

I Virtuosi dell' Outsourcing

Il mondo non è più fatto di integrazioni immutabili tra diversi business: è agilità, reattività, flessibilità e, sempre di più, lavoro in rete. Il business del futuro, con i venditori che giocano il ruolo di una longa manus delle strutture del cliente, richiederà una chiara strategia di sourcing del personale ed un programma di training globale e di gestione della conoscenza. Queste sono alcune delle affermazioni contenute nel saggio "How to be an Outsourcing Virtuoso", di Vinay Couto e Ashok Divakaran, di cui sintetizziamo i passi salienti.⁽¹⁾ Infine, cinque requisiti indispensabili per strategie di successo.

Alcuni osservatori avevano dichiarato l'outsourcing prematuramente defunto, ma, a quanto pare, si sono grossolanamente sbagliati. Il settore ha prosperato e si è arricchito di applicazioni che ora spaziano dall'Information Technology, all'Attenzione al Cliente, ai Servizi finanziari, di Engineering, Procurement, Immobiliari, Facility Management, Risorse Umane e altri, capaci di sostituire le strutture interne delle Aziende. Nel 2004 il mercato era valutato intorno ai 382,5 b\$, con un incremento del 10,8% sul 2003. La International Data Co. stima che nel 2009 il mercato supererà i 640 b\$. Man mano che il settore è maturato, un insieme innovativo di capacità professionali è andato consolidando un

corpo di best practices presso dozzine di Aziende, sul versante sia dei fornitori che dei clienti. I pionieri di queste practices sono oggi i virtuosi dell'outsourcing. Sul fronte della fornitura essi sanno creare strumenti di efficacia senza precedenti per offrire prestazioni nel global business. Sul fronte della domanda essi stanno imparando ad usare quegli strumenti con impareggiabile maestria. Nessun manager o Azienda possiede da solo tutte le risposte, ma emerge chiaramente una visione di metodo per affrontare le sfide di un marketplace che cambia rapidamente, con clienti che chiedono sempre di più e per imparare ad avvicinarsi all'outsourcing nella maniera più efficace. Questo argomento è stato discusso approfonditamente con cinque leaders operanti in altrettanti programmi di outsourcing di successo: Procter & Gamble, Innovene (industria chimica), Duke Energy, General Motors e Texas Electricity Utility, nonché con i leaders di cinque tra i più importanti providers di servizi di outsourcing: TCS, 24/7 Customer, Augmentum, Cognizant ed IBM.

La maturazione

In una prima fase, il mercato del Business Process Outsourcing (BPO) sembra moltiplicare le opportunità: attira molte nuove aziende appartenenti a diversi segmenti dei Servizi di IT, come i fornitori di software, gli outsourcer di banche dati, gli sviluppatori offshore di applicazioni. Le aziende più grosse inglobano i concorrenti più piccoli e ne ampliano le capacità: chi non raggiunge la massa critica per crescere esce dal mercato del BPO oppure negozia con le Aziende che abbiano le risorse per competere. In questa fase gli standard dei servizi sono ancora tutti da scoprire, i modelli di formazione dei prezzi sono in evoluzione, la legislazione è carente ed il turnover dei fornitori continuo. Da qui i guai che molte Aziende Clienti hanno sofferto con l'Outsourcing. Ma emergono alcune tendenze del mercato che caratterizzano le offerte dei Providers migliori.

Un orizzonte globale

Attualmente operatori di tutte le grandezze si fanno concorrenza in Cina, in India e nelle Filippine. Come i loro clienti, essi si espandono globalmente per ottenere il massimo della diversificazione internazionale, sanno gestire accortamente le loro capacità, come le lingue conosciute, le affinità culturali e le strutture dei costi delle varie aree geografiche. Tra i più lungimiranti vi sono i mostri sacri occidentali come l'IBM, che ha annunciato di voler triplicare i propri investimenti in India nei prossimi tre anni. L'indiana TCS, dal canto suo, ha uffici in 34 Paesi in sei Continenti, mentre la 24/7 Customer si sta installando nelle Filippine.

Cominciano così ad assottigliarsi le differenze tra fornitori Occidentali ed Offshore, tra le loro capacità ed i loro prezzi. I Clienti, man mano che sviluppano processi e sistemi standardizzati a livello globale, pretendono anche processi standardizzati da parte dei venditori. Un lavoro eseguito da un centro di Bratislava, nella Repubblica Slovacca, deve essere fondamentalmente omogeneo a quello fornito da Hyderabad, in India. La tensione all'armonizzazione globale è indotta dai giganti multinazionali, quali la GM, per i quali i benefici della standardizzazione sono immensi. La stessa GM ha globalizzato tutti i suoi processi: la progettazione, la realizzazione e la distribuzione dei prodotti può essere effettuata dovunque per qualunque destinazione nel mondo. L'approccio unificato a livello globale consente ai fornitori di adottare strategie molto efficaci per abbattere i rischi, mettendoli al riparo dai danni di un malfunzionamento in qualche segmento della loro supply chain. GM afferma di non essere la sola a trarre vantaggio da questo modo di operare: ne beneficiano infatti anche gli stessi fornitori.

Sofisticazione crescente

Durante gli anni '90 l'outsourcing è rimasto pressoché bloccato dai Grandi operatori USA ed europei - Accenture, ACS, Capgemini, EDS, IBM e pochi altri - focalizzati prevalentemente sulla IT. Di quest'ultima, e dell'Amministrazione, si delegavano grosse parti ad un unico Provider, in complicati contratti decennali nei quali la maggiore preoccupazione era il costo, e non il livello del servizio. Il Cliente era così convinto di avere in mano un rimedio buono per tutto, per ridurre i costi di breve periodo e per tenere il fornitore sotto stretto controllo. È allora che compare, alimentato da Internet, il BPO offshore: in un primo tempo alcuni pionieri come General Electric, American Express, British Airways creano i loro uffici offshore per funzioni come il call center, il back-office, lo sviluppo dei sistemi. Successivamente una manciata di providers indiani come la TCS, Infosys, Wipro e Satyam,

Vi è una crescente consapevolezza che l'outsourcing sia una condizione indispensabile per ogni azienda globalizzata di successo.

8

Approfondimenti

Il fornitore di successo è in grado di far pagare al cliente la proprietà intellettuale che esso stesso contribuisce a realizzare.

intravedono l'opportunità di offrire i propri servizi e di soddisfare la fame di saving delle Aziende, e cominciano ad espandersi nelle medesime aree di lavoro nelle quali le Aziende private pioniere si erano impegnate. Da questo momento il BPO inizia a generare non solo vantaggi nei costi ma incrementi di qualità e di efficienza. I clienti si accorgono che qualcuno può servirli meglio di quanto essi sappiano fare al loro interno. Il BPO aggiunge sempre più servizi ad alta sofisticazione ed offerte innovative nell'area delle analisi e nel rapporto avanzato con il cliente. Questo è il punto di partenza per acquisire capacità nell'outsourcing dei processi della conoscenza, che richiede un ben più alto livello di esperienza, in aree come lo sviluppo dei prodotti, le prove cliniche, le ricerche e le analisi, la produzione di media e l'animazione. Negli anni più recenti, spinti dai compratori a dimostrare il valore del loro business, alcuni fornitori di servizi che hanno poco da perdere iniziano la battaglia delle offerte confezionate su misura per il cliente. I vantaggi sono economici ma anche strategici, operativi e di risorse umane. Successivamente, essi differenziano le offerte basandosi sull'esperienza dell'industria e standardizzano i loro processi, poiché i buyers si rifiutano di pagare quel 10 o 20 per cento in più per i processi studiati su misura. La standardizzazione ha dato vita alla proliferazione delle soluzioni "uguali per tutti".

Due modelli dominanti

Schematizzando, le tipologie prevalenti di business sono due: i venditori di full services da un lato e gli specialisti nei mercati di nicchia, dall'altro. Il mercato dei primi è maturato riducendo fortemente il numero degli operatori (in India, da circa 700 a soli 4 in dieci anni). Questi hanno puntato su un rapporto molto stretto con il cliente, nel quale ambedue i soggetti crescono, approfondiscono l'esperienza nella professione e cercano di raggiungere la comprensione di tutti gli aspetti vitali del cliente. L'obiettivo è il miglioramento della prestazione e la chiave per la determinazione del prezzo è il delta di valore. Il fornitore di successo è in grado di far pagare al cliente la proprietà intellettuale che esso stesso contribuisce a realizzare.

Servizi come commodities

La Duke Energy, nel suo dipartimento Business Services, punta ad offrire una gamma di servizi in outsourcing tra i quali il cliente possa attingere "a la carte", quando e per quanto ne abbia la necessità immediata, come fosse una utility. Non saranno più necessari contratti pluriennali, né investimenti preliminari, né tempi di apprendimento. Tuttavia, prima che questo diventi realtà, le Aziende dovranno abbandonare i loro processi e sistemi proprietari, i venditori dovranno mettere in campo tutte le loro capacità ed arrivare ad una serie condivisa di standards.

Rischi e punti critici

L'outsourcing sta attraversando una fase nella quale i fornitori ed i clienti più sofisticati definiscono su scala

mondiale lo scenario del servizio business-to-business. Un punto critico è la credibilità: i venditori devono sempre convincere i potenziali clienti di essere capaci ed affidabili. Poi c'è il problema della riservatezza delle informazioni, per il quale è importante l'immagine di integrità e moralità assoluta del fornitore. La gestione della forza-lavoro, dal canto suo, diventa critica quando la base della valutazione passa dal costo alla qualità o all'efficienza del servizio, quando l'offerta cambia dal rapporto semplice a quello che tocca i più alti livelli della catena dei valori, ed il modello di prestazione va dall'ambito locale a quello globale. Il business del futuro, con i venditori che giocano il ruolo di una *longa manus* delle strutture del cliente, richiederà una chiara strategia di sourcing del personale ed un programma di training globale e di gestione della conoscenza. Richiederà anche un focus su alcuni principi intangibili, come l'adeguamento alla cultura ed agli obiettivi del cliente, a quelli dei clienti del cliente, nonché alle regole di vita di ogni Paese che il fornitore serve. La visione di più lungo termine verso un outsourcing rinnovato porterà anche i venditori ad investire in modo molto più importante in project managers ed account managers. Personale, questo, che sovrintende al rapporto con il cliente e indica la rotta da seguire. La caccia ai talenti è diventata altamente competitiva in Cina, in India e negli altri mercati emergenti.

Il Cliente insegna

La progettazione e l'esecuzione di un piano di outsourcing è molto difficile da realizzare quando i processi si servono di numerose società che hanno percorsi e supply chain globali separati. I buyers globali hanno progredito lungo la curva di apprendimento ed hanno acquisito l'abilità e la forza negoziale di chiedere ai providers eccellenza nel servizio e riduzioni significative nei costi. L'analisi delle consultazioni fatte con i leaders e l'esperienza suggeriscono che vi sono cinque requisiti necessari per l'azienda che voglia formulare una strategia di outsourcing di successo.

1. Iniziare dal vertice e muoversi rapidamente

Come ogni iniziativa di sviluppo, l'outsourcing richiede scelte esplicite da parte del senior management. Le azioni tendono a coinvolgere molteplici funzioni, alcune delle quali decentralizzate e situate in unità separate. Vengono così colpiti punti di resistenza interni, e l'appoggio incondizionato del senior management è essenziale. Chiare norme applicate a tutti aiutano a spazzare le resistenze interne. La P&G ha completato il proprio piano con la Hewlett Packard in soli cinque mesi. Gli snodi critici del processo erano strettamente programmati per giorno e per ora. L'organizzazione delle riunioni è stata oggetto di particolare cura. Poiché i meeting con molti partecipanti sono inefficienti ed annacquano le responsabilità, sono state organizzate riunioni di una giornata intera, ben strutturate, nelle quali tutti gli interessati - 70, 80, 90

L'approccio unificato a livello globale consente ai fornitori di adottare strategie molto efficaci per abbattere i rischi, mettendoli al riparo dai danni di malfunzionamenti in qualche segmento della supply chain.

persone - si mettevano in collegamento o entravano a partecipare a tempi prefissati, e poi se ne andavano. Questo ha permesso di prendere 30, 40, 50 decisioni chiave in un solo giorno, e non impantanare il procedimento o le persone coinvolte.

A parte i vantaggi operativi e nei costi, questo modo di procedere rapido e decisionista ha trasmesso un inequivocabile messaggio di risolutezza.

2. Capire cosa si sta facendo e perché.

È molto più facile ottenere che la gente si mobiliti per un'iniziativa potenzialmente controversa se le ragioni per farlo sono chiare. Alcuni executives vanno per le lunghe e non riescono a farsi seguire perché non sembrano essi stessi convinti, oppure si contraddicono con risoluzioni prese a metà o piene di incertezze. La decisione di andare in outsourcing deve obbedire ad una pressante razionalità di business. Il management deve aver afferrato con evidenza l'obiettivo che la società sta perseguendo - riduzione dei costi?, ottimizzazione dei processi?, miglior livello dei servizi?, più per meno?, innovazione? - ed avere ben in mente le priorità nelle scelte. Eguale critica potrebbe essere la decisione di outsourcing basata su un business costruito su un'analisi complessa. Senza una dettagliata comprensione dei costi, virtuali e reali, sottostanti a ciascun processo, diventa quasi impossibile afferrare con precisione i benefici potenziali. Nessuno riuscirà a vedere dove sono realmente i successi, e questa incertezza renderà vani gli sforzi sia del senior management che di quello esecutivo.

3. Essere Partner, non solo Cliente

Molte aziende trattano i loro service providers non come dei partners, ma come meri esecutori. Negoziando con essi prezzi così bassi da risultare insostenibili sul lungo termine, li legano a contratti enciclopedici contenenti livelli impraticabili di servizio e opprimenti obblighi di rendiconto, gestiscono nei più minuti dettagli e oltre ogni limite di utilità il processo di produzione del servizio. Questo approccio è ben lontano sia dagli obiettivi principali di un sano rapporto, che dalla realtà del nuovo e molto più complesso mondo dell'outsourcing. Quando le relazioni tra le parti si incentrano prevalentemente sull'affare, nel quale ognuno ricerca il massimo vantaggio, allora il risultato è spesso l'antagonismo; anche quando il clima rimane amichevole, esso non conduce ad un successo di lungo termine. Al contrario, i managers che hanno ottenuto i più grandi benefici dai loro rapporti di outsourcing, hanno costruito relazioni di reciproca fiducia con i loro venditori. Questo modello di management ovviamente è molto più impegnativo e pretende di più, ma è di gran lunga migliore per il business. I clienti dell'outsourcing mettono nelle mani dei service providers una straordinaria massa di informazioni e di fiducia. Essi confidano ai venditori i processi critici di business, i dati riservati, le conoscenze esclusive e perfino i metodi di controllo sui miglioramenti e la qualità. Affidare un servizio in outsourcing significa rovesciare tutte le prestazioni sul fornitore, e non usarlo come una bottega; il cliente deve solo concentrarsi sui sistemi più adatti per monitorare lo

svolgimento del servizio. Le aziende più avanzate sono riuscite a definire il giusto equilibrio tra rigore e flessibilità: esse non gestiscono i più minuti dettagli ma neppure affidano ciecamente le chiavi in mano all'outsourcer. Si basano su alcuni meccanismi come le strutture di comando con aree di decisione ben definite, concordate preventivamente tra le parti, dal livello executive fino agli utilizzatori del servizio. Vengono impiegati inoltre i Service Level Agreements (SAL), i Tableau de Bord che inviano dati in tempo reale dai fornitori, gli incontri formali, premi e penali per risultati di servizio soddisfacenti o meno, tutti elementi che contribuiscono a diminuire le sorprese. Le Aziende esperte si attengono rigorosamente ai risultati (il "che cosa"), non agli inputs (il "come"). Il che rende liberi i providers di apportare idee nuove nel processo. La GM si vanta di non aver dato indicazioni sul collocamento delle persone e sui modi di soddisfare i suoi desiderata nelle varie aree in giro per il mondo. Erano i providers che dovevano arrivare con idee innovative, e sono stati capaci di farlo. Il fatto di non avere questa pretesa all'interno della GM le ha permesso di muoversi incredibilmente più veloce. L'approccio basato sui risultati alleggerisce molto del peso amministrativo per il cliente e lo lascia ai providers, che spesso sono meglio attrezzati per sostenerlo. Il mercato, quando si muove liberamente, si configura e fornisce risultati migliori di quanto potrebbe ottenere il soggetto interessato. Quando il mercato tende al medesimo obiettivo dell'Azienda, allora questa ne è leader.

4. Immergersi nella complessità ed imparare a governarla

L'outsourcing era inizialmente semplice: si sceglieva una possibilità (applicazioni IT, paghe e stipendi, fatturazione attiva o passiva, amministrazione, supporto al cliente), si compilava una Richiesta di Approvvigionamento, la si mandava ad alcuni grossi venditori/fornitori. Si negoziava quindi un contratto di 10 anni e ci si preparava poi ad affrontare un periodo spesso irto di contrarietà. Ora non è più così. La complessità si è insinuata dappertutto: il numero dei fornitori, il numero dei Paesi dai quali essi possono fornire servizi, il modo di produrli: direttamente, indirettamente oppure addirittura offshore. I contenuti stessi dell'offerta si sono ampliati considerevolmente. La stessa complessità è entrata nelle opzioni contrattuali applicabili: rischi e benefici ripartiti? se sì, in quale misura? contratto chiuso con un solo fornitore o partnership con il migliore tra molti in una rete di più fornitori? Anche le politiche aziendali si evolvono, mettendo in discussione molte delle cosiddette best practices, come la firma di accordi di lungo termine, la creazione di legami offshore, e la concentrazione di molteplici funzioni o processi su un unico venditore per massimizzare la forza contrattuale. Queste complessità ed i crescenti gradi di libertà hanno aggiunto confusione all'insieme ed eretto barriere d'ingresso dissuasive alle aziende che hanno poca dimestichezza con l'outsourcing. Ma la complessità può lavorare a vantaggio del cliente; essa si traduce in scelte più ampie, e quindi in maggior potere e migliori risultati nel lungo termine. La soluzione vincente, quella più

Quando il mercato tende al medesimo obiettivo dell'Azienda, allora questa ne è leader. I leaders sanno piegare la complessità a loro vantaggio.

largamente impiegata, potrebbe significare maggior lavoro preparatorio prima e maggior complessità manageriale poi, ma darà quasi sempre come risultato una formula di outsourcing ben più adatta alle necessità e alle caratteristiche del singolo cliente. Ed i leaders sanno piegare la complessità a loro vantaggio. Per mantenere contratti con fonti multiple senza peggiorare il budget né creare una burocrazia soffocante, le aziende si stanno adattando a gestire modalità di prestazione diverse, strutture diverse dei prezzi, metodi di misurazione differenziati. Esse istituiscono una funzione centralizzata di controllo con personale esperto, capace di sovrintendere alle relazioni dei venditori strategici, di monitorare le loro performances, assicurarne la conformità ai SAL e mantenere i venditori all'altezza delle strategie e delle priorità in evoluzione.

5. Essere lungimirante

Man mano che l'outsourcing diventa più strategico, anche il business leader deve crescere nel ruolo. Egli si muove spesso entro i confini della funzione e, in alcuni casi, all'interno del mercato esistente. Invece, deve indossare due cappelli: quello del leader di funzione, responsabile delle perfette prestazioni del servizio, e quello del senior leader d'impresa, il quale vede come questo nuovo e variegato mercato di servizi innovativi può risolvere le più urgenti sfide dei più svariati business. In molti casi i business leaders lungimiranti contribuiscono a individuare il mercato della crescita a venire. GM ha condotto per mano molti venditori inducendoli a globalizzare le loro capacità per soddisfare una delle necessità chiave della GM stessa: ottenere un livello di prestazione omogeneo in tutto il mondo. GM ha incoraggiato i propri partners di outsourcing a rivisitare i loro business, li ha aiutati a comprendere le necessità in continua evoluzione dei maggiori clienti, ed insieme hanno creato un processo fungibile che i partners potevano a loro volta offrire ad altri clienti. Un effetto analogo hanno ottenuto i contratti tra Aziende che, collaborando, si sono reciprocamente conferite referenze ed immagine. Chiaramente, solo le più grandi multinazionali hanno sufficiente peso per indurre modificazioni nei propri fornitori. Ma questa è una realtà valida per ogni cliente: non bisogna mai adagiarsi sulla situazione del mercato del momento: un'attitudine proattiva potrebbe proprio essere ricca di servizi che possono trasformare la vostra società. I leaders intervistati stanno imparando ad assumersi rischi calcolati che portano a significativi incrementi in efficienza e qualità. Tutti loro hanno sviluppato quello che può essere definito un insieme di competenze completamente nuove capace

di governare strategie in continuo mutamento. Il mondo non è più fatto di integrazioni immutabili tra diversi business: è agilità, reattività, flessibilità e, sempre di più, lavoro in rete. Bisogna imparare ad operare in un business configurato a rete. Sono proprie di quelle capacità nuove l'abilità e la disponibilità a guardare al di là delle funzioni "core" quando si decidono le attività da dare in outsourcing. Negli anni più recenti la definizione di "funzione da svolgere in casa" per mantenere l'azienda competitiva, è diventata molto più elastica. Attività come i servizi finanziari, la farmaceutica, l'elettronica di consumo hanno dominato il campo ponendo in outsourcing aree "core" come lo sviluppo prodotti, la ricerca di mercato e le sue analisi, l'assistenza avanzata ai clienti e le prove cliniche. Non si possono imporre limiti artificiali agli scopi dell'outsourcing, ma bisogna guardare al business con il continuo intento di migliorarlo. Non bisogna aver paura di guardar fuori, dove può esservi uno strumento, uno sviluppo di joint venture, una disposizione degli assets, o una riconfigurazione degli affari in una sintesi con un provider, per ottenere un risultato finanziario e operativo desiderabile. Questa attitudine è connaturata con la "competenza caratterizzante nell'outsourcing" che si sta sviluppando negli operatori leaders.

Una "condicio sine qua non"

Negli ultimi cinque anni alcuni ricercatori universitari hanno scritto circa la progettazione di società in rete o meno. Ma, curiosamente, è il mondo primitivo e contraddittorio dei providers di outsourcing dell'Asia e dei paesi emergenti che ha creato gli attuali business connessi in rete come modello per il futuro. C'è una crescente consapevolezza che, nonostante i potenziali trabocchetti, la pratica dell'outsourcing sia diventata condizione indispensabile per ogni azienda globalizzata di successo. Ogni giorno qualche parte del nostro business deve chiedersi: ne siamo noi i naturali possessori? Questo tipo di esame continuo potrebbe in fondo diventare uno degli aspetti più significativi del nuovo outsourcing, e potenzialmente il passaggio per entrare in un altro ancora, ben più sofisticato tipo di attività, quello dei virtuosi.

¹¹ Vinay Couto e Ashok Divakaran vedono il mercato globale dell'outsourcing da un osservatorio privilegiato e riferiscono esperienze di prima mano: essi sono rispettivamente Vice President e Principal della Booz Allen Hamilton di Chicago (www.bah.com), società di consulenza specializzata operante in sei continenti. Il testo originale ed integrale del loro scritto può essere liberamente scaricato dal sito della rivista Strategy+Business (www.strategy-business.com)

Osservatorio Nazionale ADACI - Outsourcing dei Servizi

Il testo completo delle relazioni presentate all'Outsourcing Day del 23 novembre 2006 è disponibile sul sito:

www.adaci.it/adaci/outsourcingday.htm

L'Osservatorio Nazionale ADACI sta predisponendo il Questionario per la ricerca sull'Outsourcing all'interno del Sistema Italia. All'indirizzo Internet suddetto è disponibile anche la pagina con le tempistiche sull'attività di ricerca programmate per il 2007, cui sono invitati a partecipare tutti coloro che fossero interessati. Per quesiti, richieste di chiarimento o di approfondimento, i rappresentanti dell'Osservatorio sono raggiungibili alla seguente e.mail: outsourcing@adaci.it