

# Il boom dell'offshoring

**Q**uasi certamente vi è capitato di fare una lastra a raggi X (o altro accertamento radiologico). Se fate mente locale, ammetterete che quasi mai avete incontrato il medico che ha steso e firmato il referto.

Il radiologo ha guardato la lastra preparata da un tecnico e disponendo, quali informazioni aggiuntive, della prescrizione del vostro medico, del vostro sesso e della vostra età, ha stilato una descrizione oggettiva di quanto osservato mediante lo strumento radiologico. Non vi ha visto in faccia. Non ha valutato se eravate pingui o macilenti o normopeso, di aspetto sano o sofferente. Il vostro medico personale, che vi aveva prescritto la lastra, se l'è vista recapitare da voi, accompagnata dal referto scritto dal radiologo, che neppure egli aveva mai visto. Bene. Al Massachusetts General Hospital hanno fatto "due più due": digitalizzano le lastre e le inviano a un centro medico in India, dove radiologi che costano tre volte meno di quelli di Boston stilano referti che vengono rispediti indietro sempre elettronicamente. Stessi tempi di risposta, stessa qualità del servizio, risparmio di oltre il 70%.

L'offshoring<sup>1</sup> dei servizi e del lavoro intellettuale iniziò a diventare imponente circa un quindicennio fa, con il trasferimento nei paesi del Secondo mondo di:

- lavori manuali d'ufficio, come la gestione di parti di pratiche assicurative, le prime note di assegni e carte di credito;

Paolo Magrassi (paolo@magrassi.net), consulente strategico e docente universitario, vive tra l'Italia e gli Usa. Attualmente si occupa della relazione tra information technology e capitale intellettuale

Crescente propensione da parte delle grandi e medie aziende americane e britanniche a terziarizzare, verso paesi in via di sviluppo, lavoro intellettuale e servizi che non richiedono la vicinanza fisica del cliente

**Paolo Magrassi**

- parti di grandi progetti complessi, come la realizzazione di articolati disegni industriali o lo sviluppo di software.

## Ora l'offshoring si sta spingendo a stadi sempre più raffinati

e ha finito per interessare lavori che il Primo mondo considerava suo esclusivo appannaggio, come ricerca e sviluppo, analisi finanziaria, assistenza medica. In pratica, si sta osservando la crescente propensione, da parte delle grandi e medie aziende statunitensi e britanniche, a terziarizzare verso paesi in via di sviluppo lavoro intellettuale e servizi che non richiedono la vicinanza fisica al cliente.

Prendiamo ad esempio la ricerca e sviluppo. L'aspetto più ovvio è l'offshoring di R&S legata ad attività industriali già rilocate all'estero. Ne sono tipici esempi la ricerca e sviluppo software o quella per la progettazione di microchip: poiché i manufatti finali sono prodotti nelle Tigri Asiatiche o nel Secondo mondo, non stupisce che una parte della ricerca correlata avvenga in quegli stessi paesi.

Oggi, tuttavia, assistiamo anche all'offshoring di specifiche funzioni o parcelle di R&S che si svolge integralmente nel Primo mondo. Per esempio, le aziende farmaceutiche americane demandano a ricercatori situati in India compiti specifici, come esperimenti ben circoscritti

o ricerche della letteratura scientifica. Un esempio affine riguarda l'analisi finanziaria. Banche d'affari e d'investimenti come Lehman Brothers e Bear, Stearns & Co., o agenzie di analisi come Smart Analyst e Office Tiger, utilizzano analisti finanziari di back-office in India. Questi esperti contabili ed economisti non interagiscono con la clientela, che si trova negli Usa e della quale si occupano i colleghi americani, ma compiono ricerche, effettuano analisi statistiche e storiche, stilano rapporti.

Studi professionali statunitensi, anche di piccole dimensioni, guardano sempre più spesso alle opportunità costituite da colleghi di buona formazione, stessa lingua e costi assai inferiori. Così, uno studio di architetti californiano fa sviluppare da un collega indiano le proprie bozze bidimensionali discusse col cliente: l'architetto indiano, che lavora al computer, in 48 ore fa pervenire le sue elaborazioni in 3D, che verranno riproposte al cliente medesimo.

L'indiano costa 18 dollari l'ora, l'americano 65. Così, certi grandi studi legali americani affidano ad affiliate indiane le ricerche giurisprudenziali necessarie per scrivere una memoria. Studi di grafica si affidano ad appalti in India, Filippine, Cina e Messico per le parti più *labor intensive* dei loro progetti.

Esiste poi il vasto filone di quelle attività che sono *client-facing* ma che non richiedono il contatto fisico col cliente, se non per via telematica: telemarketing, help de-

<sup>1</sup> Termine americano che in questo contesto sta per "terziarizzazione oltremare", "[out]-sourcing oltremare"



sk, call center, sono le interfacce con il cliente, che tipicamente vengono delocalizzate in offshoring da parte di società telefoniche, internet provider, assicurazioni, case automobilistiche, compagnie aeree, produttori di beni di consumo. Qui il vantaggio competitivo esclusivo è per i paesi dove la lingua inglese è seconda lingua naturale. Gli americani hanno i loro bacini soprattutto nelle Filippine e in India; gli europei, dopo l'Irlanda (che non è paese in via di sviluppo), cominciano timidamente a guardare a opportunità in Africa: ad esempio, sull'onda di una nascente deregulation dei servizi telefonici, in Sudafrica si stanno formando società di offshoring che ingaggiano personale anglofono, francofono e germanofono in tutto il continente, per servire clientela europea. Così, dopo la manifattura dei beni fisici, anche ampie porzioni dell'elaborazione di prodotti intellettuali e dell'erogazione di servizi vengono demandate sempre più dal Primo al Secondo mondo.

**Certo, le limitazioni non mancano.** L'erogazione a distanza di servizi alla clientela è innanzitutto limitata dalle barriere linguistiche. A differenza delle loro omologhe statunitensi o britanniche, le società telefoniche italiane o tedesche non potrebbero relocare i loro call center in praticamente nessun paese straniero. Lo stesso limite si impone a tutti gli altri operatori, come studi di architettura o ingegneria, ospedali e cliniche, compagnie aeree, case automobilistiche.

La barriera linguistica incide fortemente

## LA DIVISIONE DEL MONDO

### Primo mondo o "Mondo occidentale"

I paesi che compaiono nei primi 30 posti nelle classifiche di Pil pro capite, tasso di alfabetizzazione e speranza di vita. Il connotato geografico non è decisivo: insieme al Nord America e alla UE, fanno parte di questo "occidente" paesi come Giappone, Australia, Nuova Zelanda, Israele.

### Terzo mondo

I paesi che compaiono negli ultimi 30-50 posti nelle suddette classifiche.

### Secondo mondo

I paesi collocati tra i due estremi di cui sopra. Vi sono compresi i "paesi in via di sviluppo", ossia quelli con maggiori probabilità di accedere al Primo che non al Terzo mondo.

anche sullo svolgimento di attività del terziario di back-office, ossia che non richiedono il contatto con il cliente: progetti complessi di ingegneria o di software, amministrazione, elaborazione di pratiche. Infatti, anche in questo campo l'offshoring italiano (che ha luogo verso

i paesi balcanici e dell'est europeo) è molto più contenuto di quello anglosassone.

**Una più sottile limitazione dell'offshoring risiede** nella sempre più forte integrazione e circolarità dei processi produttivi. La necessità di monitorare continuamente il processo di produzione (total quality management, processi "a spirale" piuttosto che "a cascata", progettazione cooperativa, ecc.) e quella di interagire spesso con il cliente fanno sì che solo parti determinate e ben circoscritte della produzione di beni o servizi possano essere demandate a terzi che sono lontani fisicamente e culturalmente.

Ad esempio, la progettazione di automobili o di computer ha bisogno di un interscambio continuo con la clientela, e questo può avvenire proficuamente solo nei mercati più evoluti, dove i requisiti si formano per primi e fissano i limiti di progettazione, spesso fornendo le linee-guida per la stessa R&S.

Il risultato è che, nonostante il forte fascino di ingegneri, fisici e matematici indiani o cinesi a metà costo di quelli americani o europei, nessuna grande azienda rinuncerà mai a mantenere i gangli vi-

tali della propria R&S vicino al mercato di riferimento.

Un altro limite per l'offshoring si annida nell'incertezza sociopolitica dei paesi in via di sviluppo, spesso assai più elevata di quella occidentale. Ciò fa sì che persino le grandi imprese, ma soprattutto quelle piccole e medie, siano sempre riluttanti a istituire vincoli troppo difficili da rescindere. Questo opportunismo irrita i paesi ospitanti, e finisce con l'innescare un circolo vizioso di diffidenza che limita sensibilmente lo sviluppo dell'offshoring.

Diffidenza che viene accresciuta da un altro fattore. Opulenti e sindacalizzati, i paesi occidentali faticano a fare quelle concessioni che, per loro stessa ammissione, costituirebbero la migliore soluzione per i problemi dello sviluppo: ossia, incoraggiare lo sviluppo e la crescita laddove ve n'è più bisogno (Secondo e Terzo mondo).

Ad esempio, negli Stati Uniti è acceso il dibattito intorno alla presunta necessità di limitare l'esportazione di lavoro intellettuale verso Cina e India.

L'offshoring, dicono alcuni, sta sopprimendo troppi posti di lavoro in Usa, oltre a favorire il trasferimento di tecnologie e competenze a paesi che potrebbero rivelarsi pericolosi concorrenti.

Autorità indiane hanno velatamente fatto osservare che, il loro paese, essendo totalmente aperto a prodotti e servizi statunitensi<sup>2</sup>, un atteggiamento protezionistico da parte degli Usa contro l'offshoring apparirebbe non solo paradossale (data la conclamata propensione degli americani verso il libero mercato) ma anche ingiusto.

**In mezzo a queste discussioni**, e soggetto ai colpi e ai contraccolpi di regulation e deregulation, il fenomeno dell'offshoring continuerà imponente soprattutto per aziende ed enti statunitensi e inglesi<sup>3</sup>, anche se il dibattito politico acceso negli Usa rischia di trasformare in ottimistica la previsione formulata dall'associazione imprenditoriale indiana Nasscom e da McKinsey nel 2002, secondo la quale entro il 2008 la sola India esporterà servizi per 57 miliardi di dollari (contro i circa 10 attuali).

Quanto all'Italia, isole di produzione a basso costo per servizi a elevato valore aggiunto o per ricerca e sviluppo potranno forse essere create solo insegnando l'italiano nei paesi "target". ■

<sup>2</sup> Dato che non siamo in grado di confermare né di smentire

<sup>3</sup> Con briciole consistenti per francesi, spagnoli e tedeschi