma la ricerca di un supporto tale da garantire un vantaggio competitivo per l'azienda.

Quanto detto finora, ovviamente, non deve distogliere l'attenzione dal fatto che, in effetti, il fattore risparmio è uno dei punti di forza dell'IT outsourcing, e lo sarà sempre più in concomitanza con l'aumento della complessità tecnologica, data anche la difficoltà di reperire risorse umane esperte nel campo, in particolare nei paesi di vecchia industrializzazione; i costi da sostenere, per dotarsi di una divisione che gestisca i sistemi informatici e



garantisca la necessaria ottimizzazione delle tecnologie e il continuo aggiornamento dei mezzi, crescono in continuazione e rendono non conveniente una scelta di insourcing.

Un altro aspetto da esaminare è la crescente differenziazione che sta avendo luogo tra i fornitori di servizi informatici, diretta conseguenza del maggior numero di richieste provenienti dal mercato delle aziende e delle banche; come in tanti altri casi, la specializzazione è sempre più marcata, anche in ragione della varietà delle dimensioni territoriali dei clienti: occorrono infatti competenze diverse per soddisfare le esigenze di una multinazionale o di un settore

della pubblica amministrazione e quelle di un comune medio-piccolo o di una banca caratterizzata da un forte radicamento territoriale.

Siamo quindi di fronte ad una sorta di mutazione genetica dei servizi di IT outsourcing, che diventano sempre più una partnership strategica, e in molti casi a lungo termine, tanto che alcuni definiscono questa evoluzione come il passaggio alla seconda generazione dei servizi di esternalizzazione tecnologica.

Insomma, il settore è caratterizzato da luci e ombre, con prospettive di sviluppo senz'altro ottime, ma con qualche difficoltà da superare per affermarsi completamente. O

**Da quando /a Feltrinelli
ha voluto leggere
al meglio le potenzialità
dei propri dipendenti,
ADP é al suo fianco.**



La Feltrinelli ha scelto l'HR Outsourcing di ADP, un'offerta integrata di soluzioni e servizi specializzati nell'amministrazione del personale e nella gestione HR. Scegliere ADP significa ottimizzare le risorse, controllare i costi, massimizzare i risultati. Ma anche, e soprattutto, scegliere un partner indispensabile per gestire e valorizzare al meglio il capitale più importante per lo sviluppo e il successo aziendale: il capitale umano.

ADP
tutto di personale

MILANO
TORINO
ROMA
www.adp-italia.com
contact.italia@it.adp.com

Factoring

Il factoring propriamente detto consiste in un rapporto contrattuale nel quale un'impresa cede i suoi crediti, in tutto o in parte, ad un soggetto detto factor; il debitore a questo punto si trova dunque a dovere la somma prevista non più all'azienda cedente ma al factor direttamente.

Molto importante la differenza tra factoring "pro solvendo" e "pro soluto": nel primo l'impresa, pur cedendo il credito, continua ad accollarsi il rischio di insolvenza del debitore: in altre parole, se questi non paga il factor si può rivalere su chi ha ceduto il debito; nel secondo caso invece si trasferisce insieme al debito anche il rischio di insolvenza, e per fare ciò ovviamente si paga una commissione più alta.

Il factoring non si va a configurare come un surrogato dei prestiti bancari, in quanto possiede caratteristiche in gran parte pe-

culari che lo rendono antieconomico se usato esclusivamente come strumento di finanziamento; deve invece la sua popolarità al fatto di costituire un mezzo per gestire professionalmente i crediti, avendo un unico interlocutore che offre la propria assistenza qualificata.

Come già accennato, il factoring riscuote un grande successo in Italia, e può vantare ritmi di crescita elevati, anche per le caratteristiche del sistema bancario del nostro paese; d'altro canto affidare il proprio debito ad un cessionario comporta vantaggi sotto il profilo gestionale, grazie alla razionalizzazione dei crediti e alla conseguente possibilità di fare previsioni e piani a lungo termine.

Proprio quest'ultimo aspetto è quello che ha conferito la sua importanza al factoring, in quanto, oltre a sollevare l'azienda dai



costi connessi alla gestione interna del debito, le consente di fare calcoli per un periodo molto lungo, e di conseguenza di pianificare le proprie strategie con cura e attenzione; infine occorre segnalare la natura estremamente

flexibile del servizio di factoring, che può essere modellato sulle esigenze di ciascuna azienda cliente, che può scegliere di quali servizi avvalersi e in che misura. O



Con headquarter a Parigi, una presenza diretta in 17 paesi europei, circa 5.000 dipendenti (tra cui più di 3.000 ingegneri qualificati) e con circa 100.000 clienti, NextiraOne è leader in Europa nei servizi di comunicazione.

Progettiamo, installiamo, assistiamo e gestiamo tutte le soluzioni di comunicazione dei nostri clienti: dal traffico voce dati e video, fino alle soluzioni per la mobilità, alla sicurezza ed alle applicazioni. Forniamo soluzioni di comunicazione end to end, lavorando con le aziende di tecnologia leader nel mondo in grado di dare ai nostri clienti i massimi vantaggi in termini di business. La nostra forza è nella nostra esperienza tecnologica, nella competenza delle nostre persone e nella nostra ampia diffusione a livello europeo. Grazie ad un'alleanza con più di 100 partner internazionali ed alla nostra esperienza, offriamo ai nostri clienti multinazionali le soluzioni ed i servizi migliori della categoria in qualsiasi parte del mondo essi siano. Nel 2005 NextiraOne, ha realizzato un fatturato complessivo di oltre 1 miliardo di euro.

In Italia, NextiraOne copre tutto il territorio nazionale dalle principali città come Torino, Genova, Milano, Padova, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Bari e Palermo.

NextiraOne Italia S.r.l.
Sede Legale Milano
Via Tucidide, 56 - Torre 6
20134 Milano - Italia
Tel.: +39 02 607601
Fax: +39 02 60760999
www.nextiraone.it

L'Outsourcing nel settore dei Call Center



Il mercato dei call-center, siano essi di tipo inbound o outbound, è uno dei più interessanti per quanto riguarda le tematiche legate all'outsourcing.

Tra i motivi per cui si preferisce affidare all'esterno l'attività di teleselling o di gestione dei rapporti con la clientela c'è ovviamente quello economico. Tuttavia, per molte aziende il call center costituisce un vantaggio competitivo e la qualità dell'assistenza fornita al cliente ne favorisce la fidelizzazione; di conseguenza, l'affidamento

in outsourcing deve garantire un adeguato livello di efficienza, altrimenti una tale scelta, pur se conveniente in un primo momento, rischia di rivelarsi controproducente nel lungo periodo, minando i rapporti tra un'azienda e i suoi clienti.

In Italia il settore dei call center registra buoni tassi di crescita, e di pari passo aumenta la tendenza ad esternalizzare tale funzione; ciò sulla base di alcuni fattori: innanzitutto la variabilità del flusso di chiamate in entrata, che rende difficile per un'azienda do-

tarsi di un call center delle giuste dimensioni; la scelta di concentrarsi sul proprio core business è poi un'altra considerazione che spinge le aziende ad affidare in outsourcing la gestione del contact center; infine bisogna tener presente la possibilità di avvalersi di un servizio che utilizza tutte le ultime tecnologie, senza dover sostenere gli investimenti che sarebbero necessari in caso di impianto di un call center interno all'azienda.

Il tema del costo del lavoro è senza dubbio centrale nella scelta di dare in outsourcing i contact center, in quanto si ritengono spesso eccessivi i costi fissi di una struttura interna, in particolare modo nei periodi in cui vi è un minore afflusso di chiamate; vanno poi considerati i costi legati alla formazione del personale, e infine tenere presente che nei momenti in cui arriva

un maggior numero di chiamate occorre molte volte ricorrere al supporto di agenzie esterne.

Dando uno sguardo al mercato nel suo insieme, va detto che l'outsourcing dei call center ha un giro d'affari di quasi un miliardo di euro l'anno, e questo, unito ad un trend di crescita promettente, dà vita a profonde trasformazioni nel panorama delle aziende che operano nel settore; ad una frammentazione iniziale molto marcata sta seguendo una fase di progressiva riduzione del numero degli outsourcer, tra cui si stanno affermando gruppi che dispongono di migliaia di operatori; da questo punto di vista le acquisizioni e le alleanze degli ultimi tempi vanno proprio nella direzione di un consolidamento delle maggiori aziende del settore, con un parallelo aumento della loro offerta produttiva. O

Intervista all'Ing. Roberto Pesce, AD di NextiraOne Italia



Roberto Pesce - Amministratore Delegato di NextiraOne Italia

Le comunicazioni sono sempre più importanti per le imprese, ma sono soggette a molteplici rischi; come avvalersi quindi di un servizio di outsourcing efficiente e sicuro? Ne abbiamo discusso con l'ing. Roberto Pesce, Amministratore Delegato di NextiraOne Italia

La sicurezza deve essere l'ingrediente fondamentale di una qualsiasi offerta di outsourcing, soprattutto oggi che occorre puntare sulla convergenza fisso-mobile. Mirando al mercato delle grandi aziende e della Pubblica Amministrazione, offriamo soluzioni per la mobilità on-site e off-site che consentono al cliente - utilizzando un cellulare con funzionalità dual Wifi ed UMTS - di accedere

al sistema informativo dell'azienda come se fosse in ufficio. Più in particolare quali servizi offrite?

Forniamo soluzioni di managed services: e-mail pushing, CRM e Sales Force Automation, gestione remota delle applicazioni e della sicurezza dei terminali, di backup caldo e applicazioni di mobilità che migliorano l'efficienza e la soddisfazione del cliente senza

comprometterne la privacy e lasciandolo tranquillo che, su un server sicuro, e opportunamente protette da chiavi crittografate, risiede una copia di tutti i suoi dati.

Qual è l'elemento essenziale per essere competitivi in questo settore?

Sicuramente la flessibilità delle soluzioni offerte: il nostro sup-

porto comprende anche una consulenza continua per migliorare le prestazioni del prodotto. Per assicurare sempre un elevato livello di servizio, curiamo molto la formazione delle nostre risorse umane, ricercando al contempo le nuove leve più brillanti.

Quanto è importante l'interazione con l'impresa cliente?

Direi che è fondamentale per dar vita a soluzioni su misura, monitorare le prestazioni del sistema e effettuare eventuali interventi migliorativi. Per questo motivo ricerchiamo costantemente un rapporto con i nostri clienti improntato alla massima fiducia, anche vista la delicatezza dell'oggetto del nostro servizio. Da una partnership tra outsourcer e cliente, infatti, possono derivare molti vantaggi: ottimizzazione dei costi, servizi migliori e più efficienti,

condivisione del know how.

Quanto conta per voi l'innovazione tecnologica?

E' di importanza vitale, come dimostrano i recenti accordi di partnership con Nokia e Microsoft, nel campo della mobility e delle nuove tecnologie di comunicazione. A ciò si aggiungono le certificazioni ai massimi livelli conseguite presso le maggiori aziende di tecnologia e di informatica nel mondo quali Alcatel-Lucent, Cisco, Genesys, Nortel, Polycom, Sony, Cyscos.

Per concludere, quale è il "prodotto" di NextiraOne?

Come si evince dal nostro pay off - The Communication Expert - il nostro "valore" principale, il nostro "asset" o, se preferisce, il nostro "prodotto" è la competenza e la capacità di innovare delle nostre persone. O



New Laguna è stata progettata per procurare un autentico piacere di guida. Dotata di una linea dinamica, fluida ed elegante che la colloca incontestabilmente nell'universo delle grandi stradiste, New Laguna rivela una linea ancora più esclusiva e distintiva nella versione SporTour. Il suo comportamento stradale di riferimento offre prestazioni dinamiche di spicco, grazie al telaio particolarmente reattivo e allo sterzo dalla precisione ineccepibile. Più grande ed abitabile rispetto al modello precedente, New Laguna riesce a guadagnare anche a livello della massa, con un alleggerimento di 15 kg in media ed offre un'ampia gamma di motorizzazioni (tutte associate a trasmissioni manuali o automatiche a 6 rapporti) performanti e dai consumi contenuti.

Con una versione economica ed ecologica premiata dalla firma Renault Eco², New Laguna dCi 110 cv consuma soltanto 4,9 litri per 100 km in ciclo misto, pari ad emissioni di 130 g di CO₂ al km. New Laguna rispetta l'ambiente, dalla fase di progettazione fino al riciclaggio. Futuro riferimento sul mercato delle berline familiari in termini di costi di esercizio, manutenzione e riparazione.

New Laguna è stata studiata per garantire un autentico piacere di guida. Il suo comportamento stradale di riferimento offre prestazioni dinamiche di spicco, grazie al telaio particolarmente reattivo, allo sterzo dalla precisione ineccepibile, alla perfetta ripartizione delle masse e alla gamma di motorizzazioni e trasmissioni performanti e dai consumi contenuti. Grazie al lavoro realizzato sulle sospensioni: associati a molle elicoidali a flessibilità variabile, New Laguna resta straordinariamente confortevole, gli ammortizzatori sono pressurizzati anteriormente e a doppio tubo posteriormente. I rinforzi, situati a livello dei punti sensibili del telaio, consentono di guadagnare a livello della massa potenziando, al tempo stesso, la robustezza degli assali, per assicurare un'affidabilità ineccepibile. La gamma benzina sarà commercializzata progressivamente; al lancio sarà, infatti, disponibile la motorizzazione 2.0 litri 16 valvole benzina 140 cv (103.4 kW) e 195 Nm maxi (M4R), dinamica, flessibile e silenziosa. Brio e coppia fin dai bassi regimi, grinta agli alti regimi, acustica ovattata a tutti i regimi: questo propulsore, frutto di uno sviluppo congiunto Renault-Nissan, offre un piacere di guida e prestazioni acustiche di primo piano. Con consumi contenuti a 7,9 litri/100 km in ciclo misto (185 g di CO₂/km percorso), esso consente a New Laguna di accelerare in 9,1 secondi da 0 a 100 km/h; è dotato di distribuzione a catena che non richiede manutenzione ed è garantito a vita.

La gamma diesel si articola intorno ai due riferimenti del mercato: il motore 1.5 dCi che dispone di una potenza massima di 110 cv (81 kW) e di una coppia massima di 240 Nm a 2000 g/min. e consuma soltanto 4,9 litri/100 km in ciclo misto, offrendo a New Laguna un'autonomia teorica di circa 1.300 km.

Leader in termini di performance, piacere di guida e silenziosità, il propulsore 2.0 dCi è declinato in due livelli di potenza: 150 e 175 cv (110 e 127 kW), disponibile anche con filtro antiparticolato. Con una coppia massima che sviluppa rispettivamente 340 e 380 Nm, questo propulsore è caratterizzato da una curva rapida e costante di salita a regime, fino a 5.200 g/min. e consuma soltanto 6 litri/100 km in un ciclo completo (158 g di CO₂/km percorso) con trasmissione manuale a 6 rapporti, mentre, in versione automatica, percorre i 400 metri con partenza da fermo in meno di 17 secondi, con consumi contenuti a 7 litri/100 km (185 g di CO₂/km percorso).

Tra gli elementi principali del piacere di guida, il controllo delle masse rappresenta una sfida essenziale a vari livelli: performance dinamiche (tenuta di strada, accelerazione, rollio in curva), consumi ed emissioni di CO₂, sicurezza attiva (spazio di frenata minore) e passiva (inerzia in caso di urto).

New Laguna si avvale del riconosciuto know-how di Renault in tema di sicurezza attiva e passiva. Oltre all'apprezzabile comportamento dinamico del telaio, New Laguna dispone di prestazioni di frenata al miglior livello della categoria, comprovate, in particolare, dal test di resistenza della frenata a caldo (appena 40 metri di distanza finale, misurata con ruote da 16 pollici, dopo 10 frenate consecutive da 100 a 0 km/h). Dischi e pinze dei freni sono stati specificamente dimensionati, con definizioni Ø57 280/24 a 296/26 ventilati anteriori e Ø38 300/11 posteriormente. Laguna II è stata la prima auto della storia ad ottenere le 5 stelle ai crash-test Euro NCAP. Un algoritmo specifico adatta i tempi di elaborazione alla violenza dell'urto ed attiva un duplice airbag laterale, di nuova generazione, a doppia camera d'aria (torace + bacino) e doppia pressione. Rispetto all'efficacia fino a 50 km/h imposta dalla regolamentazione, le soglie di omologazione interne di New Laguna proteggono fino a 70 km/h.

New Laguna utilizza una tecnologia specifica per il comfort termico e la qualità dell'aria interna. Il parabrezza a controllo termico riduce del 30% l'irraggiamento solare nell'abitacolo. Inoltre, il sensore solare bi-zona è integrato nella parte superiore del parabrezza, insieme ai sensori di pioggia e luminosità. Il comfort delle sospensioni è notevole, grazie al controllo dei movimenti di grande ampiezza verticale. In curva, il comfort esige un miglior mantenimento dei passeggeri, a livello non solo del telaio, ma anche dei sedili che diventano più rigidi assicurando la massima comodità anche in condizioni di guida più sportiva.

L'accessibilità di tutti i comandi è stata rivisitata e semplificata, in particolare sulla nuova plancia di bordo. Il menù di preferenze dell'utente è particolarmente gradevole e personalizzabile e comprende le seguenti funzioni: chiusura automatica delle porte con auto in movimento, attivazione del tergicristallo all'innesto della retromarcia, assistenza alle manovre di parcheggio con regolazione del relativo livello sonoro, scelta della lingua per il cruscotto tra 9 possibilità. Inoltre, inaugura un nuovo sistema di Navigazione Carminat CD Bluetooth®, con schermo bidimensionale a comando vocale e vivavoce integrato per telefoni Bluetooth®.

Il design esterno di New Laguna è dinamico, fluido ed elegante, caratterizzato da una linea e da dimensioni che trasmettono la percezione di un'auto robusta e sana. La particolare cura dedicata alla qualità dei materiali e alle finiture illustra l'approfondito lavoro eseguito in tema di qualità percepita, all'esterno e all'interno dell'abitacolo. Il passaggio degli ambienti interni e degli equipaggiamenti ad un livello di gamma superiore esprime quest'eleganza che si declina fino al lusso e alla sportività.





UN NUOVO STANDARD DI SICUREZZA.

NEW RENAULT LAGUNA, CON 3 ANNI DI GARANZIA O FINO A 150.000 KM.*

www.renault.it

3
ANNI
GARANZIA
150.000 km

NEW RENAULT LAGUNA. NON SI È MAI TROPPO ESIGENTI. La sicurezza non si dichiara, si dimostra. New Renault Laguna eleva gli standard di sicurezza attiva e passiva. Lo straordinario livello di sicurezza per i passeggeri e per il guidatore è basato sui nuovi airbag di ultima generazione per la protezione del torace e del bacino. New Renault Laguna dispone di un sistema frenante ai migliori livelli del mercato. Tutto all'interno di un telaio in acciaio robusto ma leggero, che vi assicura la massima tranquillità in viaggio. New Renault Laguna. Scoprite cos'è la sicurezza.

*Fatta salva la garanzia legale, su New Renault Laguna, per i primi 24 mesi la Garanzia Costruttore (che in aggiunta alla garanzia legale offre l'assistenza stradale gratuita e la possibilità di rivolgersi all'intera Rete Renault) è a chilometraggio illimitato. Qualora alla scadenza del 24mo mese il veicolo non abbia raggiunto 150.000 km di percorrenza la durata della garanzia è estesa sino al raggiungimento di 150.000 km o, in caso di mancato raggiungimento dei 150.000 km, sino al termine massimo del 36mo mese decorrente dalla data di immatricolazione iniziale del veicolo. Emissioni CO₂ 130/189 gr/km; consumi (ciclo misto) 4,9/8,0 l/100 km.

