

NUOVI MODI DI FARE IMPRESA
 IL MOSAICO DELLA PRODUTTIVITÀ

Benasso (Accenture): «Più concorrenza con la terziarizzazione»
 Piga (Università Tor Vergata): «Così l'industria recupera il gap»

Le piccole aziende sperimentano il sistema competitivo ad «assetto variabile» che rimodula la capacità manifatturiera

Le Pmi scoprono l'outsourcing

Italia in ritardo nell'appalto di servizi all'esterno, Francia e Gran Bretagna leader

di **Andrea Carli**
 e **Franco Vergnano**

Manager italiani in ritardo nell'outsourcing? Così dicono i numeri, nudi e crudi. Ma altri ipotizzano invece che le aziende del made in Italy stiano sperimentando un modello di business ad «assetto variabile», nel senso di delegare all'esterno una parte dell'attività in base alle richieste del mercato. Con il vantaggio di contenere la struttura dei costi fissi, di abbassare il punto di pareggio e di aumentare la redditività scaricando all'esterno una parte dei rischi. Un po' quel che era successo qualche anno fa nel distretto degli occhiali, quando il rallentamento di alcune aziende leader aveva messo in crisi l'intero indotto bellunese, fatto di microimprese.

Lasciamo la parola ai numeri. Da un'elaborazione effettuata dall'Università di Tor Vergata, spiega il docente Gustavo Piga, 43 anni, emerge che in Italia il settore dei servizi gestionali ha rappresentato nel 2006 lo 0,3% del Pil: «Si tratta di valori — aggiunge il professore ordinario — che pongono l'Italia tra gli ulti-

mi Paesi Ue, molto indietro non solo rispetto al Regno Unito (1,6%), ma anche alla Francia, un Paese con una struttura del mercato del lavoro simile alla nostra, che ha totalizzato lo 0,5 per cento. Anche il tasso di crescita della terziarizzazione è lento: il ritardo italiano è destinato ad aggravarsi se si ripeteranno i tassi di aumento medi per il triennio 2004-2006 che hanno visto Londra leader con il 7,8% e Parigi a ruota con il 7,5%, contro il 3,9% di Roma».

«In una lunga serie di casi abbiamo constatato — dichiara Fabio Benasso, 48 anni, amministratore delegato di **Accenture**, l'azienda che sta facendo un'approfondita ricerca sul tema con Tor Vergata — come la terziarizzazione possa rappresentare un importante strumento per aumentare la competitività delle imprese. Non solo in termini di miglioramento del rapporto costi/prestazioni, ma anche di concentrazione sul core business e sulla gestione strategica».

Se i decenni passati sono stati all'insegna dell'esternalizzazione per i processi produttivi e l'elaborazione dati, negli ultimi sei anni qualcosa è cambiato: «Si è manifestata una ten-

denza opposta, soprattutto nel contesto delle Pmi» denuncia in controtendenza Marina Puricelli, 38 anni, docente di Organizzazione della Sda Bocconi. Che spiega: «Oggi aziende tessili e meccaniche riportano all'interno ciò che avevano esternalizzato. Hanno capito che rischiavano di perdere le competenze che sono alla base delle singole fasi del processo».

I manager hanno capito che la conquista di nuove quote di mercato passa attraverso la valorizzazione del know how e non solo, come si diceva da più parti, per politiche di contenimento dei costi di produzione, troppo spesso miopi. «Alcune imprese — dice Puricelli — si erano limitate all'assemblaggio, perdendo quello spirito imprenditoriale che è fondamentale per chi opera sul mercato». La tendenza è quella di tenere dentro i business strategici esternalizzando tutto il resto: «Mi riferisco alle attività di staff: amministrazione delle risorse umane, contabilità e gestione amministrativa». Del resto, continua la docente, «le Pmi vincenti sono quelle a fisarmonica, che allargano o restringono le attività a seconda della fase contingente».

L'esperienza italiana

Cometa, il fondo è gestito con maggior flessibilità



Maurizio Agazzi, 50 anni

È un'azienda un po' «sui generis». Dove il cliente non è il consumatore classico, quello che gira per negozi di abbigliamento o trascorre il sabato pomeriggio imbottigliato nel traffico, nella speranza di raggiungere quanto prima un centro commerciale. In questo caso dall'altra parte della barricata c'è un metalmeccanico, che chiede una copertura pensionistica aggiuntiva a quella offerta dal sistema previdenziale pubblico. Fin qui le differenze. In realtà Cometa, il fondo pensione negoziale italiano, non ha poi esigenze di gestione tanto diverse da quelle di multinazionali e Pmi: «Nove anni fa l'outsourcing è stata una scelta obbligata. Non avevamo la possibilità di mettere in piedi un'unità amministrativa interna. In primo luogo per una questione di costi, quindi perché l'esigenza era quella di disporre di una struttura professionalizzata, immediatamente attiva — racconta il

direttore generale Maurizio Agazzi, 50 anni —. Acquistare un servizio già pronto all'esterno ci ha dato la possibilità di sviluppare un modello amministrativo da una parte flessibile, dall'altra in linea con le esigenze del nostro istituto».

L'esternalizzazione, che ha interessato la gestione amministrativa e contabile, ha consentito di comunicare ad aziende e aderenti in maniera diretta e trasparente. E i risultati positivi non si sono fatti attendere. In primo luogo sul piano delle contribuzioni cartacee, con una contrazione che nel complesso è stata del 75%: «Il problema non è ancora stato del tutto risolto — spiega Agazzi —. Stiamo lavorando, gomito a gomito con la società a cui abbiamo esternalizzato la funzione amministrativa, per mettere a punto un sistema informatico che garantisca un progressivo superamento della documentazione cartacea. Rimane comunque

il problema delle domande di adesione».

Sul piano dei tempi di gestione, quelli per l'elaborazione delle richieste di riscatto si sono contratti del 30%; meno 20% per quelli necessari ad acquisire i dati relativi alle nuove adesioni. «Il sistema che nasce e si sviluppa in casa è più facile da gestire. Non lo nego. Tuttavia siamo soddisfatti della scelta che abbiamo fatto» afferma il manager. Che spiega: «Possiamo utilizzare professionalità a costi contenuti; siamo nelle condizioni di rispettare i tempi e di far fronte alle emergenze. Se avessimo scelto un'altra strada, eventuali picchi di crescita o di rallentamento delle adesioni avrebbero potuto creare al fondo non pochi problemi. Senza dimenticare un aspetto fondamentale, quello del contenimento delle spese: oggi paghiamo otto euro per posizione. Credo che sia un buon rapporto tra qualità e prezzo». Elemento che chi «fa impresa» non disdegna, specie se va a favore dei lavoratori.

An. C.

Auchan, Sma e Gallerie: fatture semplificate



Benoit Lheureux, 51 anni

Una soluzione per tutte le stagioni. «La scelta della terziarizzazione è stata strategica» confida Benoit Lheureux, 51 anni, presidente e amministratore delegato di Auchan Spa, vicepresidente di Sma e amministratore delegato di Gallerie commerciali Italia, tre società che, nel complesso, contano circa 24mila dipendenti. «Ci ha consentito di garantire quei livelli di costo che abbiamo

previsto nel piano quinquennale. Ma non solo: abbiamo migliorato la qualità dei processi e ottenuto flessibilità e continuità del servizio nel tempo. Senza dimenticare la possibilità di garantire un monitoraggio sui livelli di servizio e di accedere a soluzioni tecnico applicative a carattere innovativo, un passo importante per acquisire competitività. Infine, a seguito di investimenti adeguati e coerenti siamo riusciti ad adottare modelli di efficienza».

Il percorso di terziarizzazione è iniziato sette anni fa con il lancio di un programma di rinnovamento del back office. «L'intervento — conclude il manager — prevedeva da una parte l'adozione di un nuovo sistema organizzativo centralizzato e il ridisegno dei processi, dall'altra l'adozione di un modello di controllo delle performance e l'introduzione di una nuova architettura applicativa per le società del gruppo».

An. C.

Visto dall'estero

Thomas Cook, la cura ha tagliato i costi del 30%

Trasformare i processi interni e la struttura organizzativa per respingere l'assalto dei nuovi «travel provider» e delle compagnie aeree low cost che, grazie a Internet, brandiscono l'arma, devastante, di minori costi strutturali. Prima della «cura outsourcing» l'organizzazione di Thomas Cook Uk & Ireland, filiale anglosassone della compagnia tedesca attiva nel settore dei servizi di trasporto, era poco razionale. Ciascun business (vendite, tour operator e linea aerea) disponeva di proprie infrastrutture, processi finanziari e sistemi It. Per accrescere i profitti, accentuare la produttività e rendere minime le perdite bisognava mettere mano al modo di lavorare. E così è stato: «Abbiamo deciso di cambiare il sistema operativo centralizzandolo. Per passare da una grande perdita a un ingente guadagno bisogna essere più rapidi e svelti nella gestione degli affari» spiega Ian Ailles, 45

anni, managing director. L'obiettivo era quello di ridurre i costi delle funzioni di back office mediante la creazione di un unico centro servizi, in condivisione. Operazione che la multinazionale non sarebbe stata in grado di portare a termine con le sue sole forze, o almeno non in tempi accettabili. Da qui la decisione di puntare sull'outsourcing: «Capimmo che altre persone avrebbero potuto aiutarci a



Ian Ailles, 45 anni

far funzionare meglio i servizi — constata il manager —. Dovevamo creare un team».

A Peterborough, nel Regno Unito, è sorto un centro servizi condiviso, un unico tetto per i poli It, finanziario, retribuzioni, amministrazione delle risorse umane e "project delivery". Per sostenere il modello di servizi integrati, circa 400 dipendenti di Thomas Cook vennero spostati nella società terza. Se la filiale anglo-irlandese manteneva il controllo sulle strategie e sugli investimenti, il partner aveva il compito di garantire al centro servizi performance adeguate. Il tutto all'insegna di soluzioni flessibili, che avrebbero consentito cambiamenti di rotta in caso di bisogno. L'idea era quella di focalizzare l'attenzione sui risultati operativi e non, come accade troppo spesso, sul sistema. «Per la prima volta — conclude il manager — fummo in grado di misurare il business. L'intervento ha consentito un unico, veritiero resoconto di profitti e perdite. Basti pensare che, a 16 mesi dal primo accordo di co-sourcing, siamo tornati in utile. Non solo: due mesi più tardi, la riduzione dei costi è stata del 30 per cento». «Mission accomplished», direbbero i militari americani. Missione compiuta.

An. C.



Wyeth, la creatività vince nella farmaceutica Usa

Nella farmaceutica la competizione si fa a colpi di creatività e innovazione. Chi rimane indietro è perduto. Una partita che vede in campo gli uomini della Ricerca e sviluppo, spesso ben oltre i novanta minuti regolamentari. Quando poi la macchina ha una cilindrata potente, quella di coordinare i centri di ricerca sparsi per il mondo è un'esigenza prioritaria. Perché allora non esternalizzare a una società terza la revisione dei processi organizzativi?

«Abbiamo creato un Consiglio per lo sviluppo, una sorta di comitato con responsabilità sulle decisioni scientifiche, composto da senior manager di diversi dipartimenti. L'obiettivo era quello di individuare con maggiore facilità le molecole e i composti da sviluppare».

Robert Ruffolo, 57 anni, è senior vice president di Wyeth, la multinazionale farmaceutica Usa che ha concentrato la propria attività di ricerca nel campo delle

micromolecole, dei vaccini e delle biotecnologie. E che ha puntato sulla terziarizzazione. La società che ha gestito il riassetto organizzativo ha fatto in modo che l'accelerazione della produttività risultasse sostenibile nel lungo termine. Il tutto senza alcun impatto negativo sulla qualità del prodotto. Miracoli dell'outsourcing.

An. C.



Robert Ruffolo, 57 anni

Trasporti come apripista



«Negli anni Ottanta, la terziarizzazione è limitata ad alcuni servizi: centralini e mensa. Già nei decenni precedenti erano però stati esternalizzati i trasporti, specie ai "padroncini" (nella foto la locandina del film «Fari nella nebbia», di Gianni Franciolini, con Fosco Giachetti nei panni di un camionista) ed erano nate le prime cooperative di pulizia. Quindi, verso la fine del decennio, l'outsourcing fa un salto di qualità: entra nella grande famiglia delle strategie gestionali. Le aziende affidano a terzi la gestione dell'hardware, abbattendo in maniera consistente i costi. Con il passare del tempo anche lo sviluppo del software passa sotto il controllo di aziende specializzate. In particolare i temi della sicurezza informatica e del «disaster recovery», in cui alcune aziende investono oltre il 25% del budget.

Arrivano i call center



Software sì, ma non solo. Dalla metà degli anni Novanta l'outsourcing coinvolge anche i servizi di call center. India, Cina, Brasile ma anche Tunisia e Romania: le aziende affidano a società terze, sparse per il mondo, il servizio di contact center. Capita che a un cliente che vive negli Stati Uniti o in Europa fornisca informazioni un operatore dell'India. Paese in cui il giro d'affari complessivo del segmento outsourcing, che comprende la gestione di software e quella dei call center, si aggira sui 16 miliardi di dollari, con Bangalore come centro nevralgico che cresce del 30% l'anno (nella foto un call center locale). Negli ultimi anni le aziende indiane attive nel settore Bpo (Business process outsourcing) si sono spostate verso il Kpo (Knowledge process outsourcing): analisi di mercato, consulenze cliniche e legali.

La frontiera del design



È una delle ultime frontiere dell'esternalizzazione. Non più (o non solo) complessi sistemi di gestione dei dati. L'outsourcing guarda oggi a una delle principali manifestazioni artistiche, un settore in cui la creatività è di casa: architettura e design. Sempre più di frequente i grandi studi occidentali delegano dal 50% all'80% del proprio lavoro a società esterne, che spesso sorgono dall'altra parte del mondo, talvolta in un altro continente. Ad esempio, può accadere che il progetto di uno degli ultimi casinò che sono sorti a Las Vegas sia stato prima impostato a New York, Los Angeles e Dallas, quindi sviluppato da una società con sede a Noida, in India; infine tradotto in un edificio in Nevada (nella foto le insegne di alcuni casinò nella Mecca del gioco d'azzardo, Las Vegas).



Su Master24 i segreti per organizzare le «operation»

Con le "operation" si intendono le funzioni aziendali utili per mettere a disposizione del cliente il prodotto o servizio. Dalla produzione alla logistica, fino agli acquisti, tutte le divisioni di un'impresa sono quindi "operation". La prossima uscita di Master24, la sedicesima del corso di formazione realizzato dalla Business school del Sole-24 Ore, in collaborazione con Repubblica, e dedicato alla formazione manageriale, illustrerà nel dettaglio i modelli innovativi di organizzazione e gestione delle "operation" in un'ottica di ottimizzazione dei costi e di efficacia ed efficienza dei processi. Gli esperti del Sole-24 Ore analizzeranno le peculiarità delle varie aree aziendali mettendo in luce le

strade con cui è possibile raggiungere anche una maggior qualità del prodotto.

Il cofanetto, che sarà in edicola mercoledì 6 giugno a 12,90 euro più il prezzo del quotidiano, sarà destinato all'analisi di quattro macro-aree: la gestione degli approvvigionamenti e degli acquisti (con particolare attenzione alla gestione dei fornitori, la definizione del budget degli acquisti, il marketing d'acquisto e la negoziazione); la gestione della produzione (attraverso le tecniche di programmazione e la gestione delle scorte); la pianificazione e il controllo della supply chain (con la definizione dei principi della logistica, del supply chain management e delle tendenze della logistica); il manufacturing e il quality

management (attraverso il total quality management, il lean manufacturing, l'approccio Tps, Toyota production system, e il Sei Sigma per l'eccellenza dei processi aziendali).

Come di consueto, il cd-rom include le video-lezioni, mentre il dvd contiene un talk show in cui gli ospiti discuteranno dei problemi più attuali riguardanti la logistica e i trasporti. Le testimonianze illustreranno le best-practice di importanti aziende nel campo della produzione e della logistica: tra queste, Carl Zeiss, Illycaffè, Clicklogistic e Techint.

L.D.

www.ilsole24ore.com/master24



Mercoledì 21 febbraio: L'arte di comunicare e public speaking

Mercoledì 28 febbraio: Gestione del tempo e degli obiettivi

Mercoledì 7 marzo: Leadership e gestione dei collaboratori

Mercoledì 14 marzo: Elementi di economia e organizzazione aziendale

Mercoledì 21 marzo: Strategia e innovazione d'impresa

Mercoledì 28 marzo: Analisi e strategie di marketing

Mercoledì 4 aprile: Guida agli strumenti e ai nuovi modelli di marketing

Mercoledì 11 aprile: Comunicazione integrata d'impresa

Mercoledì 18 aprile: Sales management: politiche commerciali e reti di vendita

Mercoledì 25 aprile: Guida al bilancio e alla lettura dei dati economico-finanziari

Giovedì 3 maggio: Guida alla finanza d'impresa

Mercoledì 9 maggio: Guida agli strumenti di controllo dei costi in azienda

Mercoledì 16 maggio: Budget, reporting e performance management

Mercoledì 23 maggio: Le politiche di sviluppo delle risorse umane

Mercoledì 30 maggio: La gestione dei contratti di lavoro e le relazioni sindacali

Mercoledì 6 giugno: Acquisti, produzione, logistica e qualità dei processi

Mercoledì 13 giugno: La gestione dell'impresa familiare e il passaggio generazionale

Mercoledì 20 giugno: Guida all'Europa e agli strumenti finanziari comunitari per le imprese

Mercoledì 27 giugno: I finanziamenti agevolati per lo sviluppo e l'innovazione delle imprese

Mercoledì 4 luglio: Le strategie di internazionalizzazione d'impresa

