

OUTSOURCING IN GRANDE ESPANSIONE

Competenze sparse nel mondo

L'azienda composta da un solo dipendente. Solo una provocazione?

«**C**i sono solo due cose che non potremo mai esternalizzare: la politica e la sicurezza. Per tutto il resto, il mercato è aperto». Così ha detto qualche tempo fa un manager indiano di **Accenture**. Ma è una cosa di cui sono convinti in molti. L'outsourcing, infatti, è di gran moda. Per via della globalizzazione del mercato del lavoro e delle nuove tecnologie che la rendono possibile. E chi se ne intende è convinto che il processo stia ancora muovendo i suoi primi passi. Qualche anno fa erano le stesse aziende che andavano a cercare altrove strutture capaci di assorbire il loro carico di lavoro. Erano soprattutto americane e inglesi. Spesso si rivolgevano a imprese locali e a volte creavano una sussidiaria in loco per abbattere i costi. Ma adesso ci sono i broker dell'outsourcing. Grandi multinazionali come Eds, Cap Gemini, la stessa **Accenture**, che si occupano di smistare il lavoro e le competenze. Un po' come avviene da tempo con le merci e le materie prime, ma senza l'impatto ecologico che esse comportano: spostare il lavoro e la proprietà intellettuale non inquina.

Questo è quello che sappiamo. Quello che in-

vece non si sa è fino a che punto si spingerà questa corsa. Affidare ad altri i call center, la gestione di fatture e note spese, alcune procedure finanziarie e amministrative, è ormai un'abitudine consolidata. Per non parlare delle infrastrutture It, delle Itc e naturalmente della produzione vera e propria. Lo stesso sta succedendo con un numero sempre maggiore di processi. Ma alcune grandi imprese lavorano già all'esternalizzazione di cose che fino a qualche tempo fa non si pensava potessero essere affidate ad altri. Come la ricerca. Ci sono per esempio società farmaceutiche che hanno gruppi di ricerca in India, gestiti da aziende esterne. Ma non solo. L'americana Datamonitor ha affidato a una controllata indiana l'analisi dei prodotti e dei trend informatici e la compilazione dei suoi rapporti periodici. E questa espansione comporta cambiamenti e opportunità negli stessi equilibri geoeconomici fra molte aree del pianeta. «Non manca molto perché l'Est europeo sia pronto a gestire la ricerca e lo sviluppo in molti settori - spiega il manager di **Accenture** Radomir Sabela -. Il che rappresenterebbe un miglioramento sostanziale nelle dinamiche del lavoro nella Ue».

Uno specialista dell'esternalizzazione si chiede: «Quanto tempo ci vorrà prima che nasca la prima one-man-corporation, la prima azienda globale con un solo dipendente?». Una provocazione che nasconde uno scenario interessante. Oggi, al di là delle tematiche legate alla sicurezza, si può esternalizzare quasi tutto, a parte il core business di un'impresa. Il che dipende soprattutto da una resistenza psicolo-

gica. Ma presto o tardi anche questa barriera potrebbe cadere. Anzi, in parte è già successo nel pieno della bolla della new economy, quando le imprese nascevano dal nulla, e dovevano creare dall'oggi al domani un'infrastruttura aziendale funzionante. «A quei tempi c'erano start up che esternalizzavano di tutto. Ma il processo si è arrestato per via dell'implosione finanziaria», spiega Achille De Tomaso, presidente di Colt, specializzata nell'outsourcing di risorse informatiche. Eppure oggi la tendenza a esternalizzare sembra ancora più decisa.

In molti Paesi, come l'India, proliferano società specializzate nell'esternalizzazione di processi aziendali specifici. E progressivamente molte di queste realtà imprenditoriali finiscono per agire nel quadro delle grandi matrici globali dei broker dell'outsourcing. Non è poi quindi così irrealistico immaginare un futuro in cui le imprese verranno create unendo come in un puzzle competenze specializzate sparse per il mondo, tenute insieme da un marchio, un management illuminato, un'idea imprenditoriale vincente e legate da una rete di partnership, contratti e intese sui livelli di servizio. Gli embrioni di questa visione sono già realtà. Alla Eds, multinazionale americana dell'outsourcing, hanno dato vita a un'alleanza con vari fornitori di informatica (fra cui Oracle, Microsoft e Sun Microsystems) per consentire ai clienti di scegliere la tecnologia che preferiscono senza cambiare il referente. Quello che accade già nell'iperdinamico mondo dell'hi-tech potrebbe accadere presto anche su scala più allargata.

PAOLO C. CONTI

I tre grandi broker

Matrice globale

Accenture è la società che dispone della più complessa matrice globale per l'outsourcing, con decine di competence center in vari continenti, ognuno con una sua specifica specializzazione. In questo modo l'azienda riesce a distribuire i carichi di lavoro dei suoi clienti in base alle loro esigenze.

Alleanza informatica

La Eds ha creato un'alleanza chiamata Agility Alliance, che comprende alcune fra le più grandi società informatiche del mondo, fra cui Sun Microsystems, Oracle e Microsoft. In questo modo riesce a fornire ai propri clienti anche competenze di cui non dispone direttamente.

Fonti diversificate

Cap Gemini ha inventato il Rightsourcing e incoraggia i propri clienti a diversificare le fonti a cui si rivolge per l'outsourcing. Sta investendo molto sull'Est europeo, dove reperisce una parte consistente della forza lavoro e dei cervelli indirizzati alle aziende dell'Europa occidentale.

TENDENZE EUROPA IN CRESCITA, ITALIA DIFFIDENTE

Non più solo il call center

Cresce, la popolarità dell'outsourcing in Europa. Ma in Italia le diffidenze continuano a prevalere. Lo spiega Forrester Research in un'indagine che fotografa l'evoluzione delle esternalizzazioni tecnologiche nel Vecchio Continente. I numeri danno un'immagine precisa del fenomeno. Nel secondo trimestre del 2007 le aziende europee hanno speso 5,8 miliardi per affidare all'esterno processi aziendali. Da aprile a giugno sono stati chiusi 84 contratti di outsourcing in molti settori, soprattutto da parte delle imprese più grandi, istituzioni finanziarie in testa. Anche le realtà di medie dimensioni, spiega l'analista, stanno comincian-

do a rivolgersi all'esterno per migliorare alcuni processi aziendali, il che contribuisce a definire un mercato in evoluzione. Non ci sono più solo alcuni giganti del settore a trattare con le grandi aziende, ma una vera e propria rete di imprese, sparse in vari continenti, che competono in un settore in crescita.

Il paese che di gran lunga supera tutti gli altri in materia di outsourcing resta la Gran Bretagna, che da sola vale oltre il 35% dell'intero mercato. E il motivo resta lo stesso di sempre: le strette relazioni con l'India. Ma la novità è che Germania e Olanda, fino a poco tempo fa refrattari, si stanno muovendo con decisione in que-

sta direzione, seguite da Francia e Svizzera. Altra novità sono i Paesi scandinavi, in cui la popolarità dell'outsourcing è cresciuta notevolmente. L'Italia invece rimane nel drappello di Paesi che guardano le esternalizzazioni con diffidenza, insieme a Belgio, Austria e Grecia.

Chi esternalizza pensa comunque ai servizi infrastrutturali e all'help desk, che restano in testa alla classifica dei processi di outsourcing. Seguiti dalla gestione delle applicazioni e dei computer, dallo sviluppo e gestione delle reti e dall'esternalizzazione di specifici processi di business, che in gergo viene chiamato Bpo (Business Process Outsourcing). (p. con.)

