

Sempre più richiesta dalle imprese la figura incaricata di gestire le strategie aziendali

Azienda più snella e costi ridotti

Dall'outsourcing manager lo sviluppo dell'esternalizzazione

Pagina a cura
DI ROBERT HASSAN

Liberarsi di alcune funzioni per puntare sul core business dell'azienda. Delegare a fornitori la gestione di attività non strategiche per le imprese e ridurre i costi: sono questi in sostanza i motivi principali che spingono un numero sempre maggiore di imprese a ricorrere all'outsourcing manager, figura professionale chiamata a sviluppare e gestire la strategia di outsourcing, ad analizzare bisogni e competenze dell'azienda, a identificare le attività che possono essere esternalizzate, a selezionare, gestire e controllare i fornitori e curare l'integrazione dei processi aziendali. La sua posizione è più frequentemente di dirigente e la retribuzione annua lorda è di oltre 100 mila euro.

Questo professionista deve avere almeno tre anni di esperienza nell'outsourcing e di relative transazioni commerciali, studi a livello universitario, leadership personale, capacità di pianificazione, sia a breve che a lungo termine e esperienza di project management. Deve avere inoltre un'attitudine decisionale, familiarità con la gestione per obiettivi, esperienza di sviluppo, strutturazione e gestione di relazioni sia all'interno che all'esterno dell'azienda,

esperienza di formulazione contrattuale e di negoziazione. Competenze finanziarie, di analisi di business, una solida conoscenza e comprensione delle «practice» degli acquisti e una spiccata capacità di comunicare completano il profilo della figura in questione.

Affinché l'outsourcing si sviluppi come tecnica di gestione aziendale è necessario che siano soddisfatte due condizioni: la prima ha carattere oggettivo e consiste nella presenza sul mercato di operatori sufficientemente professionali e specializzati che garantiscano un efficiente espletamento



Alberto Belluardo

della funzione da esternalizzare; la seconda ha invece natura più soggettiva e riguarda il superamento da parte del management societario di varie remore psicologiche, in particolare il timore di un «autoridimensionamento» professionale. A livello di top management si è ormai diffusa la consapevolezza del fatto che un'impresa agile e snella sia il modello vincente nei mercati attuali e che solo delegando tutte le funzioni ausiliarie a fornitori specializzati diviene possibile concentrarsi sulle attività per le quali si possiede un'effettiva competenza ed un vantaggio competitivo. Molte aziende cercano ora ormai degli outsourcing manager interfunzionali, ossia in grado di lavorare e di interfacciarsi con tutti

i dipartimenti, verificandone le relative necessità.

L'esigenza di servizi sempre più personalizzati ha reso necessario anche il modificarsi del profilo della persona responsabile della gestione delle attività di outsourcing: se prima la responsabilità era essenzialmente legata al bilanciamento costi-benefici e a un attento controllo dei livelli di servizio sanciti contrattualmente in cui l'elemento era essenzialmente quantitativo, misurato in tempi di risposta e numero di chiamate gestite, oggi solo questo aspetto non è più sufficiente per essere competitivi. Occorre ora aggiungere una notevole attenzione alla parte qualitativa della gestione del servizio erogato in termini di modalità di risposta, attenzione al cliente, abolizione di impersonali script standard.

La figura dell'outsourcing manager assume connotazione più netta e spesso opera a fianco della direzione acquisti. Molto spesso riporta a un livello top aziendale, il che gli conferisce la necessaria autorevolezza nei confronti di managers funzionali interessati dall'outsourcing e che in esso intravedono il rischio di una diminuzione di potere in azienda. «Il ruolo dell'outsourcing manager», spiega Alberto Belluardo, direttore divisione outsourcing di Byte, società fornitrice di servizi per l'amministrazione e valorizzazione del capitale umano, «si è evoluto negli ultimi anni adattandosi ad un cambiamento che ha interessato l'outsourcing stesso». «Gli uffici di amministrazione del personale, ad esempio, hanno dovuto adeguarsi ai continui

cambiamenti legislativi (ad esempio la gestione dei fondi complementari, l'Emens oggi sostituito dall'Uniemens, le continue modifiche alle denunce ministeriali) e a un livello sempre maggiore d'informatizzazione (invii telematici delle dichiarazioni mensili e annuali in sostituzione delle obsolete trasmissioni cartacee) che spingono le aziende ad affidarsi a società specializzate in modalità outsourcing. Per questo motivo, questo ruolo negli ultimi anni ha subito un progressivo cambiamento influenzato da due aspetti principali: efficienza del servizio e scelta oculata delle risorse. Efficienza del servizio che ha portato

Byte a porre un'attenzione sempre maggiore allo studio di metodi e processi che consentano all'intera struttura aziendale di muoversi in maniera sinergica per erogare un servizio di qualità nei tempi richiesti, mantenendo particolare attenzione al rispetto dei costi. L'altro aspetto è la scelta oculata delle risorse nel senso che la sempre maggiore specializzazione e informatizzazione delle attività richiede risorse con caratteristiche, quali dinamismo, orientamento al cliente e competenza», aggiunge Belluardo.

— Riproduzione riservata —

Recupero crediti in ascesa

La richiesta di questa figura è in forte ascesa. Generalmente questo professionista è un dipendente che opera nella divisione outsourcing di grandi società di qualsiasi settore. Per

l'outsourcing manager è particolarmente indicata una preparazione economico-gestionale o ingegneristica a cui si devono aggiungere competenze tecniche diverse a seconda del settore e del servizio esternalizzato. Il profilo generale, che dipende naturalmente dalle attività da dare in outsourcing, è rappresentato da un professionista

di 30-35 anni, con spiccate capacità organizzative, negoziali e di gestione delle risorse umane. «L'outsourcing nel recupero crediti ha conosciuto una grande espansione negli ultimi anni, di fatto come strumento di sopravvivenza delle imprese», osserva Sergio Murri, amministratore delegato di Cso, società di gestione del credito. «Le aziende hanno l'obiettivo primario di flessibilizzare i costi e l'attività in outsourcing nel nostro settore si è evoluta ed è diventata molto più diffusa recentemente con l'avvento delle nuove tecnologie e la diffusione dei sistemi informativi. L'attività di recupero crediti è certamente esternalizzabile anche nelle banche. Negli Istituti di credito infatti è presente la figura di un manager che si occupa del recupero crediti oltre 30 mila € circa e solo se il debitore ha beni esecutibili. Tutti i crediti sotto i 30 mila € vengono gestiti invece con il recupero stragiudiziale di aziende specializzate, remunerate solo a risultato, per ridurre i costi e i tempi. Le aziende piccole, invece, al primo problema passano la pratica al proprio legale per esternalizzare il recupero. Ignorando i presupposti del credito spesso innescano un contenzioso legale che in Italia è lungo e costoso per la crisi della giustizia. Il recupero legale poi spesso ignora le condizioni economiche del creditore che, essendo o rendendosi insolvente, sfugge all'azione legale», conclude Murri.



Sergio Murri

IL CASO

L'esperienza di LowendalMasai

L'outsourcing manager di successo generalmente deve immaginarsi alchimista, ovvero capace di adattare e trovare sempre il giusto mix di elementi e spesso inventare la ricetta per il successo.

«La crescita nel nostro Paese dei servizi di outsourcing non è solo il risultato di un ragionamento strategico», sottolinea Giovanni Grillo, direttore Sud-Europa area costi strategici di LowendalMasai Italia, società che si occupa di ottimizzare i costi aziendali. «L'Italia, con la Spagna, la Grecia e il Portogallo, dimostra una maturità culturale verso l'outsourcing di gran lunga inferiore rispetto a Paesi come Francia, Germania, Olanda e Regno Unito. Questi Paesi mediterranei diffidano dal cedere attività a un terzo e a un fornitore di servizi specializzato. La crisi economica ha accentuato la necessità di liquidità di tutti i settori aziendali e quindi ha forzato la mano anche agli irriducibili: le risorse finanziarie e umane non possono più essere spalmate a fare tutto, ma devono essere

utilizzate solo nelle attività a maggior valore aggiunto per l'impresa», continua il direttore. «La gestione della transizione è sempre delicata perché presenta molte zone grigie dove il nuovo fornitore non è ancora completamente responsabile nell'erogazione del servizio. La nostra esperienza ha anche evidenziato alcuni errori tipici in cui l'outsourcing manager può cadere: focalizzare il lavoro sui puri aspetti tecnici e mettere in secondo piano i fattori relativi al cambio culturale associato all'esternalizzazione, alla gestione dei rapporti umani e alla difficoltà nell'implementazione e gestione del cambiamento; realizzare un diagnostico non sufficientemente dettagliato, causa possibile di scelte strategiche errate o troppo affrettate; focalizzare eccessivamente l'attenzione sulla ricerca del massimo risparmio

che genera incomprensioni tra il nuovo fornitore e l'organizzazione interna e che causa tensioni nella fase di implementazione», conclude Grillo.

«Oggi molte aziende», osserva Paola Casoni, tax manager di LowendalMasai Italia, «preferiscono dunque esternalizzare quei processi interni che non aggiungono direttamente valore al proprio business, permettendo di mantenere l'attenzione sulla propria attività. Fra i più comuni troviamo l'amministrazione/contabilità, ma ci sono casi in cui le società optano per dare in outsourcing attività di nicchia, mirate, come la compliance e il recupero dell'Iva estera e italiana o il controllo della policy aziendale sulle trasferte di viaggio», conclude Paola Casoni.



Giovanni Grillo