

## **White Paper**

# **Il Nearshoring Made in Italy Opportunità e vantaggi**

*Preparato per*



*Realizzato da*



**Ottobre 2014**

## 2 Le criticità emergenti dell'offshoring e del nearshoring

Nel caso dell'ICT, il successo registrato negli ultimi anni dall'offshoring e dal nearshoring è stato determinato dalla necessità da parte delle aziende utenti di ridurre i costi di sviluppo e manutenzione soprattutto delle componenti applicative e infrastrutturali, dei sistemi informativi aziendali, a minor valore aggiunto, e soprattutto i costi legati al fattore risorse umane.

I Paesi emergenti che hanno meglio saputo rispondere a questo profilo di domanda sono stati quelli che hanno saputo minimizzare gli effetti negativi della distanza, offrendo un mix di fattori competitivi:

- a. un elevato bacino di laureati in discipline tecnico scientifiche
- b. investimenti nelle lingue utilizzate per l'erogazione dei servizi
- c. basse tariffe professionali conseguenti a bassi salari
- d. minori tutele sindacali ed elevata flessibilità della forza lavoro
- e. una prossimità virtuale attraverso infrastrutture di telecomunicazioni a banda larga

Nel corso degli ultimi anni queste condizioni positive hanno subito un progressivo peggioramento disattendendo le aspettative delle aziende per una serie di fattori legati anche a dinamiche di crescita dei Paesi fornitori di offshoring e nearshoring, tra i quali i principali sono i seguenti:

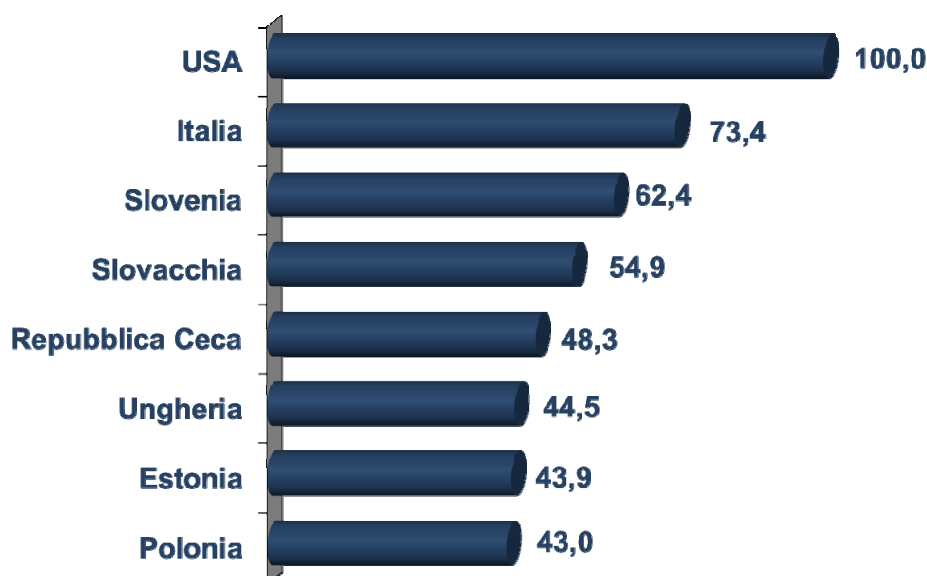
- a. la rapida crescita dei salari medi e delle tariffe professionali applicate
- b. l'elevato turnover in particolare nei Paesi dell'offshoring, come l'India
- c. il livello di qualità delle competenze richieste inferiore alle attese
- d. i frequenti ritardi nell'esecuzione dei progetti
- e. la relativa saturazione del mercato del lavoro ed un elevato tasso di sindacalizzazione nei Paesi del nearshoring, in particolare nell'Est Europa
- f. le difficoltà di comunicazione dovute alla differenza di fuso orario nel caso dell'offshoring

La combinazione tra questo mix di fattori ha generato 2 conseguenze importanti che spiegano il trend verso il re-shoring prima citato:

- a. una forte riduzione dei differenziali di costo del lavoro nel settore ICT tra Paesi emergenti ed avanzati
- b. una caduta dei livelli di produttività nei Paesi sia dell'offshoring che del nearshoring, in particolare dell'Est Europa il cui livello medio è sensibilmente inferiore a quello dell'Italia (Fig. 1)

**Figura 1 Livelli di produttività per ora lavorata nei Paesi ad elevata presenza di nearshoring - Indice USA=100**

Fonte: OECD



### 3 L'aumento della complessità dell'ICT in azienda

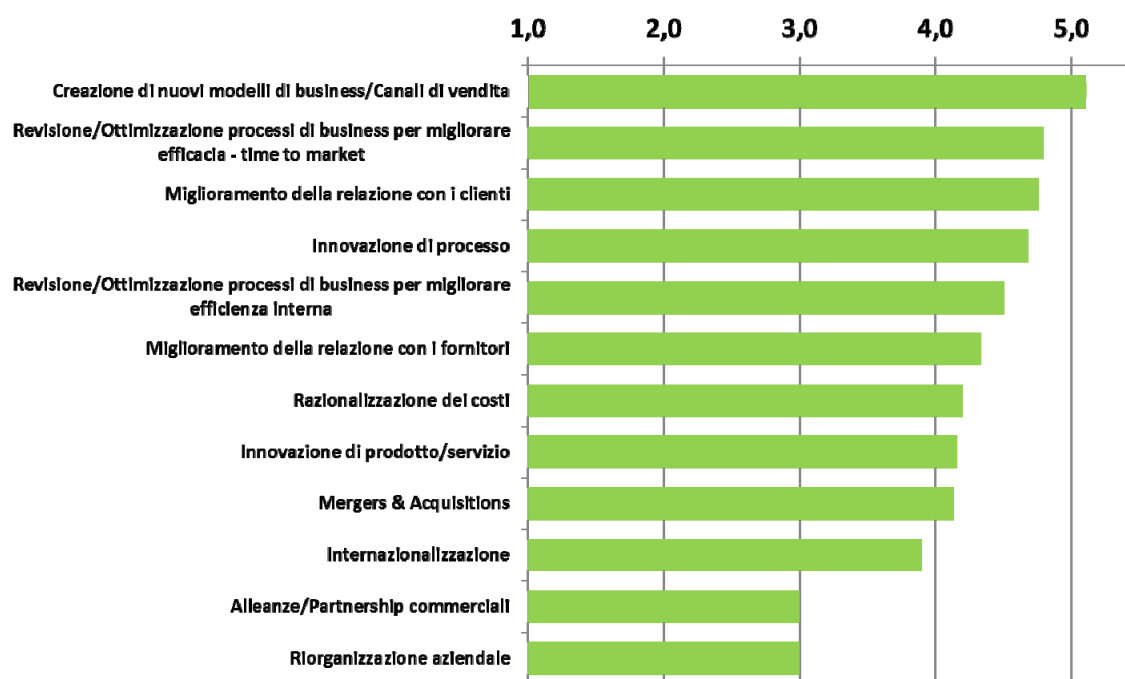
Negli anni in cui la crisi si è manifestata con maggior durezza, le imprese italiane hanno reagito agendo prevalentemente sul taglio dei costi e l'ICT, oltre a subire riduzioni sensibili di budget sia sul lato degli investimenti in nuovi progetti che sulle spese correnti, ha avuto la missione di supportare l'aumento della produttività e dell'efficienza dei processi interni.

Questa necessità da parte dell'ICT di realizzare in tempi molto brevi l'obiettivo di contenere al massimo i costi e di conseguire contemporaneamente risultati visibili in termini di efficienza e produttività ha determinato un ricorso massiccio all'offshoring e al nearshoring.

Oggi lo scenario che ha fatto da driver di un offshoring e di un nearshoring cost driven è profondamente mutato. Da un lato le aziende di grandi e medio-grandi dimensioni hanno completato la lunga fase di razionalizzazione e di efficientamento dei loro processi interni e dall'altro sono impegnate nell'aumentare il loro livello di competitività sui mercati e la loro capacità di interagire in tempo reale con clienti, partner e dipendenti.

I sistemi informativi aziendali hanno subito essi stessi una forte razionalizzazione, soprattutto attraverso processi di virtualizzazione e, nella fase attuale, pur mantenendo l'obiettivo di mantenere la crescita della produttività aziendale, assumono sempre più il ruolo di abilitatori di una trasformazione strutturale della propria azienda, attraverso una compenetrazione e co-innovazione con le funzioni di business e di supporto al Top Management.

**Figura 2 Il supporto ICT alle sfide competitive nelle aziende italiane - Valori medi da 1 a 6 da 1 = basso; 6 = elevato - Risposta multipla**



Fonte: NetConsulting, CIO Survey 2014

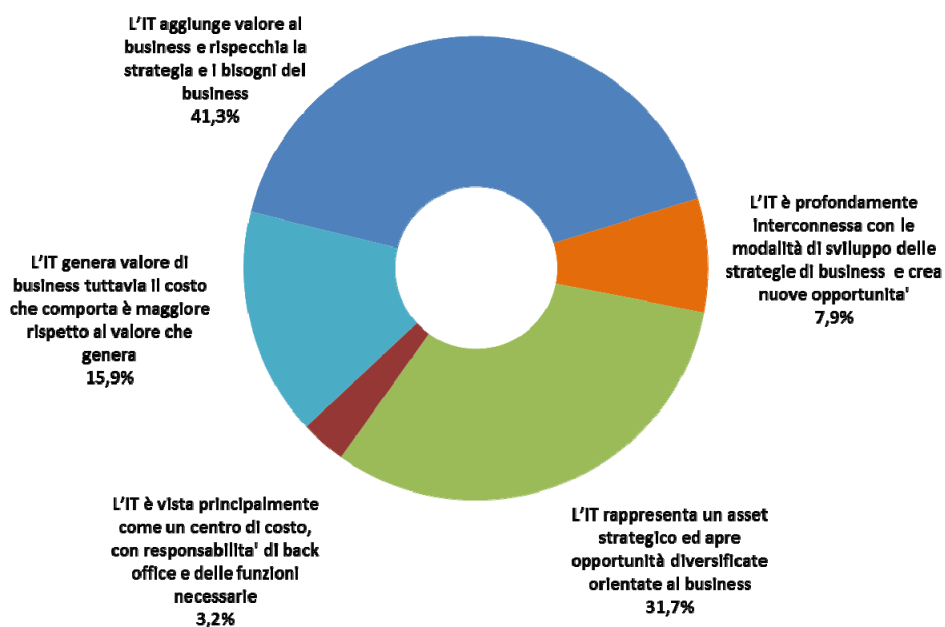
L'indagine svolta recentemente da NetConsulting su un panel rappresentativo dei CIO delle maggiori aziende italiane mostra uno spostamento di focus dell'ICT dai processi interni al mercato. Dal paradigma di produttività, all'ICT come strumento di innovazione del modo con cui le aziende si rapportano al loro mercato, dai canali di vendita, alla relazione interattiva con il cliente, al time

to-market. L'obiettivo della razionalizzazione dei costi è al 7° posto nella scala delle priorità indicate (Fig. 2).

Ne consegue che il ruolo dell'ICT è considerato sempre più come cruciale.

Solo nel 15,9% dei casi l'ICT è vista come un costo superiore al valore che genera, mentre per il 41,3% aggiunge valore al business e per il 31,7% rappresenta un asset strategico (Fig. 3).

**Figura 3 Il ruolo della funzione IT - Valori % su totale aziende**



Fonte: NetConsulting, CIO Survey 2014

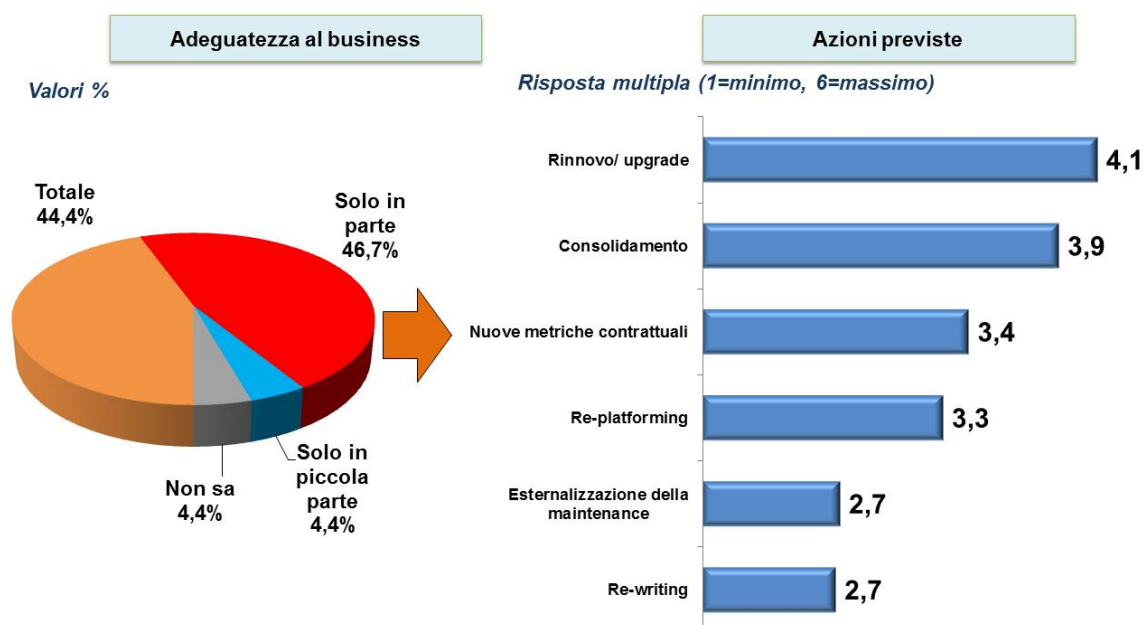
#### 4 Innovazione e readiness dei sistemi informativi aziendali

Questo spostamento dell'ICT verso un ruolo più strategico in azienda crea, evidentemente, oltre ad una maggiore complessità, ordini di questioni relativamente alla readiness dei sistemi informativi a supportare obiettivi così sfidanti:

- Quanto il parco tecnologico e, soprattutto, quello applicativo, sono oggi adeguati oppure obsoleti e da modernizzare?
- Quanto l'ICT è in grado di rispondere in tempi rapidi, con flessibilità e a costi contenuti all'evoluzione delle strategie aziendali?

La visione data dai CIO, nella survey prima citata, è che i sistemi informativi attuali sono pienamente adeguati soltanto nel 44% dei casi, mentre nel restante 56% lo sono solo in parte. Vi è perciò la necessità di intervenire in tempi rapidi sulla modernizzazione del parco applicativo che viene giudicato solo in parte adeguato ai nuovi obiettivi e, in ragione di questo, gli intervistati prevedono di intervenire a più livelli e attraverso modalità diverse e complementari, dalla modernizzazione, al consolidamento, al re-platforming dei sistemi e delle infrastrutture (Fig. 4).

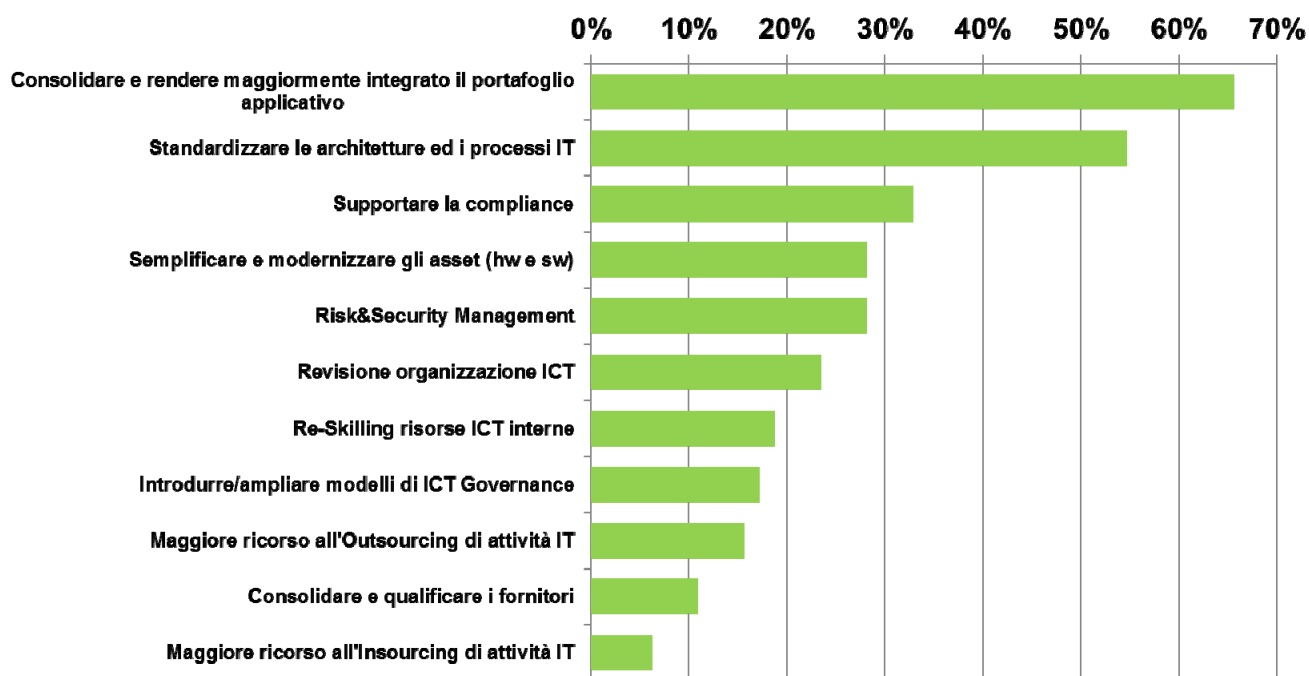
**Figura 4 Valutazione del Parco applicativo secondo i CIO**



## 5 Innovazione, complessità dell'ICT e nuova domanda di esternalizzazione

Le nuove sfide, che lo scenario prima descritto genera per i CIO, vanno dalla necessità di ottimizzare i costi operativi a vantaggio degli investimenti innovativi, alla condivisione delle decisioni con i Responsabili di business e alla ricerca di nuove competenze (Fig. 5).

**Figura 5 Le priorità ICT 2014 - Valori % su totale aziende- Risposta multipla**

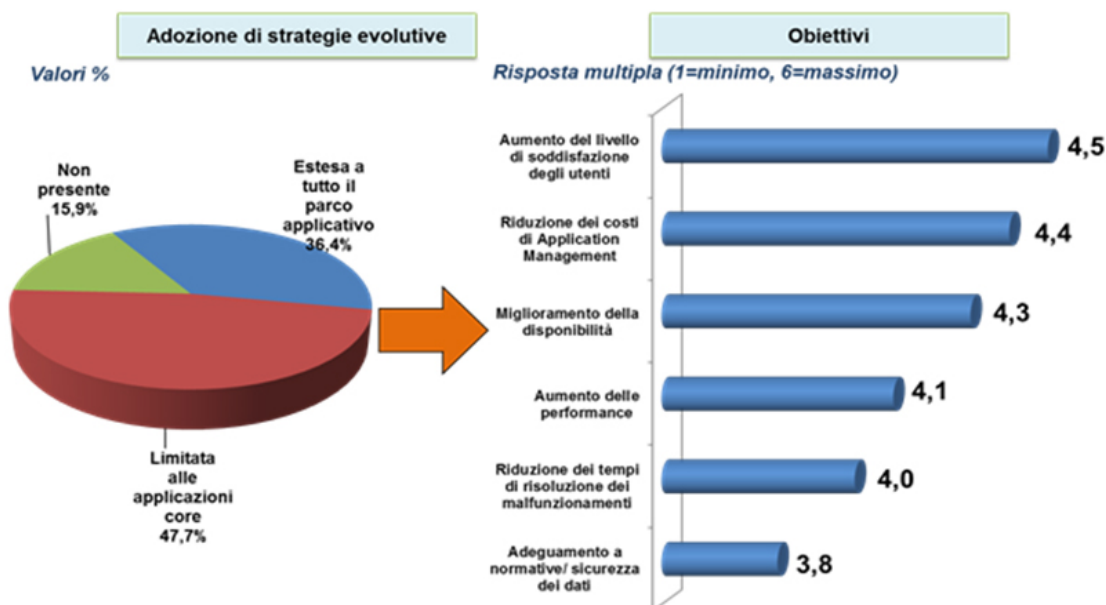


Fonte: NetConsulting, CIO Survey 2014

Le priorità specifiche che ne derivano sono molteplici e variegate e vedono al primo posto interventi di consolidamento e integrazione del parco applicativo.

L'Application Management si pone in questo scenario come strumento di trasformazione e modernizzazione dell'intero parco applicativo e non più come semplice manutenzione delle applicazioni esistenti (Fig. 6).

Figura 6 Application Management e Application Transformation



Questo insieme di obiettivi genera ulteriori gradi di complessità e delinea un nuovo profilo di ricorso a forniture esterne non più orientate al contenimento dei costi ma ad obiettivi di natura più strategica che il CIO rivolge ai vendor.

**I principali requisiti richiesti al vendor sono:**

- a. Capacità di analizzare e interpretare i requirement del cliente e la loro evoluzione nel tempo
- b. Qualità del servizio fornito, associata a flessibilità, tempestività nel supporto fornito e affidabilità
- c. Competenze specialistiche e disponibilità di skill adeguati ai servizi offerti
- d. Combinazione tra prossimità virtuale e presenza fisica sul cliente
- e. Rapporti di partnership caratterizzati da proattività e co-innovazione
- f. Livello elevato di produttività e tariffe competitive derivanti da economie di scala e non da puro downpricing
- g. Rispetto degli SLA contrattuali e dei tempi di delivery



Queste caratteristiche della domanda definiscono anche un nuovo profilo di sourcing esternalizzato che eleva il livello di qualità richiesto ai vendor e che rendono critici e insufficienti l'offshoring e il nearshoring tradizionali.

Non si tratta più soltanto di esternalizzare, attraverso l'offshoring e il nearshoring, attività standardizzate, a basso valore aggiunto, che fanno leva sulla combinazione tra basso costo del lavoro e basse tariffe professionali. Si tratta, al contrario, di ripensare all'offshoring e al nearshoring, in particolare, in chiave di aree geografiche, configurate come ecosistemi di prossimità al cliente finale e costituite da aziende ICT innovative, Università, Centri di Ricerca in forte relazione tra loro, in grado di alimentare bacini di competenze, idee innovative e servizi di qualità e di configurarsi come incubatori di innovazione.

## **6 L'ecosistema Mezzogiorno per un near-nearshoring Made in Italy**

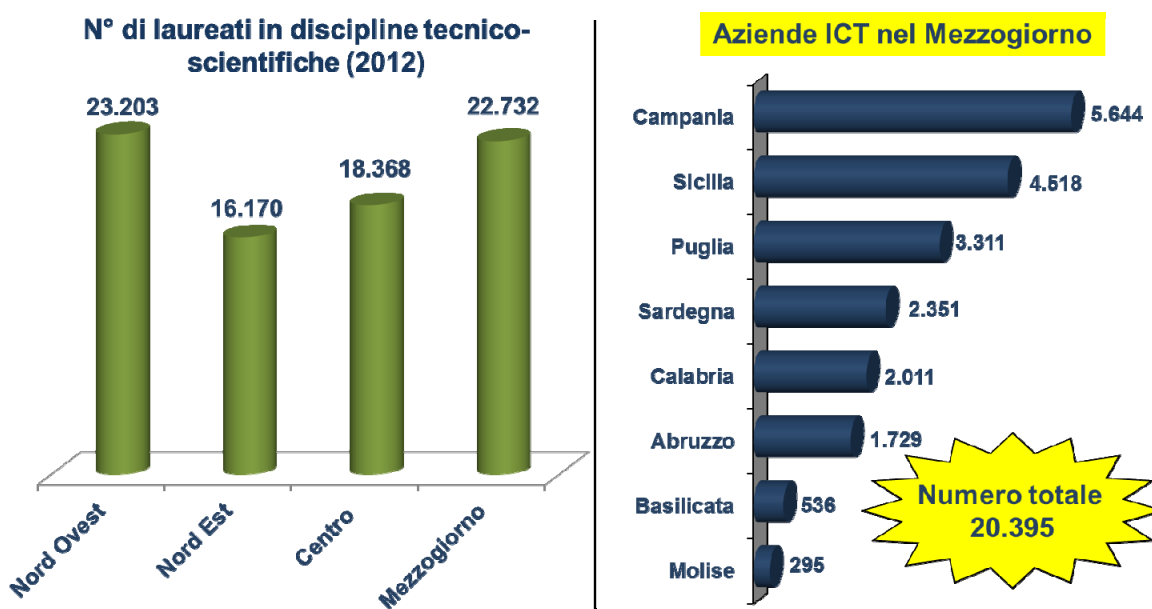
Le caratteristiche della nuova domanda prima delineate possono trovare una risposta adeguata attraverso un *nearshoring di maggiore prossimità*, o **near-nearshoring**, che superi gli svantaggi di quello tradizionale correlati alla distanza geografica, alle differenze culturali, alle differenze di fuso orario, alle barriere linguistiche e alla scarsa flessibilità contrattuale.

Se questa è la nuova direzione, sono molte le opportunità che si aprono per il nostro Paese, in particolare per le Regioni del Mezzogiorno, per fornire un nearshoring di prossimità e di qualità in grado di rispondere ai requisiti di una domanda che può provenire da nuovi clienti, sia italiani che esteri, ma anche da aziende che sono rimaste deluse dai servizi di offshoring e nearshoring.

Diverse sono le ragioni per le quali il Mezzogiorno può diventare la macroregione del *near-nearshoring Made in Italy*:

- a. Le Università delle Regioni meridionali producono ogni anno circa 22.000 laureati in discipline tecnico-scientifiche, numero simile a quello delle Università del Nord Ovest (Fig. 7);

**Figura 7 Il Mezzogiorno come bacino di risorse umane con skill elevati**



- b. Nel Mezzogiorno sono localizzate circa 20.000 aziende ICT, spesso collegate in network collaborativi e in situazione di reale prossimità ai loro clienti. Tra queste sono presenti sia aziende locali presenti su tutto il territorio nazionale sia filiali di aziende del Nord e del Centro Italia.

Questi 2 fattori fondamentali contribuiscono a creare e a sviluppare un mercato del lavoro caratterizzato da un'ampia disponibilità di risorse dotate di skill specialistici il cui costo è inferiore di circa il 30% rispetto a quello relativo alle Regioni del Nord, grazie a un costo della vita più ridotto.

Ne consegue che le tariffe professionali applicate risultano competitive rispetto a quelle presenti nei Paesi del nearshoring tradizionale.

Va infine ricordato che le regioni meridionali sono oggi dotate di una infrastruttura di collegamento sia fisica (aeroporti e autostrade) sia virtuale (il 92,7% delle imprese possiede un accesso a banda larga) molto avanzata, il che consente di realizzare quella combinazione di prossimità fisica e virtuale che è una delle principali caratteristiche del nuovo near-nearshoring.

Il Mezzogiorno può, dunque, assumere tutte quelle caratteristiche di ecosistema del nuovo nearshoring verso cui le aziende sembrano sempre più propendere.

Si tratta di valorizzare le caratteristiche, di promuoverle e di farle conoscere in modo da realizzare una relazione virtuosa tra domanda ed offerta, rendendo attrattivo e di successo il nearshoring Made in Italy.

Ma occorre in questo senso che anche le aziende italiane dell'ICT comprendano e sfruttino questa grande opportunità. Sapranno farlo?

## **7 Il Delivery Center di FINCONS GROUP: un esempio di nearshore Made in Italy**

L'opportunità di riportare nel nostro Paese attività precedentemente delocalizzate, valorizzando le risorse locali nelle aree meno sviluppate nel nostro Paese secondo il paradigma del near nearshoring, ovvero di un nearshoring di prossimità, è sempre più presa in considerazione dai maggiori vendor ICT.

FINCONS GROUP, attraverso la costituzione nel 2008 del suo Delivery Center localizzato a Bari, è stato precursore di questo trend.

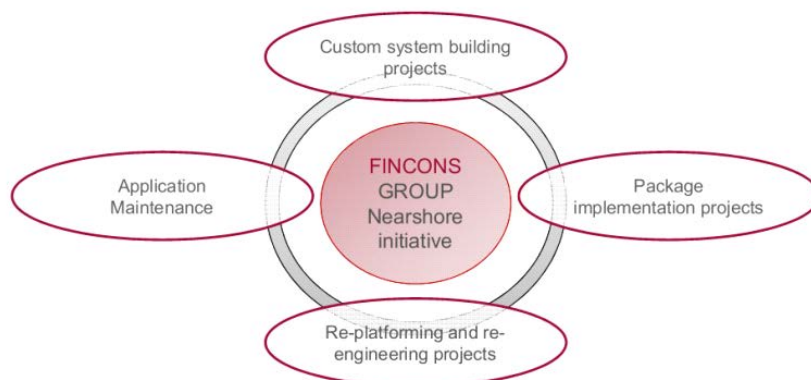
Il Delivery Center si propone come modello di nearshore Made in Italy per la fornitura di servizi di Application Management e System Building che combinano tempestività, qualità e affidabilità con costi e tariffe contenuti che competono, sulla base del mix di indicatori descritti in precedenza, con quelli del nearshoring nei Paesi dell'Est Europa.

Il Delivery Center è, infatti, composto da oltre 230 risorse qualificate, il 90% delle quali laureate, con un basso turnover e competenze su varie piattaforme tecnologiche.

L'aggiornamento delle competenze viene assicurato da un processo di Knowledge Building supportato dalla FINCONS GROUP ACADEMY, la Business School interna con sede a Bari, che si avvale della collaborazione delle Università locali e che si pone l'obiettivo della formazione di figure professionali specialistiche nell'ambito dello sviluppo applicativo e dei processi aziendali.

Il Delivery Center fornisce quattro tipologie di attività e di servizi a clienti locali, nazionali e internazionali in modalità nearshoring: dall'Application Management, al custom System Building, ai progetti di Re-Platforming e di Package Implementation.

**Figura 8 Le attività svolte nel Delivery Center**



La caratteristica distintiva del modello di near-nearshore Made in Italy, ben esemplificato da FINCONS GROUP, è la metodologia sottostante alla fornitura di servizi; ovvero il presidio on-site presso il cliente con figure di Project Manager ed Account che collaborano attivamente con il Delivery Center di Bari.

Lo staff on-site è, infatti, in contatto costante con il team della struttura in nearshore, agevolando il flusso di informazioni complesse, rendendosi flessibile al cambiamento delle esigenze del cliente e assicurando la qualità del servizio, sia nella fase di analisi che di test, la qualità del codice e il rispetto dei tempi.

E proprio questa modalità di governance, attenta ad ogni singolo progetto, in una combinazione di prossimità fisica al cliente e di remotizzazione dello sviluppo, così bene interpretata da FINCONS

GROUP, sembra essere in definitiva la caratteristica competitiva e vincente del near-nearshore Made in Italy.