



## MANAGEMENT

**Offshoring: un'opportunità se gestito bene?**

**Per offshoring si intende la delocalizzazione del processo produttivo da parte di un'azienda (Wikipedia). Il contenimento dei costi è solo uno dei motivi per i quali diverse aziende aprono uffici o esternalizzano alcune funzioni all'estero. Ne abbiamo parlato con Matteo Della Grazia, Resp. Personale ed Organizzazione Est Europa & Far East di Ariston Thermo Group.**

di Alberico Moro

**Dott. Della Grazia cosa s'intende per "offshoring"?**

E' una pratica gestionale che tende a spostare attività e funzioni aziendali in un altro paese rispetto al paese di origine dell'azienda. E' un'evoluzione dell'esternalizzazione, con la quale fai svolgere determinati servizi a società terze o di "consulenza" basate nello stesso paese dell'azienda che esternalizza.

L'Offshoring può prevedere il supporto di uno o più fornitori di servizi e aziende esterne o può essere fatto tutto in casa.

**Certe scelte sono legate al momento di crisi che alcune aziende stanno vivendo?**

Non necessariamente. In effetti, il processo è partito molto tempo fa, ricordo che già 15-20 anni fa si iniziava a parlare di grandi multinazionali straniere che trasferivano la contabilità in India. Sono due decenni che ciò avviene, non è quindi un processo legato al momento di crisi.

**Quali sono le opportunità?**

Il contenimento dei costi, bisogna dirlo senza ipocrisia, è la motivazione principale. Si punta a svolgere gli stessi servizi ad un costo più basso. Poi ci sono sicuramente altri vantaggi: in alcuni paesi si riescono a trovare persone qualificate che svolgono operazioni semplici, funzioni non più apprezzate dalle persone del paese d'origine dell'azienda.

Faccio un esempio: in tutte le aziende c'è e ci sarà bisogno di contabili, nei paesi economicamente più sviluppati è sempre più difficile reperire Contabili in quanto le persone laureate hanno altre aspettative lavorative (per es. ambiscono ad altre posizioni come quella di Controller).

In altri paesi è più facile reperire persone laureate che accettano e apprezzano anche le attività di routine come quella di Contabile: lo fanno con motivazione e al tempo stesso con l'ambizione dopo aver fatto quest'esperienza di crescere verso posizioni di maggior responsabilità. Quindi, questo può essere un altro motivo che porta a fare determinate scelte.

Un altro vantaggio di costo è caratteristico delle scelte di delocalizzare le attività produttive vicino a mercati di sbocco per abbattere i costi di logistica.

Un'opportunità riguarda anche il contenimento dei tempi di sviluppo dei nuovi prodotti: se hai due Centri Ricerca e Sviluppo, uno in Europa e uno in Cina o in India, li puoi far lavorare in sequenza e così puoi quasi dimezzare i tempi di sviluppo.

Parlerei poi anche di esigenze di ricerca e sviluppo per certe tecnologie e prodotti, legate allo sviluppo di bisogni che non sono ancora emersi in Europa ma per i quali in altri paesi c'è già un mercato come sta succedendo in Cina. Ci possono essere dunque tecnologie che rispondono a bisogni locali e che poi probabilmente saranno globalizzate quando nascerà il bisogno anche in altri paesi. Un altro buon motivo a supporto delle scelte di offshoring è quello del livello di conoscenze linguistiche: molte aziende multinazionali, hanno bisogno della conoscenza di più lingue e questo rappresenta una carenza strutturale in Italia. In Europa dell'Est, per esempio, è più facile trovare persone che parlano oltre alla lingua del posto anche almeno altre due lingue.

**Bisogna fare formazione linguistica in Italia?**

Sono nato 41 anni fa, se escludiamo gli anni della prima infanzia, posso dire senza timore di essere smentito di aver sempre sentito parlare di questo problema. E' legato al nostro sistema di istruzione e alla scarsa enfasi che esiste su questo tema. I corsi di formazione linguistica si fanno, ma tornando al primo "argomento" - quello della riduzione dei costi - se al maggior costo del lavoro devo aggiungerci il costo della formazione linguistica ad integrazione delle carenze del sistema di istruzione di base italiano, ecco una ragione in più per considerare l'opzione offshoring.

**Pensa che l'offshoring si svilupperà ancora?**

Tre-quattro anni fa quando abbiamo avviato il nostro progetto in Romania, sono rimasto veramente sorpreso dal numero di aziende che già avevano avviato centri simili- Fiat, Unicredit, Pirelli, ecc. In Italia l'offshoring non è ancora così diffuso come in altri paesi, ma la tendenza è ad aumentare questi centri servizi sia aprendo strutture proprie sia appoggiandosi a centri gestiti da società esterne. In alcuni paesi (l'esempio più emblematico è l'India) esistono aziende che nei loro centri sono in grado di offrire una vasta gamma di servizi che, per esempio in Italia, sono offerti da più fornitori. Si chiamano BPO (Business Process Outsourcing) ed offrono tra le altre cose: contabilità, call center, servizi legali, traduzioni, stesura di articoli, servizi di grafica e cataloghi aziendali. Un fenomeno analogo si è sviluppato anche in Centro America : offrono servizi alle aziende USA che non devono così andare fino in India o in Europa dell'Est.

#### **Quali sono le criticità?**

E' molto importante monitorare la qualità del servizio: Soprattutto quando i centri servizi non sono interni all'azienda, il livello di servizio offerto (misurato in termini di competenza, precisione e puntualità) può essere un problema e quindi il monitoraggio della qualità diventa un'area da presidiare molto attentamente.

#### **Qual è il ruolo delle HR?**

L'intervento della funzione HR è molto importante. I responsabili HR hanno diverse responsabilità e attività da svolgere nei processi di offshoring. Direi che l'HR è una delle funzioni coinvolte in prima linea. Siamo coinvolti dal primo passo e poi, quando il centro all'estero è aperto, c'è una continua opera di gestione delle persone. Bisogna poi mappare i processi: il chi fa cosa. Occorre quindi definire e stilare i profili delle persone da cercare in loco, fare delle indagini di mercato sulla reperibilità e sul costo delle risorse, gestire la fase di reclutamento e selezione. Il lavoro non finisce con l'individuazione delle persone giuste e la loro assunzione, è poi indispensabile lavorare alla loro formazione. In genere questi centri servizi hanno una rotazione del personale molto elevata, per questo è importante creare un sistema di compensation che riesca a retribuire adeguatamente ed offrire alle persone una prospettiva di medio-lungo periodo. All'interno di questo sistema di compensation & benefit va compresa proprio la formazione continua, come benefit a cui le persone dei paesi emergenti sono particolarmente sensibili.

21-9-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/management/Offshoring\\_matteo\\_della\\_grazia-144.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/management/Offshoring_matteo_della_grazia-144.asp)

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** ([www.eccellere.com/notelegali.htm](http://www.eccellere.com/notelegali.htm)).