

Outsourcing: missione compiuta o aspettative riviste?

ComputerWorld - aprile 2008

Felice Cesana, Amministratore Delegato Nolan, Norton Italia

Massimo Cappato, Senior Manager Nolan, Norton Italia

Anche agli occhi degli osservatori più ben disposti e pieni di entusiasmo, l'accoppiata cliente/fornitore dell'outsourcing IT ha ricordato per lunghi anni una danza tra ballerini maldestri che, entrambi convinti di muoversi a tempo, si pestano spesso i piedi muovendosi su ritmi e direzioni diverse.

Fuor di metafora, con un mercato mondiale oltre i 200 miliardi di euro, possiamo sicuramente parlare di raggiunta maturità dell'outsourcing dell'informatica, e tentare qualche bilancio. La prima tendenza evidente sia dagli studi di settore sia dagli eventi dedicati (ultimo in ordine di tempo quello dell'osservatorio del MIP - School of Management del Politecnico di Milano) è che i risultati delle operazioni in essere sono progressivamente sempre più coerenti con le aspettative "ex ante". Per chi è professionalmente coinvolto "dal vivo" in queste operazioni, da una parte o dall'altra della barricata, il dubbio amletico sorge immediatamente: abbiamo migliorato i risultati, o semplicemente si sono ridotte le aspettative rispetto all'approccio miracolistico con cui l'outsourcing veniva proposto e venduto ancora qualche anno fa? Certamente, quale che sia la verità (probabilmente nel mezzo), i dati di crescita dell'outsourcing sia IT sia di processo (BOP) non solo rimangono rilevanti, con tassi di crescita annua di poco inferiori al 10%, ma continuano anche, anno dopo anno, a rispettare piuttosto fedelmente le previsioni degli analisti, senza "hype" ma anche senza significativi passaggi a vuoto. Se poi focalizziamo l'attenzione sul cosiddetto offshoring, la crescita è ancora più importante e vivace, anche se si tratta per la gran parte ancora di un business dedicato al mondo anglosassone.

L'offshoring implicito

Anche per i clienti italiani in realtà l'offshoring sta diventando una componente implicita sempre più presente nelle "proposition" di outsourcing, in quanto i grandi player stanno organizzando il proprio modello di delivery su una pluralità di centri di competenza sparsi per il mondo, alla ricerca continua della massa critica e del miglior rapporto tra costo e prestazione. Non tanto quindi "ti offro un servizio fatto in India" quanto piuttosto "nell'offerta l'India c'è ma non si vede". Il mercato italiano si caratterizza anche perché "non fa notizia", nel senso che non è costituito, se non raramente, dai mega deal cui assistiamo

all'estero, ma si sostiene su una moltitudine di iniziative di taglia medio-piccola, fenomeno in gran parte spiegabile con la caratteristica specifica del tessuto industriale italiano, storicamente frammentato. In tale contesto le operazioni di outsourcing sono spesso legate ad approcci selettivi, con privilegio di scelte orientate più ai cosiddetti managed services, alla ricerca di know how difficile da mantenere e giustificare in contesti di spesa IT molto contenuta, ma per questo meno vincolate a componenti spesso complesse tipiche dei mega deal, quali la dimensione prevalente di driver di cost efficiency, la difficile gestione del passaggio di risorse umane con le ricadute anche sociali che ne possono conseguire, la complessità degli aspetti societari delle operazioni.

Un'opportunità per andare all'estero

Il tutto porta a un mercato comunque in fermento, dato confermato anche dall'interesse sempre crescente dei "big player" tradizionali anche per orizzonti di servizio più contenuti. Una situazione caratteristica e interessante del nostro mercato è quella delle medie imprese italiane con forte orientamento ai mercati esteri. In questo caso l'outsourcing globale dell'IT ha una valenza strategica tutta particolare, in quanto rappresenta un'opportunità per le aziende di trovare un supporto alle strategie di standardizzazione e centralizzazione di molti processi operativi delle filiali estere, e il partner prescelto deve dare valore anche nel facilitare, velocizzare e supportare la penetrazione di nuovi mercati. Si tratta di elementi strategici spesso di gran lunga più importanti dell'outsourcing IT in quanto tale, che possono rendere l'operazione molto delicata da progettare e da realizzare: il cliente si trova a gestire un fornitore globale, con problemi di negoziazione e governance che mettono una pressione molto forte sulle strutture di governo esistenti in azienda e che richiedono una discontinuità culturale tutt'altro che scontata.

Contratti di seconda generazione

Un elemento nuovo, tipico della fase che stiamo vivendo, è quello dei rinnovi: la prima generazione di contratti è arrivata a scadenza, e si stanno quindi negoziando molti rinnovi di outsourcing IT, in continuità o con un nuovo fornitore. I clienti sono di fronte a un ventaglio di scelte non facili da confrontare. A parte l'ovvia opzione del ricorrere al mercato per stipulare un contratto analogo a quello in scadenza, essendo già in outsourcing da tempo è spesso concreta la tentazione di spuntare dall'outsourcer uscente un rinnovo con elementi di maggiore flessibilità e un orizzonte temporale più breve, essendo venuti meno i vincoli di investimento e trasformazione strutturale del modello di delivery che hanno condizionato in misura decisiva la "prima volta". In realtà il rinnovo di un contratto pluriennale è una delle occasioni importanti per le aziende di ripensare il proprio modello complessivo di delivery dei servizi IT, valutando l'Outsourcing come uno strumento oggi sempre più maturo per affrontare l'evoluzione del contesto Business-IT, con approccio "strategico" e conoscenza del mercato globale dei servizi.