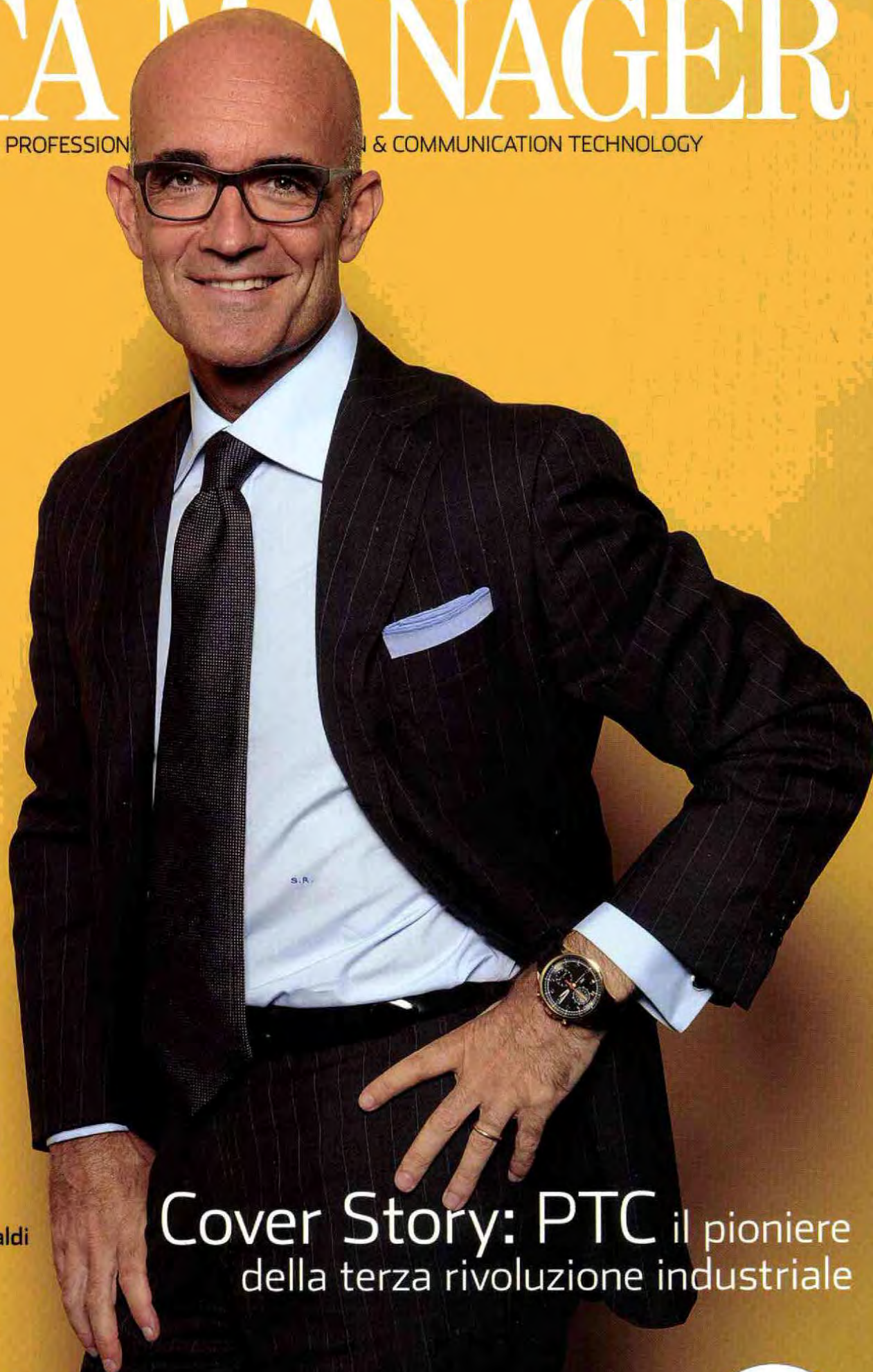


DATA MANAGER

LA RIVISTA PROFESSIONALE DI INFORMATICA E COMMUNICATION TECHNOLOGY



Stefano Rinaldi

Cover Story: PTC il pioniere della terza rivoluzione industriale

DOSSIER IL DATA CENTER DEL FUTURO
SOFTWARE E SERVIZI LOGISTICA AD ALTA EFFICIENZA
OUTSOURCING NUOVI MODELLI PER CRESCERE
BI PER VENDERE OCCORRE... INTELLIGENCE
SICUREZZA NON PERDIAMOCI SULLA NUVOLA

DATA MANAGER
ONLINE
www.datamanager.it

Le nuove forme di outsourcing

Human resources, printing, document management. Gli esempi non mancano: oltre all'IT outsourcing classico, negli ultimi anni si è affermato il ricorso all'esternalizzazione di un numero crescente di funzioni aziendali. Vediamo perché *di Luca de Piano*

Affidare all'esterno servizi non facenti parte del core business dell'azienda. Se questo è da sempre il "classico" outsourcing, riguardante soprattutto i servizi IT, l'evoluzione incessante del settore ha portato ad allargare questo perimetro tradizionale, ricomprendendo nell'esternalizzazione anche altre funzioni aziendali, come per esempio le risorse umane, le funzioni di stampa e di gestione documentale. E queste nuove forme contribuiscono alla continua crescita dell'universo outsourcing, che rappresenta ancora adesso una ricca fetta nell'ambito della

torta complessiva del mercato IT, con un giro d'affari 2011 che ha raggiunto quasi 250 miliardi di dollari a livello mondiale, con un incremento dell'8% rispetto all'anno precedente, in base ai dati di Gartner di maggio 2012.

L'ORA DELLA FLESSIBILITÀ

Le ragioni del crescente ricorso a queste nuove forme di outsourcing sono analoghe a quelle dell'IT outsourcing, come risparmio dei costi e maggiore flessibilità, oltre alla possibilità che le aziende hanno di concentrare le loro risorse, talvolta scarse per motivi di budget, su funzioni

non direttamente coinvolte nel core business. Sono tutte motivazioni che si sono ulteriormente accentuate nell'attuale contesto economico, nel quale le aziende operano per mantenere livelli di redditività il più possibile soddisfacenti. Ma questi non sono gli unici driver: una forte spinta all'outsourcing di altre funzioni aziendali è infatti data dall'utilizzo delle piattaforme e delle tecnologie di Cloud computing, che tra gli altri hanno il grande vantaggio di fornire servizi e applicazioni quando, quanto e dove servono, con livelli di flessibilità prima sconosciuti.

E proprio "flessibilità" pare essere la parola chiave che ha in mente chi sceglie di affidare all'esterno alcune funzioni aziendali. Portando il punto di vista di un outsourcer "a tutto campo" come **Accenture** (www.accenture.com/it), che occupa la quinta posizione sul mercato globale dell'outsourcing (dati Gartner maggio 2012), il **responsabile IT strategy Massimo Cannizzo** fotografa bene la situazione: «La dinamicità e la minore prevedibilità dell'economia impongono, sempre più, alle aziende una forte capacità di adattamento alle mutate condizioni di mercato, che può ottenersi mediante una maggiore flessibilizzazione delle operazioni e nella velocità di sourcing delle competenze, possibili solo mediante l'uso di servizi esterni all'azienda». È invece un outsourcer specializzato nelle risorse umane come **Inaz** (www.inaz.it) a confermare che «oggi il mercato dell'outsourcing può finalmente definirsi maturo, nel senso che le aziende hanno le idee molto chiare rispetto ai vantaggi di questo mo-

dello organizzativo e alle aspettative nei riguardi dell'outsourcer: si tratta di un mix tra economicità, qualità e automazione dei processi coinvolti», gli fa eco **Piero Ricaldone, direttore commerciale.**

COSTI "A CONSUMO"

Nel segno di questa maturità, si inserisce anche la ricerca di una efficienza sempre

nell'adeguamento ai nuovi paradigmi, per consentire di mantenere e incrementare il proprio posizionamento competitivo sul mercato. Tutto ciò rappresenta per le aziende una sfida quotidiana con cui si devono misurare: in questo contesto la presenza di operatori - che mettono a disposizione strutture e modelli facilmente adottabili, innovativi e competitivi - è fondamentale per il sistema Paese e per lo sviluppo delle imprese».

Ma non solo: un altro driver fondamentale molto apprezzato dal mercato è la modularità del costo in funzione dell'utilizzo, che si traduce nella «possibilità di accedere ai servizi con una modalità Pay per Use,

grazie all'utilizzo del Cloud computing, che aiuta a confezionare servizi su misura. Un esempio concreto nel portfolio di offerta Exprivia, attraverso la società Traxall, è la soluzione di Gestione delle Trasferte, che permette di esternalizzare tutto il processo di travel management con costi strettamente legati alle effettive trasferte contabilizzate dai propri dipendenti», conclude Agosti.

Sulla stessa linea anche Accenture, che sempre tramite **Massimo Cannizzo** spiega che «il futuro del mercato dell'outsourcing è al sicuro: servizi sempre più modulari, pricing "a consumo", automazione e off-shore permetteranno ai grandi operatori di soddisfare le esigenze dei clienti, mentre le aziende si orienteranno sul modello *selective sourcing*, che sceglie il miglior fornitore per ogni singolo servizio e chiede al management interno di governare l'integrazione dei



Massimo Cannizzo
responsabile IT strategy
di Accenture



Piero Ricaldone
direttore commerciale
di Inaz



Ubaldo Agosti
infrastructure service
management director
di Exprivia

Dinamicità
e incertezza di mercato
impongono alle aziende
forte capacità
di adattamento

maggior dei servizi, volta a favorire ulteriormente il cambiamento. **Ubaldo Agosti, infrastructure service management director di Exprivia** (www.exprivia.it), fa notare che «l'azienda che esternalizza processi tipicamente di back office si aspetta servizi efficienti, flessibili e tecnologicamente evoluti, che non rappresentino un freno al cambiamento ma, anzi, lo possano incentivare. Attualmente, assistiamo a un sempre più rapido cambiamento dei modelli di business, che impone alle aziende una conseguente velocità

differenti provider». Anche perché, ribadisce Cannizzo, «le aziende, di fatto, cercano il giusto trade-off tra la riduzione dei costi operativi delle operazioni e la capacità di governare con pieno controllo le scelte chiave in azienda».

L'UNIVERSO DELLE HUMAN RESOURCES

Silvia Bolzoni, amministratore unico di **Zeta Service** (www.zetaservice.com), non ha dubbi: «Per quel che riguarda i processi legati al payroll e all'amministrazione del personale, oggi le aziende cercano una soluzione che garantisca loro sicurezza e precisione dei dati elaborati e, nello stesso tempo, anche un libero accesso alla documentazione e alle informazioni riguardanti la società e i suoi dipendenti». È a queste esigenze che si risponde «con tecnologie sempre più sofisticate e dedicate all'area del personale che, essendo create appositamente secondo un orientamento improntato sulla logica della condivisione e della trasparenza, offrono la possibilità di consultare in ogni momento tutti i dati e i documenti archiviati». Ma va ribadito che «la scelta di esternalizzare la parte amministrativa della gestione del personale viene fatta da un'azienda con lo scopo di permettere al proprio ufficio risorse umane di dedicare maggiore attenzione alla gestione strategica e allo sviluppo dei dipendenti». Questa richiesta è soddisfatta proponendo alle aziende «un modello che evidenzia, a partire dal valore e dalla qualità dei dati prodotti dalle nostre elaborazioni degli stipendi, le relazioni fra indici e presta-

zioni del capitale umano, con l'obiettivo di definire cruscotti di controllo e percorsi di miglioramento e di individuare e trarre risultati certi e misurabili».

Per **Giovanni Mocchi**, responsabile business unit Consulting & Services di **Zucchetti** (www.zucchetti.it), «si nota un crescente ricorso a forme di outsourcing sulla componente gestione e sviluppo

anche per questo che Zucchetti «ha previsto un modello di business innovativo in base al quale fornisce la piattaforma applicativa HR Infinity, accessibile via Web, ai consulenti del lavoro, che erogano ai loro clienti-aziende servizi quali l'elaborazione delle paghe, consulenza in tema di risorse umane e molto altro ancora, mentre i partner Zucchetti si occupa-

no delle esigenze di carattere informatico e tecnologico dell'utente». Sui grandi clienti sono stati introdotti modelli di outsourcing accompagnati dalla reingegnerizzazione dei processi operativi, allo scopo di portare in azienda best practice capaci da un lato di generare moderni sistemi di gestione e

sviluppo delle risorse umane e dall'altro di ridurre in logica end to end i costi di governance di ogni processo relativo.

L'ESPERIENZA IN AZIONE

«Le parole chiave principali per scegliere la terzizzazione di un'area aziendale importante qual è quella dell'Amministrazione del Personale sono: competenza, flessibilità ed economicità, non necessariamente in quest'ordine», sottolinea **Piero Ricaldone** (Inaz). «La nostra società opera da sempre nell'ambito dell'HR Management e in tale contesto, in tema di outsourcing, le aziende ci richiedono soluzioni che abbattano i costi della gestione in-house, che rispettino buoni livelli qualitativi e di sicurezza e che contemplino l'adozione di tutte le tecnologie possibili atte a migliorare i flussi informativi, la comunicazione da e verso i dipendenti e a ridurre la manualità e gli errori che ne



Silvia Bolzoni
amministratore unico
di Zeta Service



Giovanni Mocchi
responsabile business unit
Consulting & Services
di Zucchetti



Giacomo Favagrossa
responsabile commerciale
di Intelco

Un driver molto apprezzato dal mercato è la modularità del costo in funzione dell'utilizzo

risorse umane, sulla parte di sicurezza del lavoro e privacy, per non parlare dei processi amministrativi di gestione del personale a monte e a valle del processo paghe: presenze, trasferte e note spese, budget e altro». L'obiettivo principale è quello di «ridurre sia gli investimenti in infrastrutture IT sia il ricorso a personale dedicato, aumentando al contempo l'efficienza grazie a partner tecnologici altamente specializzati, in grado di garantire elevati standard di sicurezza dei dati, business continuity e grande flessibilità». È

conseguono». Però va osservato che «la competenza in materia di lavoro è merce rara e le aziende si aspettano, a ragione nel nostro caso, che soggetti quali Inaz, che fanno di tale attività il proprio core-business, ne siano ben dotate. La flessibilità della soluzione e, soprattutto, della struttura all'interno dell'azienda è davvero difficile da perseguire; ovvio che non è così per coloro (gli outsourcer appunto) che fanno quest'unica attività. Idem per quanto attiene l'economicità, che si raggiunge solamente enfatizzando le sinergie delle forze in campo». Per quanto riguarda le tendenze future, l'outsourcing, in particolare nell'area della gestione delle risorse umane, «manterrà ancora per molto tempo un costante trend di crescita, sebbene in taluni casi si comincino a registrare ripensamenti, in favore dell'internalizzazione, anche se questo accade, perlopiù, quando si è scelto l'outsourcer sbagliato».

Analoga tendenza viene registrata da un altro operatore attivo nelle risorse umane, **Intelco** (www.intelco.it): «L'outsourcing HR è un business ancora nella sua fase di sviluppo soprattutto per società di servizi che sono software editor, e il controllo sulla filiera produttiva consente di offrire servizi sempre innovativi con la possibilità di ricercare sempre maggiori efficienze, così da poterle offrire ai clienti in termini di competitività» – spiega **Giacomo Favagrossa, responsabile commerciale**. «Anche perché, oggi, le aspettative sono un outsourcing di valore: utilizzo della piattaforma software, controllo sui processi, reportistica in linea, certificazione di elaborati, consulenza normativa, assistenza sistemistica, competenza e intelligenza relazionale. Negli ultimi anni, evidentemente a causa di questa in-

terminabile crisi, vi è stata la ricerca di tipologie di outsourcing che offrono un forte saving, cioè modelli di servizio in cui l'offerta garantisce anche la migliore efficienza possibile nell'automatizzazione dei flussi e processi HR». D'altra parte, «le complessità crescenti delle normative inerenti il diritto del lavoro, la difficoltà a trovare skill adeguati, i costi del man-

tenendo in modo sensibile le spese di gestione. Un altro motivo che spinge le aziende a esternalizzare alcuni processi è la necessità di trasformare i costi fissi in variabili, questi ultimi determinati, per esempio, dal volume di lavoro e dal numero dei documenti elaborati e gestiti», esordisce **Fabien Breget, general manager outsourcing services**

di ADP (www.it-adp.com). Uno dei temi più importanti nel campo dell'outsourcing è quello relativo alla dematerializzazione dei documenti cartacei: «Su quest'area ADP ha costruito una proposta che affronta i due importanti aspetti della conservazione dei documenti stessi e della generazione automatica in formato elettronico. In relazione al primo aspetto, la società mette a disposizione dei clienti, che spesso non hanno sufficienti spazi fisici, servizi specifici per la conservazione dei documenti cartacei in luoghi sicuri e a costi contenuti. Sulla seconda questione, la società fornisce un ambiente di gestione dei processi aziendali capace di organizzare la generazione automatica di documenti a partire da template. Questi possono essere firmati digitalmente anche da più attori, restando all'interno del motore di workflow e dello stesso processo. Il tutto con un grandissimo risparmio di tempo e con un grado di controllo elevatissimo».

Sempre nell'ambito dell'outsourcing della gestione documentale, il **Gruppo Cedacri** ha sviluppato un articolato portafoglio di servizi che risponde alle esigenze di banche e aziende sia per quel che concerne la digitalizzazione della carta in un'ottica di dematerializzazione dei processi, sia per quel che riguarda la stampa e la postalizzazione di comunicazioni massive e documentazione interna,



Fabien Breget
general manager
outsourcing services
di ADP



Pietro Santi
amministratore delegato
di Docugest,
Gruppo Cedacri

Il futuro dell'outsourcing: servizi modulari, pricing "a consumo", automazione e off-shore

tenimento delle competenze e dell'informatica sono le contingenze principali che spingono all'outsourcing. Tuttavia un bravo direttore del personale convince al cambiamento con strategie e numeri: non si occupa solo di sindacale, ma anche di organizzazione dei processi, dal marketing alla produzione, dalla supply-chain alla contabilità, diventando un vero e proprio business partner dell'azionista».

A TUTTA DEMATERIALIZZAZIONE

«L'outsourcing permette di generare un risparmio di costi iniziale del 30%,

attività svolte in particolare attraverso la controllata **Docugest**. «Qualunque sia il tipo di servizio prescelto, l'aspettativa delle organizzazioni è quella di focalizzarsi sul core business, riducendo al contempo i costi operativi, con lo scopo ultimo di supportare competitività e crescita», sottolinea **Pietro Santi**, amministratore delegato di **Docugest**, Gruppo **Cedacri** (www.docugest.it). «Nell'ambito della gestione documentale, l'outsourcing consente di schiudere importanti opportunità di incremento dell'efficienza dei processi interni e, in molti casi, di miglioramento del servizio alla clientela, perseguendo parallelamente una riduzione dei costi vivi legati all'uso della carta. Nel campo dei processi di stampa e postallizzazione, l'obiettivo è contenere i costi senza scendere a compromessi circa la qualità di stampa. In questo senso, i vantaggi divengono particolarmente evidenti quando soddisfare crescenti esigenze in termini di qualità richiederebbe ingenti investimenti interni in nuove apparecchiature».

Giovanna Nuzzo, corporate communication & CRM manager di **Océ-Italia** (www.oce.com/it), rileva che «mai come oggi le aziende sono alla ricerca di flessibilità per rispondere alle incertezze del mercato. L'outsourcing dei processi documentali è uno strumento per trovare nuovi spazi di efficienza, attraverso un rapporto con un partner a cui affidare processi che rimangono strutturali al buon funzionamento dell'azienda stessa. Affidandosi alla competenza di un partner specializzato come Océ, specializzata nella gestione documentale e nel Business Process Outsourcing (BPM), le aziende possono procedere a un'analisi dei processi attuali e individuare nuove aree di

ottimizzazione». Per questo, «le aziende scelgono di dare in outsourcing processi documentali, che possono avere complessità diversa a seconda degli obiettivi che si intende raggiungere: dalla gestione dei flussi documentali e delle stampe aziendali, alla gestione dei documenti di contratto, alla gestione di processi di autorizzazione ministeriale o di produ-

core business, per rispondere ai cambiamenti rapidi imposti da un contesto economico non brillante e da un mercato in continua evoluzione: questo è il principale driver che orienta la decisione di avvalersi di servizi in outsourcing». Ma l'outsourcing, che non rappresenta certo una novità per il mercato, è oggi sempre più «una risposta concreta alla esigenza

delle aziende di focalizzare sforzi e risorse interne ai processi tipici del business. Pensiamo per esempio alla gestione documentale: oltre ai benefici tipici della dematerializzazione, di una gestione ottimizzata dei flussi documentali e della conservazione sostitutiva - come l'abbattimento dei costi di stampa, di postallizzazione e di gestione degli archivi, unito al recupero di tempo operativo degli addetti e di spazio fisico - la scelta di avvalersi di un servizio in outsourcing, ben costruito e altrettanto ben realizzato da partner affidabili, può liberare risorse interne, recuperare efficienza e generare un beneficio significativo nella gestione dei flussi di cassa, in quanto richiede di affrontare solo gli esborsi effettivamente commisurati al servizio, evitando immobilizzazioni e ammortamenti». La società è partner di molte aziende di medie e grandi dimensioni, come per esempio Manpower, Pernod Ricard, Schneider Electric e Fila, che hanno scelto la piattaforma di Document Management DocsWeb per le sue caratteristiche e per la capacità di SBI Italia di gestire progetti complessi in full-outsourcing. L'azienda viene sollevata da ogni incombenza: a fronte di un costo fisso per documento, vengono risolte tutte le problematiche legate a gestione, archiviazione e conservazione sostitutiva digitale dei documenti. **DM**



Giovanna Nuzzo
corporate communication
& CRM manager
di Océ-Italia



Massimo Missaglia
amministratore delegato
di SBI Italia

Scegliere
il miglior fornitore
per ogni servizio
e governare l'integrazione
dei vari provider

zione di documentazione legata a progetti complessi. La collaborazione con l'outsourcer può essere motivata non solo dalla scelta di ridurre i costi, ma soprattutto dalla volontà di controllare l'utilizzo delle risorse, rinnovare i processi aziendali, migliorando la comunicazione, i flussi documentali con un controllo diretto dei tempi, dei costi e delle risorse».

Di dematerializzazione parla anche **Massimo Missaglia**, amministratore delegato di **SBI Italia** (www.sbiitalia.com): «Oggi più che in passato, le aziende hanno la necessità di focalizzarsi sul