

INSIDE OUTSOURCING. I MIGLIORI ATTORI DELL'OUTSOURCING

Pur continuando a mantenere un ruolo primario nelle scelte delle aziende, anche l'outsourcing cambia, nella ricerca di un sempre maggiore valore di business che faccia la differenza ai fini competitivi. Ma quali sono le scelte vincenti?

di Luca de Piano

Una volta, il driver più citato era la riduzione dei costi. Questo era infatti l'obiettivo primario di chi ricorreva all'outsourcing della gestione delle infrastrutture informatiche. Ma l'evoluzione, che come noto nell'ICT è sempre rapidissima, non ha risparmiato anche questo settore. E oggi, si ricorre all'outsourcing per più di un motivo. Ma soprattutto, questo che è da sempre uno dei settori chiave dell'ICT continua a mantenere un ruolo di primo piano nelle scelte delle aziende, chiamate - oggi più che mai - a dover esprimere il massimo dell'efficienza con risorse che in molti casi sono limitate. Ecco quindi che - nella ricerca delle migliori performance possibili oltre che di risparmi dei costi e di maggiore flessibilità - si ricorre all'outsourcing delle attività operative, dei processi di business, delle risorse umane e delle funzioni amministrative, della supply chain, dei servizi, della gestione di applicazioni e dell'infrastruttura IT. Da sottolineare anche la spinta alla trasformazione del mercato originata dalle più recenti modalità di erogazione dei servizi, caratterizzate da superiori livelli di flessibilità e scalabilità nell'utilizzo delle risorse informatiche, come per esempio il cloud e le offerte di tipo as a service (SaaS), sempre più ricorrenti accanto all'outsourcing più tradizionale. Queste nuove modalità hanno allargato i casi di ricorso alla gestione esternalizzata di alcune funzioni, permettendo di superare i problemi derivanti dalle ridotte capacità di investimento dovute al momento economico e di focalizzarsi maggiormente sul core business aziendale, al quale dedicare più risorse a favore della competitività sul mercato, oltre che avere accesso a tecnologie sempre aggiornate e a risorse specializzate, senza dover necessariamente investire in formazione. Non va infine dimenticato che, per le aziende strutturate su scala globale, l'outsourcing rimane anche un importante strumento che permette di adottare un modello di servizi IT omogeneo in tutto il mondo.

Prospettive di crescita

Passando ad analizzare le tendenze di mercato, anche se si tratta di un settore dai confini sempre meno netti, viste le molteplici forme di esternalizzazione, il mercato mondiale dell'outsourcing IT rappresenta sempre una quota importante del giro d'affari totale del comparto ICT. Nelle previsioni di Gartner di metà 2013 (Forecast analysis: IT Outsourcing, worldwide, 2Q13 update), le stime parlavano di un valore di 288 miliardi di dollari, con un incremento del 2,8% rispetto al 2012. Una crescita contenuta in quanto frenata dalle aree in cui perdura il segno negativo, anche se il dato mondiale vede prevalere il segno positivo, in quanto i paesi emergenti di America Latina e Asia-Pacifico continuano a trainare il mercato, con un incremento previsto superiore al 10% nel 2013 e nel 2014. Anche se i tassi di crescita non saranno così eclatanti, Gartner si mostra ottimista anche per i mercati più maturi, alla luce delle tendenze in atto che vedono molte aziende trasferire alcune funzioni IT a società esterne, in modo da rendere prevedibili i costi dell'IT, oppure lemergere di strategie di tipo light IT, nelle quali gli asset interni vengono ridotti al minimo indispensabile, massimizzando il ricorso all'esternalizzazione.

Mercato italiano in ripresa

Lottimismo sulla ripresa dell'outsourcing si estende anche all'Italia, che pure vede il mercato ICT nel suo complesso alle prese con il perdurare della contrazione: per esempio, in base ai pre-consuntivi di Sirmi nel 2013 il mercato della digital technology si contrarrà del 5%. La buona notizia è che anche in casa nostra è prevista una crescita dopo anni di continui segni negativi: secondo le stime di IDC, il mercato IT Outsourcing, che non

comprende il Business Process Outsourcing ma i quattro sotto-mercati IS Outsourcing, Network e Desktop Outsourcing, Hosted Application Management e Hosting Infrastructure Service, mostrerà segni di ripresa già questanno, con un +0,8%, dopo il pesante -4,4% del 2013. La tendenza positiva proseguirà anche nel 2015, con un +1,5% che porterà il giro d'affari complessivo dell'Outsourcing in Italia a riavvicinarsi a valori più sostenibili: sempre secondo le stime effettuate da IDC nel quarto trimestre 2013, il totale mercato ammonterà nel 2015 a 3.380 milioni di euro, non lontano quindi dai 3.453 milioni del 2012, scesi a 3.301 nel 2013 e previsti a 3.329 nel 2014. Ma se questa è la tendenza complessiva, nei singoli componenti del mercato gli andamenti continuano a essere contrastanti: «Mentre i classici segmenti di IS Outsourcing e di Network e Desktop Outsourcing proseguono la tendenza a contrarsi, gli ambiti Hosted Application Management e Hosting Infrastructure Service si mostrano invece in crescita, e determinano anche un'evoluzione dell'offerta che si sta sempre più articolando» spiega in una conversazione con Data Manager Sergio Patano, IT Research & Consulting manager di IDC Italia (www.idcitalia.com). In sintesi, «è in atto una trasformazione dell'IT Outsourcing tradizionale, che vede molte offerte arricchirsi di una parte dedicata alla consulenza volta per esempio a migliorare i processi di business, oppure vi è anche l'inserimento nelle offerte degli operatori di outsourcing di nuove tecnologie ancora non presenti in alcune aziende clienti, come la SOA oppure la virtualizzazione».

Lora del cambiamento

La fase di trasformazione in atto nel settore dell'outsourcing è confermata tra gli altri anche da Lorenzo Greco, direttore commerciale HP ES Italia (www.hp.com/it) secondo il quale la domanda di servizi di outsourcing è in una fase di evoluzione molto significativa. «I grandi contratti pluriennali sono ormai al tramonto e sono sempre meno le aziende che affidano a un singolo fornitore la gestione completa dei loro sistemi informativi. Contestualmente, le iniziative di outsourcing sono più brevi e più focalizzate su singoli servizi oppure su singole aree di business e processo. Questo cambiamento è determinato dall'innovazione tecnologica e dalla relazione sempre più stringente tra le organizzazioni IT e le funzioni di business. Infatti, competere in un mercato globale richiede una flessibilità e un time-to-market completamente diversi rispetto al passato».

Insomma, è proprio la trasformazione dei paradigmi di mercato nel suo complesso, dovuta anche all'azione congiunta dei quattro noti fattori cloud, mobile, social e big data, a determinare l'evoluzione della domanda di outsourcing da parte delle aziende e di conseguenza le risposte dei vendor. Lo conferma anche Virginia Magliulo, direttore Strategic Outsourcing Sales di IBM Italia (www.ibm.it), sottolineando che oggi «le parole d'ordine sono flessibilità e trasformazione: le aziende richiedono tipologie di sourcing diverse, che spaziano da quelle tradizionali, all'outsourcing selettivo, ai servizi erogati in modalità cloud e vogliono poter passare dall'uno all'altro modello in un percorso di trasformazione in cui l'outsourcer diventa il partner tecnologico che facilita il cambiamento».

Cloud e outsourcing

In altri termini, si può dire che «dai processi di outsourcing le organizzazioni si aspettano non più e non solo una riduzione dei costi ma la certezza di disporre di un processo efficace e semplificato che porti al loro interno un alto tasso di innovazione» sintetizza Nicola Uva, Strategy & Marketing director di ADP Italia (www.it-adp.com). È anche per questo che oggi non esiste un modello predominante di outsourcing, in quanto dipende dalle esigenze specifiche dell'azienda e dal tipo di processo che si desidera esternalizzare. «C'è però spiega Nicola Uva un termine che più di ogni altro identifica l'outsourcing ed è il cloud, grazie al quale le organizzazioni possono pensare di adottare più processi in outsourcing e differenziarli in base ai modelli di cui necessitano, facendoli convivere e utilizzandoli tutti anche nello stesso momento. Ciò si traduce in una grande flessibilità e

nella possibilità per le aziende di adattare la propria efficienza al mercato di riferimento e alle strategie adottate». Questo non avviene per caso, dato che, sempre secondo il manager di ADP Italia, «da diversi anni nel mondo IT è in corso una revisione interna dei processi e delle soluzioni che si basa su tre valori: la semplificazione, riferita alle modalità di comunicazione e alle relazioni che le aziende intrattengono con i loro clienti; innovazione, intesa non solo dal punto di vista tecnologico o del servizio ma anche di tutti i processi che coinvolgono l'azienda, i suoi comportamenti verso l'esterno e i propri dipendenti. Infine, la crescita a livello economico-finanziario ma anche relativa al grado di soddisfazione del cliente, alle competenze delle persone che ci lavorano e alla qualità di vita interna. Questi valori sono diventati il modello di riferimento dell'offerta di ADP, per supportare i clienti con soluzioni che favoriscono lo sviluppo del business, semplificano i processi interni e la gestione delle risorse umane, aiutando a concentrarsi sugli aspetti più core».

Modelli in ascesa

Secondo Lorenzo Greco di HP ES Italia, il modello prevalente è quello as a service, che si declina in outsourcing selettivi e verticalmente specializzati. «Stiamo assistendo a una deframmentazione delle scelte che portano a far convivere nella stessa organizzazione una pluralità di fornitori di tecnologie. Il risultato dice Greco è un modello gestionale ibrido nel quale il ruolo del CIO si trasforma da costruttore a broker di servizi. Le scelte sono determinate quindi da cinque dimensioni: sicurezza, costo, affidabilità, performance e conformità». In questo scenario, il manager di HP Enterprise Services indica alcuni validi esempi: «Nel settore dei beni di largo consumo, l'adozione del cloud sta permettendo alle aziende di migliorare la loro capacità di interazione e ingaggio con i clienti, abilitando la personalizzazione dell'offerta. La combinazione delle tecnologie cloud, dei big data e della mobilità permette di definire offerte ritagliate sulle esigenze specifiche del singolo cliente. Mentre nella pubblica amministrazione italiana ci sono esempi di eccellenza che hanno trasformato le modalità di erogazione dei servizi ai cittadini da analogici a digitali. L'esempio più significativo è la digitalizzazione degli esami di maturità. Da ormai due anni il ministero dell'Istruzione distribuisce digitalmente e in maniera sicura e affidabile le prove d'esame, trasformando radicalmente un processo consolidato negli ultimi quattro decenni e riducendo concretamente la spesa pubblica».

Sempre a proposito dei modelli oggi prevalenti, Virginia Magliulo di IBM Italia ribadisce che «il ruolo dell'outsourcer è quello di affiancare le aziende per analizzare il contesto specifico, le priorità di business e la struttura dei costi con l'obiettivo di disegnare congiuntamente sia la soluzione, tenendo conto delle possibili alternative di IT sourcing, sia il progetto di trasformazione. Il disegno viene realizzato per consentire al CIO da un lato di controllare e ridurre la spesa IT nelle aree tradizionali e, dall'altro, di liberare risorse da dedicare a progetti che abilitano nuovi modelli di business».

Domanda in accelerazione

Sulle diverse tipologie di outsourcing interviene Flavio Radice, general manager di CBT - Cosmic Blue Team (www.cbt.it), rilevando che, «come evidenziato da recenti ricerche, non ci sono modelli consolidati di domanda di outsourcing: si va dai grandi progetti infrastrutturali all'innovazione strategica, dai progetti pilota alla sperimentazione. In particolare, per queste ultime due voci, stiamo assistendo a una profonda accelerazione di una domanda di soluzioni e di servizi, che non sempre viene veicolata tramite i tradizionali canali». È anche in seguito a questo fenomeno che «le linee di business all'interno delle aziende acquistano una maggiore indipendenza dai servizi ICT interni, e ciò impone una capacità evolutiva da parte dei fornitori di servizi e soluzioni» sottolinea Radice. Ma non solo. «Proprio perché veicolate dalle linee di business, queste necessità sono esaudite da soluzioni fornite in modalità di outsourcing, ma i fornitori devono diventare sempre più capaci di interloquire con referenti che spesso parlano un linguaggio differente dal

tradizionale linguaggio degli addetti ai lavori del settore dell'ICT» prosegue Radice. «Per i clienti, le soluzioni di outsourcing per definizione devono essere efficaci, efficienti, implementate velocemente e, almeno parzialmente, anche comportare una riduzione dei costi complessivi». Citando un'esperienza concreta, il general manager di Cosmic Blue Team menziona un recente caso in cui «la profonda conoscenza delle esigenze di business» di un cliente ha consentito loro di sviluppare una soluzione in outsourcing, basata su piattaforme hardware e software targate CBT, in grado di velocizzare alcuni dei processi core del cliente, e soprattutto di portare «praticamente a zero le non conformità alle normative stringenti di enti di controllo e vigilanza».

La locazione operativa in campo

Nello scenario attuale, non è un mistero che oggi le aziende siano sempre più chiamate al raggiungimento di importanti obiettivi di business, pur in presenza di forti vincoli di budget e conseguente ricerca di maggiore flessibilità. Per Marco Gallo, vice president sales Italy di CHG-Meridian (www.chg-meridian.it), in questo contesto, le aspettative del top management, come CIO e CFO sono rappresentate dalla necessità di ridurre e controllare i costi senza perdere autonomia e governance sulla scelta tecnologica del parco informatico aziendale. «L'interesse si indirizza su modelli flessibili in termini di budget e livello di tecnologia, per rispondere velocemente alle nuove esigenze del core business aziendale» spiega Gallo. «La locazione operativa segue per diversi aspetti queste richieste del mercato. In particolare, le soluzioni CHG-Meridian offrono uno specifico approccio consulenziale in termini sia finanziari sia di gestione dell'asset, offrendo al cliente la migliore flessibilità di fatturazione e di charge back per centri di costo». La validità delle soluzioni offerte è testimoniata come sottolinea Gallo anche dalla presenza di «numerosi clienti in ambito internazionale e da molti casi di successo nel mercato italiano, con aziende leader di settore quali Randstad Group Italia e Gruppo Siad, dove l'integrazione dei processi interni del cliente e delle nostre tecnologie offre valore aggiunto in termini di efficienza operativa, oltre che dal punto di vista finanziario».

Menu ricco

È Roberto Manini, responsabile direzione gestione clienti e sviluppo commerciale di Cedacri (www.cedacri.it), a sottolineare come «sia da parte degli istituti bancari sia delle aziende industriali e di servizi si registri crescente interesse per le nostre proposte di facility management: dalla gestione di mainframe, server e postazioni di lavoro - virtualizzate e non - fino ai servizi di business continuity e disaster recovery e alla più recente proposta di servizi di workplace recovery». Questo accade in quanto oggi «le organizzazioni sono molto attente alle garanzie che l'outsourcer può dare circa qualità, affidabilità, personalizzazione e controllo del servizio. Per quel che riguarda qualità e affidabilità, Cedacri risponde attraverso infrastrutture tecnologiche all'avanguardia e ridondate per potenza elaborativa e apparati. Proiettandosi sul futuro, inoltre, dà ai propri clienti la certezza di continui investimenti volti a fare evolvere costantemente i sistemi, affinché da un lato recepiscono in modo tempestivo le innovazioni tecnologiche e dall'altro si allineino a requisiti normativi che mutano nel tempo». Sul piano della personalizzazione continua Manini «Cedacri rassicura i propri clienti costruendo per ciascuno un servizio su misura, che beneficia certamente delle economie di scala legate all'ampio portafoglio clienti del Gruppo, ma viene delineato attorno alle specifiche esigenze di ogni impresa. Infine, attraverso modelli di governance condivisa, il cliente Cedacri non perde mai il polso delle attività svolte e può monitorare in tempo reale le nostre performance, misurate su SLA contrattualizzati fin dall'inizio della relazione di partnership».

Il payroll outsourcing

Stefano Meloni, direttore commerciale di Inaz (www.inaz.it), esamina il mercato dal punto di vista di un'azienda attiva da oltre sessantacinque anni nel settore dei software e dei servizi per amministrare il personale e gestire le risorse umane. «Il nostro mercato di

riferimento è quello del payroll outsourcing, che presidiamo ormai da oltre 15 anni e che consideriamo una realtà consolidata, seppur con ancora ampi margini di crescita» spiega Meloni. «I motivi per cui un'azienda sceglie di esternalizzare la elaborazione delle paghe - e altre attività accessorie come la gestione di presenze, assenze, accessi e turni - sono molteplici e dipendono dall'organizzazione dell'azienda stessa: necessità di tagliare i costi, mancanza di competenze specifiche nel campo dell'amministrazione del personale, volontà di liberarsi di alcuni processi ricorrenti e a scarso valore aggiunto per concentrarsi sul proprio core business». Quanto ai livelli di servizio offerti, Inaz ne propone quattro sottolinea Meloni: «Software as a Service, outsourcing base ed esteso, business process outsourcing (BPO). Anche in questo caso, la scelta della modalità varia in base al tipo di realtà presente nell'azienda cliente, perché la personalizzazione del progetto è una delle richieste più frequenti, assieme alla velocità di startup e messa a regime, alla sicurezza dei dati e all'aggiornamento continuo».