

**ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

---

**FACOLTÀ DI INGEGNERIA**

**CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE**

Dipartimento di Scienze Aziendali  
*Centro di studi di Ingegneria Economico-Gestionale CIEG*

**TESI DI LAUREA**

In  
Gestione dei Progetti di Innovazione

**Il *recruitment* all'interno dell'approvvigionamento internazionale di  
conoscenza: evidenze empiriche dal caso UniCredit**

CANDIDATO:  
Andrea Michelucci

RELATORE:  
Chiar.ma Prof.ssa  
Rosa Grimaldi

CORRELATORI:  
Prof. Alessandro Grandi  
Prof.ssa Elisa Mattarelli

Anno Accademico 2008/2009

Sezione III



## **Ringraziamenti**

Un sentito ringraziamento alla mia relatrice, professoressa Rosa Grimaldi, per avermi dato la possibilità di far parte del gruppo di lavoro di un importante progetto di ricerca e per avermi permesso di partecipare attivamente all'elaborazione del caso presentato in questo lavoro e in altre attività della ricerca, soprattutto nelle interviste.

Ringrazio i correlatori, il professore Alessandro Grandi e la dottoressa Elisa Mattarelli, per la supervisione e l'aiuto nell'elaborazione del protocollo per le interviste a livello micro e per l'assistenza nelle interviste effettuate.

Devo la riuscita della tesi al prezioso materiale fornitomi dai dirigenti di *UniCredit Business Partner*, il dottor Giandomenico Miceli, il dottor Marco Longobardi, la dottoressa Natalia Vai, il dottor Cristian Dumitru Clibiu. Grazie per la disponibilità e l'attenzione a questo progetto.

Un particolare ringraziamento a Giulia con la quale ho condiviso il lavoro di manovalanza del progetto e che mi ha sopportato e supportato nella stesura della tesi.

\*\*\*

I miei genitori, Grazia e Claudio, le due persone che mi hanno permesso di raggiungere questo traguardo fornendomi tutto il supporto e l'incoraggiamento possibile, spronandomi a migliorare costantemente in questi lunghi cinque anni, meritano tutto il mio riconoscimento e questo lavoro è anche merito loro, vista la pazienza dimostrata nel leggere e ascoltare questi discorsi *strani* per mesi. Grazie di cuore.

Buona parte di questo lavoro è stato possibile grazie a Emanuele e ai suoi contatti. Come sempre, grazie di tutto.

## Sommario

<b>1. Introduzione .....</b>	<b>6</b>
<b>2. L'offshoring. Analisi della letteratura internazionale .....</b>	<b>8</b>
2.1. Storia e definizioni	
2.2. <i>Outsourcing Life Cycle</i>	
2.2.1. La decisione di de-localizzare	
2.2.1.1. Le motivazione della delocalizzazione	
2.2.1.2. I rischi legati alla delocalizzazione	
2.2.2. La ricerca e la selezione del partner	
2.2.3. Il contratto di <i>offshoring</i> e l'implementazione	
2.2.4. La valutazione dei risultati e della relazione e la decisione di rinnovare o terminare la relazione di <i>offshoring</i>	
2.3. Il <i>reverse offshoring</i>	
<b>3. La selezione e la formazione del personale nei centri <i>captive</i> .....</b>	<b>50</b>
3.1. La corsa globale ai talenti	
3.1.1. I talenti	
3.2. Il processo di <i>recruitment</i>	
3.2.1. I problemi del <i>recruitment</i>	
3.2.1.1. Il numero di candidati	
3.2.1.2. Le abilità dei candidati	
3.2.1.3. Le aspettative di guadagno	
3.2.1.4. La cultura organizzativa	
3.2.1.5. La resistenza al trasferimento	
3.2.1.6. La preparazione accademica e l'esperienza lavorativa	
3.2.2. Le difficoltà nel <i>recruitment</i> dei talenti	
3.3. Il <i>Recruitment Process Outsourcing</i> (RPO)	
3.4. La gestione del personale <i>offshore</i> e delle differenze culturali	
3.4.1. L'individualismo	

3.4.2. La distanza del potere	
3.4.3. L'atteggiamento attivo	
3.4.4. Lo stile comunicativo	
3.4.5. I valori	
<b>4. Il caso UniCredit Business Partners</b>	<b>83</b>
4.1. Intervista macro	
4.1.1. La situazione iniziale e le motivazioni dell' <i>offshoring</i>	
4.1.2. Le attività delocalizzate e la gestione del rischio	
4.1.3. La scelta della localizzazione	
4.1.4. Il processo di <i>recruitment</i> e il percorso formativo	
4.1.5. La gestione delle differenze culturali	
4.2. Intervista micro	
4.2.1. Il processo di <i>recruitment</i> e il percorso formativo	
4.2.2. La carriera in UCBP	
4.2.3. La gestione delle differenze culturali	
<b>5. Conclusioni</b>	<b>109</b>
5.1. Dal <i>captive center</i> al <i>competence center</i>	
5.2. La gestione dei talenti e delle differenze culturali	
5.3. Il confronto con un'altra impresa: il caso di <i>Mind Resources</i>	
5.4. Alcune considerazioni	
<b>Traduzioni</b>	<b>120</b>
<b>Allegato 1. Opportunità di crescita, rischi e prospettive per il futuro di mercati emergenti (A)</b>	<b>122</b>
<b>Allegato 2. Opportunità di crescita, rischi e prospettive per il futuro di mercati emergenti (B)</b>	<b>123</b>
<b>Allegato 3. Protocollo di intervista MACRO</b>	<b>124</b>

<b>Allegato 4. Protocollo di intervista MICRO .....</b>	<b>130</b>
<b>Allegato 5. Trascrizione intervista MACRO .....</b>	<b>134</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>164</b>

## 1. Introduzione

Il progetto di tesi si colloca all'interno del più ampio progetto di ricerca: *L'approvvigionamento internazionale di conoscenza: criticità organizzative ed effetti di sistema*, finanziato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e classificato come Progetto di Ricerca di Rilevanza Nazionale (PRIN), coordinato a livello nazionale dall'Università di Bologna sotto la supervisione della professoressa Rosa Grimaldi, relatrice della tesi.

L'*offshoring* può essere definito come il processo di trasferimento di attività intangibili verso un altro paese per avere un vantaggio in termini di nuove competenze generalmente a un costo contenuto. Ne consegue che la meta preferita di questo processo siano i paesi in via di sviluppo o con un basso costo del lavoro (King, 2008). È molto difficile trovare all'interno di una impresa tutte le competenze e le conoscenze necessarie al corretto svolgimento delle attività, così è necessario rivolgersi all'esterno, o individuando il partner, locale o estero, migliore col quale instaurare una profittevole collaborazione, o creando una struttura interna, locale o estera, che abbia gli strumenti per lo svolgimento di queste attività.

La letteratura accademica e manageriale fornisce delle indicazioni chiare relativamente alle scelte compiute da imprese statunitensi sul tema dell'approvvigionamento internazionale di talenti. La realtà italiana, dove il fenomeno della delocalizzazione di attività intangibili è in fase di crescita, è ancora poco studiata. Poco sappiamo su quali imprese del sistema industriale italiano siano attive, con quali Paesi e che tipo di conoscenze siano scambiate. Grazie al PRIN sopra citato si sta cercando di creare in maniera rigorosa una banca dati solida sul fenomeno italiano (MIUR).

Lo scopo specifico di questa tesi è approfondire il processo di selezione e formazione del personale in contesti internazionali, analizzando quali sono le difficoltà incontrate dovute alla gestione di risorse in situazioni sociali, lavorative

e culturali differenti dalle proprie. Si vuole indagare in particolare come vengono gestite le risorse considerate talenti. Questo discorso viene discusso anche attraverso l'analisi del caso di *UniCredit Business Partner* e della sua esperienza con un centro proprietario in Romania. Si vuole così analizzare l'impatto che il processo di selezione e formazione del personale legato ad attività ad alto contenuto di conoscenza ha sul processo di offshoring.

La tesi è formata da cinque capitoli. A seguito dell'introduzione, il secondo capitolo è centrato sulla ricerca e l'analisi della letteratura esistente sul fenomeno dell'approvvigionamento internazionale di conoscenza (AIC) e dell'*offshoring*. In particolare analizza tutte le tappe che caratterizzano il percorso dell'*offshoring*: la decisione di delocalizzare, la ricerca e la selezione del partner, la scelta del tipo di contratto, l'implementazione, la valutazione dei risultati e la decisione di rinnovare o terminare la relazione di *offshoring*.

Il terzo capitolo approfondisce il processo di *recruitment* nei contesti internazionali e l'influenza che ha sulla gestione del processo di delocalizzazione. Particolare attenzione viene posta sulla ricerca e la gestione dei talenti, professionisti che richiedono un ingente investimento in ricerca, selezione e formazione ma che rappresentano risorse strategiche per la buona riuscita dell'*offshoring*. Vengono anche discussi i principali problemi legati all'esternalizzazione del processo di *recruitment* (RPO).

Nel quarto capitolo si propone la discussione sulla delocalizzazione delle attività di *UniCredit Business Partner* (UCBP), azienda del gruppo UniCredit che gestisce il *back office* del gruppo finanziario, attraverso interviste effettuate con il management della società, sia di carattere generale sul percorso affrontato per arrivare alla delocalizzazione delle attività, sia su temi legati al processo di *recruitment*, in particolare riferita all'esperienza di un talento.

Dalla discussione del caso si traggono alcune conclusioni rilevanti riportate nel capitolo cinque. Innanzitutto si ha una conferma, ulteriore, di

quanto trovato in letteratura sul tema dell'*offshoring*: le motivazioni, i passi dell'implementazione, la gestione delle differenze culturali sono tutti aspetti che, anche nel caso di UCBP, vengono affrontati e risolti con soluzioni simili a quelle riscontrate. Sul piano del processo di *recruitment*, UniCredit ha posto l'accento sull'importanza della gestione dei talenti, facendola diventare una *core competence* e individuando un percorso ottimale per il loro ingresso nell'organizzazione e la loro successiva gestione al fine di esprimere e sfruttare al massimo il loro potenziale. La letteratura spesso si concentra sul *recruitment* di talenti, in quanto è sempre più un aspetto del vantaggio competitivo ricercato dalle aziende all'estero, ma a livello europeo si hanno pochi casi discussi: la maggioranza riguarda aziende statunitensi, e rarissimi sono quelli italiani. Con questo lavoro si è cercato di tracciare un primo profilo di una società che delocalizza i servizi forniti da una struttura italiana (*UniCredit Processes and Administration*) in un centro *captive* (o proprietario) all'estero (UCBP) con lo scopo di ottimizzare le risorse e consolidare la propria posizione internazionale. Questo lavoro ha evidenziato come la gestione del personale, soprattutto nelle fasi di selezione e formazione, sia di estrema importanza per tutto il processo di *offshoring*. La creazione di un rapporto di fiducia è alla base della relazione tra azienda cliente (*client*) e azienda fornitrice del servizio (*vendor*). Nel caso della scelta di un centro proprietario (affidarsi a una propria filiale per l'approvvigionamento di un servizio) la fiducia è fortemente condizionata dal management che gestisce le attività all'estero, quindi la ricerca e la formazione della dirigenza è un aspetto cruciale nel processo di *offshoring*.

## 2. L'*offshoring*. Analisi della letteratura internazionale

### 2.1. Storia e definizioni

*L'offshoring si riferisce al processo di approvvigionamento all'estero di funzioni di business a supporto delle operazioni svolte in sede o globalmente, in particolare in economie emergenti a basso costo, sia attraverso delle filiali (captive offshoring) sia attraverso dei fornitori indipendenti (offshore outsourcing)*<sup>1</sup> (Manning, Massini, & Lewin, 2008).

Questa è la definizione più semplice e completa del fenomeno dell'*offshoring*. Il ricorso all'approvvigionamento all'estero è né recente né nuovo. Da quando lo sviluppo dei sistemi di trasporto ha permesso di allontanare considerevolmente il luogo di produzione dei beni da quello di consumo, gli stabilimenti produttivi hanno potuto scegliere le location più convenienti, sia a livello economico sia a livello logistico. Fino a tutti gli anni Ottanta le attività maggiormente delocalizzate erano quelle produttive e di assemblaggio, inseguendo i paesi con economie emergenti che offrivano manodopera operaia a bassissimo costo. Negli anni Novanta, con il rapido sviluppo dell'informatica e dei mezzi di comunicazione, era possibile trasferire e condividere informazioni in tempo reale. In questo modo era possibile delocalizzare anche le attività legate all'*Information Technology* (IT) e alla ricerca e sviluppo (R&S). È con l'inizio del nuovo millennio che l'IT diventa l'attività maggiormente delocalizzata dalle imprese: l'imperativo dell'aggiornamento dei programmi per computer per evitare il cosiddetto *Millenium Bug* dell'anno 2000 ha portato alcune aziende a cercare un partner informatico competente. Infatti nessuna impresa possiede da sola tutte le competenze necessarie per la gestione di tutte le attività e, in particolare, la funzione IT, anche se ritenuta di estrema importanza, è l'attività che viene maggiormente data in gestione all'esterno perché richiede competenze specifiche, ma non costanti. Mantenere all'interno dell'azienda del

---

<sup>1</sup> Per la definizione in lingua originale si veda la sezione *Traduzioni* in allegato (Traduzione 1).

personale altamente qualificato, però saltuariamente necessario, comporta dei costi considerevoli.

In letteratura si fa risalire l'inizio della storia dell'*offshoring*, per quanto riguarda le attività legate ai servizi, al 1979 quando American Express affida il processo di conto clienti a Tata Consultancy Services (TCS) in India. TCS è stata creata a Mumbai nel 1968 e ha aperto il suo primo ufficio internazionale a New York. A quel tempo le principali compagnie IT dell'India sviluppavano software per conto di aziende statunitensi direttamente negli Stati Uniti piuttosto che in India. Una seconda pietra miliare nella storia dell'*offshoring* risale a metà degli anni Ottanta, quando Texas Instruments e Motorola diventano le prime compagnie multinazionali ad aprire propri centri tecnologici a Bangalore. I successi nel campo delle telecomunicazioni e dell'informatica, l'apertura del mercato ad aziende estere e gli investimenti del governo indiano in infrastrutture ha permesso all'India di diventare un *provider* di servizi per le aziende statunitensi. I primi a sfruttare questo fenomeno con lo scopo di ridurre principalmente i costi sono state Dun & Bradstreet (business information), British Airways (trasporti), Citibank (servizi finanziari), General Electric (tecnologia e servizi), Hewlett-Packard e Dell (informatica).

Con lo scoppio della *dotcom bubble* nel 2001/2002 e con la conseguente recessione economica, le aziende hanno iniziato a esplorare le strategie di taglio dei prezzi che già alcune imprese avevano adottato nel decennio precedente. Alcune di queste aziende, soprattutto quelle che avevano sperimentato l'*offshoring* della messa in sicurezza dei propri software per il *Millenium Bug*, realizzarono che potevano tagliare drasticamente i costi grazie all'*offshoring* di attività non *core*<sup>2</sup> in paesi in via di sviluppo. Gli immediati benefici a livello di costo hanno generato una forte spinta verso l'India, scoprendo un importante bacino di talenti non solo nella programmazione di software, ma anche in servizi

---

<sup>2</sup> Attività *core* o caratteristica: implica risorse o capacità dell'organizzazione che sono di valore, difficili da imitare e da sostituire, che costituiscono un vantaggio competitivo. (Barthelemy & Adsit, 2003)

finanziari, contabilità, marketing, servizio clienti e altre attività di *back office*, grazie soprattutto alla grande diffusione della lingua inglese nel paese. Alcune aziende hanno iniziato anche a spostare i propri laboratori, come Timken, General Motors ed Intel, che spinti dai vantaggi in termini di costo e dalla disponibilità di personale tecnico e scientifico altamente specializzato hanno delocalizzato attività quali il design del prodotto, servizi di ingegneria, applicazioni software, ricerca e sviluppo. È da considerare che il fenomeno dell'offshoring non si limita agli Stati Uniti come *offshorer* e all'India come *offshoree*. In seguito verranno approfonditi quali criteri influiscono sulla scelta del paese di destinazione e quali paesi sono meta di offshoring.

In Tabella 1 viene riportato, in maniera schematica, il percorso effettuato da General Electric nel campo dell'offshoring.

1990	<b>Medical Division</b>	Joint venture with Wipro to develop and market medical equipment.
1995	<b>IT</b>	Outsourcing of software development and maintenance to India.
1997	<b>Back office</b>	GECIS, captive shared services centre launched in India.
1999	<b>Call Center</b>	1 <sup>st</sup> GE international call centre launched in India.
<b>COMPANYWIDE INITIATIVE: DIGITISATION OF BUSINESS PROCESSES</b>		
2000	<b>R&amp;D</b> <b>Back office Asia</b> <b>Back office Americas</b>	Jack Welch Technology Center, 1 <sup>st</sup> and largest GE R&D centre launched outside the US (in Bangalore) GECIS Asia, business processes captive centre in China. GECIS Americas, business processes captive centre in Mexico.
2002	<b>Back office Hungary</b>	GECIS Hungary, business processes captive centre launched in Hungary to serve the European market.
2004	<b>Outsourcing</b> <b>Backshoring</b>	Oak Hill Capital Partners and General Atlantic acquire controlling interest of 60 per cent in GECIS. Business processes remain unchanged. GE brings back its Indian call centre to the US.

**Tabella 1 – Breve storia dell'offshoring della General Electric**

(Lewin & Peeters, 2006)

L'oggetto di interesse del presente lavoro sarà l'offshoring dei servizi, le considerazioni che verranno fatte e i dati che verranno presentati saranno riferiti all'offshoring di attività intangibili, tralasciando la delocalizzazione delle attività produttive. Si ricorre così a una definizione più specifica di offshoring per l'IT:

[L'offshore IT] è definito come il passaggio di consegna della "responsabilità della gestione e della distribuzione di servizi di information technology" a un fornitore situato in un altro paese<sup>3</sup> (Sebherwal, 1999).

È però necessario, prima di proseguire, chiarire e specificare alcuni termini relativi al fenomeno in analisi. Si definiscano i due protagonisti della relazione di offshoring: il *client* (o *offshorer*) che cerca il servizio e il *vendor* (o *offshoree*) che fornisce il servizio. In caso di *captive center* il *vendor* è la stessa organizzazione. Bisogna far chiarezza anche nei termini *outsourcing* e *offshoring*. Con *outsourcing* si intende l'approvvigionamento, di beni tangibili e/o intangibili, all'esterno dell'organizzazione, senza vincoli spaziali. L'*offshoring* lega strettamente l'approvvigionamento alla sede del fornitore, che è generalmente all'estero. Da queste semplici definizioni si evidenziano due driver per l'identificazione dei vari modelli di approvvigionamento: localizzazione del fornitore (*Location*) e controllo esercitato sul fornitore (*Control*).

Le situazioni rappresentate nella Figura 1 corrispondono ad altrettante possibilità di approvvigionamento. Quelle di maggiore interesse per questa analisi sono il *captive offshoring* e l'*offshore outsourcing*. Il *captive offshoring* consiste nell'approvvigionarsi presso una propria branca all'estero (ad esempio una filiale), quindi esercitando il massimo controllo ma lontano dalla sede; l'*offshore outsourcing*, comunemente *offshoring*, prevede la stipula di un contratto di lavoro con una azienda autonoma situata in un altro paese per la fornitura di servizi.

---

<sup>3</sup> Per la definizione in lingua originale si veda la sezione *Traduzioni* in allegato (Traduzione 2).

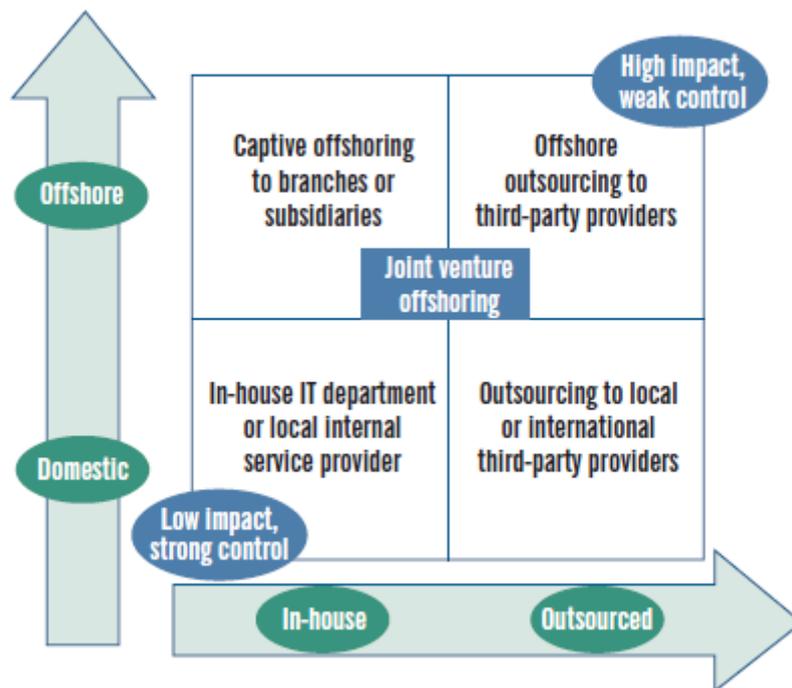


Figura 1 – Modelli di *outsourcing* e *offshoring*

(The Boston Consulting Group, 2005)

È evidente come il significato di *offshoring*, non implichi il ricorso a un partner al di fuori dell'impresa (Bhide, 2005). Una terza scelta potrebbe essere la *joint venture offshoring*, che vede la nascita di un terzo soggetto dall'unione di risorse del client e del vendor per portare avanti un progetto comune, dividendo rischi e benefici.

Una ulteriore schematizzazione è possibile introducendo un terzo fattore piuttosto rilevante, il costo (Figura 2). C'è una diretta proporzione tra costo e controllo del vendor, così come inversamente rispetto alla distanza. Quando un'azienda delocalizza a un fornitore *onshore* (nello stesso paese) non può ridurre i costi attraverso, ad esempio, la differenza di stipendio, così è necessario che il vendor garantisca o una particolare competenza specifica, o la possibilità di ridurre i costi marginali delle attività spalmandoli su diversi clienti (economie di scala) o superiorità nella qualità delle attività. Se si ricorre all'*offshoring*, come già accennato precedentemente e verrà approfondito in seguito, i vantaggi di

costo sono molteplici, primi fra tutti i salari più bassi. Tra i due estremi si posiziona il *nearshoring* (in paesi vicini) che tra i potenziali benefici annovera un costo del lavoro comunque inferiore, compatibilità di lingua e cultura, conoscenza del contesto micro e macro economico e degli aspetti legali, presenza di incentivi al commercio tra i paesi. Nel 2003 i contratti di offshore outsourcing rappresentavano solo l'1,4% del totale dei contratti di outsourcing, ma già nel 2004 si registrò un incremento dell'890% (un contratto su otto) raggiungendo i 1,66 miliardi di dollari di fatturato e il trend è in continua ascesa (Pfannenstein & Tsai, 2004; Hirschheim, George, & Wong, 2004).

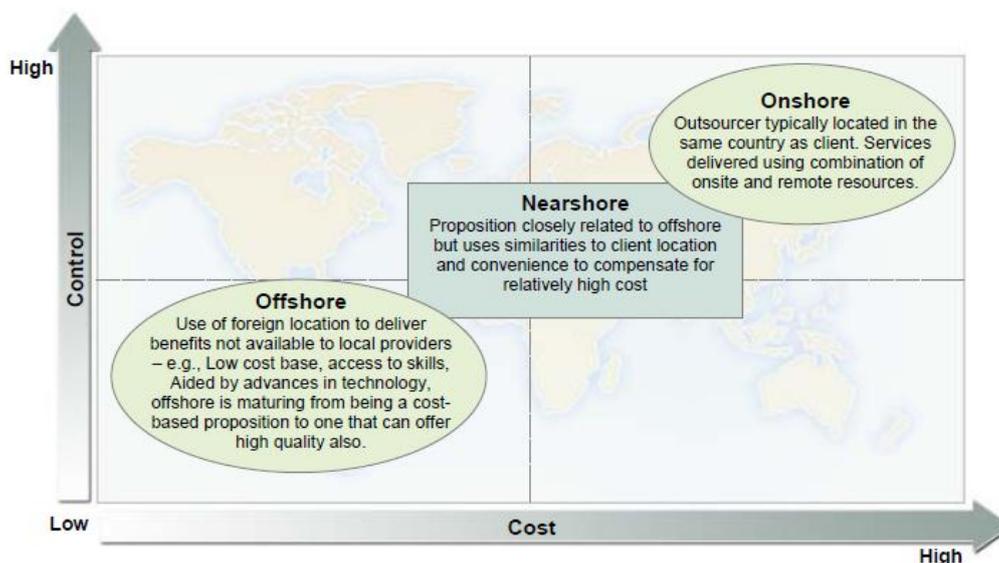


Figura 2 – *Offshore, nearshore e onshore*

(neolT, 2005)

Parlando di offshoring di attività intangibili si incorre spesso nell'offshore *Business Process Outsourcing* (BPO), dove, per definizione, con BPO si intende un *contratto di approvvigionamento che vede un vendor fornire un'intera funzione di business a una organizzazione client* (Dibbern, Goles, Hirschheim, & Jayatilaka, 2004). Quindi l'offshore BPO prevede che il vendor e il client siano in paesi diversi. Però questa definizione risulta troppo sommaria al giorno d'oggi perché, come visto in precedenza, le funzioni aziendali che si possono delocalizzare sono numerose. Così si presenta ora una classificazione dei tipi di offshoring in base

alle funzioni di business esternalizzate. In particolare si ha, oltre al *Business Process Outsourcing* (BPO) in senso stretto, *Information Technology Outsourcing* (ITO), *Software R&D*, *Knowledge Process Outsourcing* (KPO). In questo caso con BPO si considerano i processi di business tradizionali che sono quelli tipicamente possibili grazie all'IT, come la gestione delle risorse umane (HR), i servizi finanziari e di contabilità e le operazioni di assistenza clienti (Hirschheim, George, & Wong, 2004).

Si anticipa che la gestione offshore delle risorse umane negli ultimi anni ha acquistato autonomia rispetto al BPO e si parla di *Recruitment Process Offshoring* (RPO), ma se ne parlerà in maniera dettagliata nel secondo capitolo. Complementare con il BPO c'è l'ITO che negli ultimi anni ha visto un notevole sviluppo e riguarda le funzioni IT stesse dell'azienda, come la gestione e la personalizzazione di modelli ERP, la gestione database, l'organizzazione e la gestione del network aziendale. L'esternalizzazione dello sviluppo di software è una pratica ancora differente dalla precedente. In questo caso si ricerca un vendor non per personalizzare un software in possesso del client o che ne gestisca le basi, ma che sviluppi una soluzione ad hoc. Infine il KPO sottolinea la necessità di alte professionalità nella gestione e analisi delle informazioni, in particolare nei settori legati alla legge (Legal Process Outsourcing LPO), servizi di ricerche di mercato e di brevetti:

*Il KPO è solamente una continuazione del BPO, sebbene con una complessità di business maggiore. La differenza è che il KPO è generalmente focalizzato su processi di business ad alto tasso di conoscenza che richiedono significativa esperienza sull'argomento. Il team di offshore di un contratto di KPO non può essere facilmente assunto per un breve periodo dal momento che sarà altamente formato e preparato e avrà la fiducia per prendere decisioni per conto del cliente. L'IT outsourcing è fortemente concentrato sulla professionalità tecnica, e la migrazione verso il BPO introduce questa ulteriore dimensione di professionalità applicativa. I servizi ancora più complessi, come quelli legati al KPO, lo dimostrano molto bene. I profili delle persone assunte nelle compagnie di*

*servizi legati al KPO sono molto diversi da quelli richiesti e da quelli cercati dai servizi tecnici di IT – queste sono persone con master in medicina, ingegneria, design o con altre specializzati. Il KPO trasferisce alto valore aggiunto alle organizzazioni che delocalizzano i loro processi – così da migliorare il tradizionale paradigma costi-qualità del BPO. Il tema centrale del KPO è la creazione di valore per il cliente attraverso la fornitura di competenze nel business piuttosto che competenze nei processi. Così il KPO comporta uno spostamento dai processi standardizzati a un ragionamento analitico avanzato, capacità tecniche e giudizi decisivi basati sull'esperienza<sup>4</sup> (Kobayashi-Hillary & Sykes).*

In Figura 3 si schematizza il percorso evolutivo dall'outsourcing allo sviluppo parallelo dell'offshore outsourcing e del BPO, fino all'offshoring ITO. La delocalizzazione delle funzioni IS ha portato alla gestione di due tipi di delocalizzazione: le attività non strategiche, come i call center, esternalizzate in paesi lontani e le attività ad alto contenuto di conoscenza come i processi *business* affidate a fornitori facilmente controllabili e vicini. Il passo successivo è stato quello di creare relazioni mature con provider stranieri che potessero svolgere anche le attività di BPO. Forte del successo riscontrato, l'offshoring di BPO si è infine evoluto nell'offshoring di IS BPO, quindi di quelle attività ad alto tasso di conoscenza, ad esempio R&S, gestione dei DB ad alto livello, gestione dei problemi e dei cambiamenti aziendali. L'offshore BPO è stato possibile grazie al crollo dei costi delle telecomunicazioni e alla possibilità di digitalizzare le attività prima basate sui documenti cartacei, richiedendo solo un telefono o un computer per il loro svolgimento. Oltre alla solita motivazione legata alla riduzione dei costi, la spinta all'esternalizzazione del BPO è stata data dalla possibilità di delocalizzare attività non caratteristiche in modo da concentrarsi sulle attività caratteristiche dell'azienda portando ai clienti servizi e prodotti migliori. Sempre legato ai costi c'è anche il vantaggio di rendere variabili costi fissi, in modo da incrementare la flessibilità ed essere più reattivi al mercato

---

<sup>4</sup> Per la definizione in lingua originale si veda la sezione *Traduzioni* in allegato (Traduzione 3).

(Devata, Kumar, & Startopoulos, 2005). Nei paragrafi successivi verranno approfonditi meglio le determinanti, i benefici e i rischi legati all'offshoring.

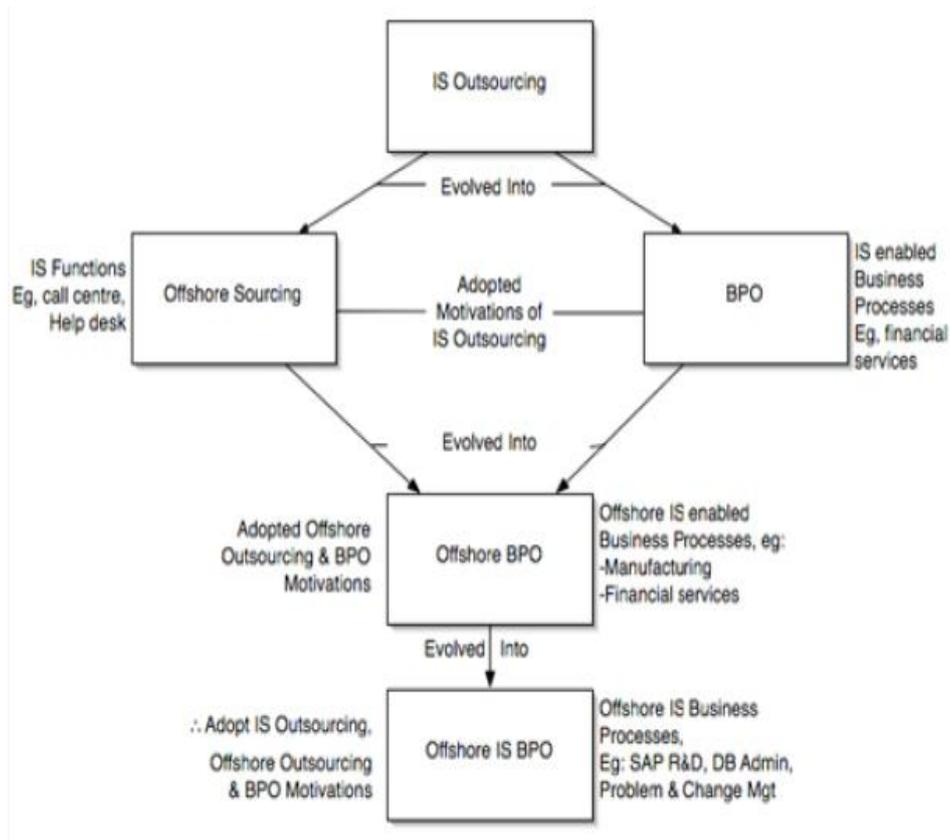


Figura 3 – Schema di evoluzione dell'offshoring del IS BPO

(Beverakis, Dick, & Cecez-Kecmanovic, 2009)

## 2.2. Outsourcing Life Cycle

L'offshoring rappresenta l'essenza della vera globalizzazione, con servizi forniti da dove possono essere prodotti più efficientemente e a costi più vantaggiosi e poi portati dove sono più necessari e valorizzati. Con il boom della globalizzazione, sia l'*IT Outsourcing* (ITO) sia il *Business Process Outsourcing* (BPO) hanno raggiunto nuove vette e continuano la scalata. Nel 1989, il giro d'affari dell'outsourcing era attorno ai 4 miliardi di dollari (Lacity, 2002). Nel 2000, l'outsourcing delle funzioni IT raggiunge i 56 miliardi di dollari l'anno

(Casale, 2001) e nel 2005 circa i 160 miliardi solo negli Stati Uniti (Vijayan, 2002). Con la crisi economica mondiale del 2008, questo incredibile trend di crescita ha subito un arresto, le aziende hanno tentato di mantenere le posizioni rafforzandosi e limitando le perdite senza intraprendere ulteriori espansioni.

Si ricorre all'*Outsourcing Life Cycle* elaborato da Illie e Parikh (2004) per organizzare il capitolo di descrizione del fenomeno dell'*offshoring* nelle sue parti principali:

- la decisione di delocalizzare;
- la ricerca e la selezione del partner;
- il contratto di *offshoring* e l'implementazione;
- la valutazione dei risultati e della relazione e la decisione di rinnovare o terminare la relazione di *outsourcing*.

### **2.2.1. La decisione di delocalizzare**

#### **2.2.1.1. Le motivazioni della delocalizzazione**

Il primo passo è individuare quali attività possono essere delocalizzate per sfruttare al massimo i benefici potenziali dell'*offshoring* e minimizzare i rischi cui si va incontro, quindi in un'ottica di *make or buy* l'azienda deve valutare se l'attività sia più conveniente mantenerla all'interno dell'organizzazione o sia più vantaggioso rivolgersi a un fornitore, interno o esterno all'organizzazione. Le attività soggette a *offshoring* devono avere delle caratteristiche base imprescindibili per essere tali, ad esempio non devono necessitare di un rapporto diretto faccia a faccia con il cliente, devono poter essere tradotte in un linguaggio standard e facilmente trasportabili da una sede all'altra, ovunque esse siano.

Si possono così riassumere in sei categorie le attività soggette a offshoring (Aspray, Mayadas, & Vardi, 2006):

1. programmazione, test e manutenzione software;
2. ricerca e sviluppo IT;
3. lavori di fascia alta come architettura software, design del prodotto, project management, consulenza IT, *business strategy*;
4. produzione di beni, semiconduttori, componenti informatici, computer, ecc ... ;
5. BPO e ITO quali fatturazione, prenotazioni, digitalizzazione di progetti, analisi finanziaria, ecc ... ;
6. *call center* e telemarketing.

Individuate le attività che possono essere delocalizzate è necessario analizzare attentamente sia i benefici sia i rischi ai quali si va incontro al fine di trovare il miglior *trade off* e non farsi trovare impreparati in caso di problemi. Quindi un'azienda è spinta all'offshoring da una o più delle seguenti determinanti (tra parentesi la percentuale di aziende che hanno indicato il beneficio come determinante dell'offshoring secondo una recente indagine dell'ORN (Lewin & Peeters, 2006)):

- riduzione dei costi (93%);
- pressione della competizione (69%);
- miglioramento del livello di servizio (56%);
- accesso a personale qualificato (55%);
- cambiamento delle regole del gioco (41%);
- pratiche ricorrenti del settore (37%);
- ridefinizione dei processi (35%);
- accesso a nuovi mercati (33%);
- migliorare la cassa integrazione (27%).

Primo tra tutti i benefici è la riduzione dei costi. È l'effetto più semplice da testare e anche il più immediato da raggiungere, almeno apparentemente, in quanto la meta dell'*offshoring* è spesso un paese in via di sviluppo proprio per il basso costo del lavoro. La differenza tra i salari è ben più marcata se si considerano le attività delocalizzate che richiedono professionalità specializzate, quindi ben pagate in patria. Il vantaggio resta nel salario: stessa preparazione, stipendio più basso almeno del 40% (Devata, Kumar, & Startopoulos, 2005). Questo sfruttamento dei costi differenziali internazionali si chiama *global (labour) arbitrage* (Sawhney, 2002) che è un'estensione della classica teoria economica dell'arbitraggio. In economia e in finanza, l'arbitraggio è un'operazione che consiste nell'acquistare un bene o un'attività su un mercato rivendendolo su un altro mercato, sfruttando le differenze di prezzo al fine di ottenere un profitto. L'operazione è possibile se il ricavo che si ottiene supera i costi per il trasferimento del bene trattato da un mercato all'altro. L'intera operazione deve essere senza alcun rischio per l'operatore. L'arbitraggio si differenzia dalla speculazione per il fatto che, mentre il primo è un modo di lucrare sulle differenze di prezzo presenti in luoghi diversi la seconda opera sulle differenze di prezzo di uno stesso bene in tempi diversi: mentre la speculazione ricerca il lucro giocando sul fattore "tempo" (vendita successiva all'acquisto e viceversa), l'arbitraggio lo ricerca nel fattore "spazio" (acquisto e vendita su due mercati diversi) (Sawhney, *Global Competitive Advantage in a Networked World*, 2005).

Il fattore costo è stato, e rimane, uno degli argomenti più critici portati avanti dalle compagnie statunitensi per l'*offshoring* e come primaria motivazione per la produzione offshore dell'industria elettronica è stata empiricamente esaminata da Moxon (1975). L'importanza dei costi di produzione nell'IT è stata evidenziata in seguito da studi dedicati (Ang & Straub, 1998). Chiaramente, i miglioramenti nelle telecomunicazioni e nelle tecnologie informatiche negli ultimi anni hanno reso questa opzione più credibile e ulteriormente più economica, considerando gli alti costi di comunicazione (in termini di tempo e di

risorse impiegate) necessari prima dell'avvento di Internet. Con l'incremento nell'export di lavori altamente specializzati e ben pagati, le aspettative di risparmio sono anche aumentate. Comunque, se la riduzione dei costi è un obiettivo primario, una significativa differenza di costo può essere necessaria prima che un'esperienza di offshoring possa essere considerata vantaggiosa. È fondamentale tener conto anche dei costi, conosciuti e sommersi, che l'offshoring comporta: per ottenere questa riduzione dei costi è necessario investire nella relazione, subire un calo di produttività (legata a doppio filo ai costi) nel periodo di messa a regime della relazione, riallocazione del personale, oltre ai costi legati agli investimenti sull'azienda vendor e sui processi legati all'HR (si approfondirà il tema nel terzo capitolo).

Un aspetto peculiare dell'offshoring riguarda la riduzione del *time to market* grazie alla giornata lavorativa potenzialmente di ventiquattro ore. Lavorare senza interruzioni sullo sviluppo di un progetto, senza pause date dai turni di lavoro, permette di ridurre i tempi di messa a punto e di test dei servizi e guadagnare tempo prezioso sui concorrenti. Questa è una pratica comune per i progetti IT, dove gli sviluppatori di un fuso orario mandano il loro lavoro giornaliero a un gruppo in un altro paese con un altro fuso orario per continuare lo sviluppo o il test. Un giorno di lavoro continuo può accorciare il ciclo di sviluppo di più della metà, mentre permette alle persone in ogni regione di lavorare un numero di ore giornaliere giusto. Questo aspetto è fondamentale se si considera la forte competizione nei settori dei servizi, dove introdurre novità e miglioramenti prima dei concorrenti rappresenta un forte vantaggio competitivo. Si considerino ad esempio le aziende che producono software: risultare i primi entranti è fondamentale per guadagnare percentuali di mercato importanti ma è al contempo fondamentale presentare prodotti stabili e affidabili, senza errori. La fase di test dei software e la relativa correzione dei bug è spesso lunga e complicata e impiega moltissime risorse. Poterne accorciare le tempistiche significa guadagnare tempo prezioso sugli avversari. È quindi importante

selezionare con cura i vendor anche in base al fuso orario: la sincronizzazione dei tempi di lavoro è una determinante rilevante nel successo dell'*offshoring*.

Un beneficio spesso ampiamente ricercato è l'incremento della qualità e del livello di servizio. Strettamente legato alla ricerca di alta professionalità, grazie al costo comunque inferiore è possibile cercare un partner specializzato che possa offrire un servizio anche migliore di quello gestito internamente. Per un'azienda di servizi, come potrebbe essere una banca ad esempio, la soddisfazione del cliente è uno dei principali feedback sui quali lavorare. Se il servizio non è all'altezza delle aspettative del cliente è necessaria una rapida analisi del problema e trovare una soluzione (Bharadwaj, 2000). Un esempio classico è quello dei call center, la cui struttura è costosa sia da gestire sia da mantenere e spesso non si hanno le competenze per mantenerne alto il livello di servizio. Diventa quindi naturale rivolgersi a un vendor che dispone di una struttura adeguata e che ha la competenza specifica nella gestione di un call center, garantendo così al proprio client il livello di servizio richiesto. Considerando che su driver quali il livello del servizio e la qualità non è possibile, per mantenere un alto rapporto con i clienti, risparmiare sottraendo risorse necessarie solo per questioni di bilancio, è necessario intervenire sui costi che questi implicano, come ad esempio gli stipendi e i costi collegati al lavoro. Anche se inizialmente c'è la preoccupazione di trovare personale competente in paesi in via di sviluppo, ci si rende conto subito che esistono bacini di lavoratori specializzati, spesso con competenze difficilmente presenti in patria e soprattutto a costi decisamente competitivi. Per la gestione delle risorse umane offshore, il processo di *recruitment* e la formazione del personale, si rimanda al secondo capitolo.

Questi principali potenziali benefici sono riconducibili a livello di impresa (individuale), mentre è possibile individuarne alcuni a livello più ampio, nazionale e internazionale (organizzativo) (King, 2008): l'*offshoring* è una relazione che viene considerata vincente per entrambi i contraenti. Mentre la perdita di posti di lavoro dovuta allo spostamento offshore delle attività colpisce i singoli

individui coinvolti, i benefici economici per l'impresa, per l'economia, per i lavoratori in generale e anche, nel lungo periodo, per i lavoratori licenziati (King ha una visione piuttosto ottimistica, se un individuo viene licenziato è più flessibile, può ottenere lavori ben più remunerativi di quello che ha perso) sono ampiamente conosciuti e condivisi. Anche la perdita dei posti di lavoro, che è spesso portata avanti come evidenza degli effetti negativi dell'offshoring, ha un modesto impatto se considerata in un'ottica nazionale. Il più recente studio della *Association for Computing Machinery (ACM)* mostra che mentre il 2% - 3% dei lavori IT degli Stati Uniti vengono portati offshore ogni anno, la continua espansione del mercato tecnologico crea, ogni anno, un numero di posti di lavoro maggiore di quelli persi, e il dato è sicuramente sottostimato considerando l'alto tasso di penetrazione dei lavori IT in ogni funzione aziendale (Aspray, Mayadas, & Vardi, 2006). Con la riduzione di costi dovuta all'offshoring, le imprese si ritrovano fondi che possono impiegare in altro modo, come nello sviluppo di nuovi prodotti, incrementare la ricerca, sviluppare o espandere nuovi business. Questo crea nuovi e, in generale, lavori ben più pagati rispetto a quelli persi (per un lavoro routinario che viene delocalizzato si crea un lavoro specializzato). Il vantaggio c'è anche se questi fondi venissero distribuiti agli azionisti sotto forma di dividendi o riacquisto di azioni, gli investitori in genere supportano le compagnie che prevedono crescita e prosperità, così le autorizza a farlo (Levy, 1995; McLaren, 2000; Mann, 2003).

Anche i *vendor* traggono benefici da questa relazione, creando reddito e posti di lavoro nel proprio paese. Come il *vendor* entra nel meccanismo competitivo, il focus si sposta su funzioni più in alto nella catena del valore. Per esempio in India le aziende hanno migliorato la propria qualità ed efficienza per attirare più partner stranieri grazie ad uno standard di lavoro più "s sofisticato". Anche le imprese che già erano fornitori di servizi di alto livello, come Tata Consultancy, Infosys Technology e Wipro, hanno raggiunti livelli tali di qualità e competenza da essere competitive nel mercato mondiale e non più semplici partner per le aziende occidentali. Queste aziende sanno che finora il loro

vantaggio era principalmente il basso costo del lavoro, e la loro attenzione ora è rivolta all'offerta di attività sempre più complesse, automatizzando i loro processi e lavorando sugli standard di qualità e produttività (Kripalani, 2006). Così la richiesta di lavoratori specializzati aumenta e i paesi e le aziende investono nella formazione dei ragazzi, migliorando le condizioni di istruzione e, conseguentemente, grazie all'impiego in aziende che fanno offshoring, anche lo stile di vita dando una forte spinta all'economia del paese.

#### **2.2.1.2. I rischi legati alla delocalizzazione**

L'altro lato della decisione sull'adozione o meno dell'offshoring riguarda l'analisi dei rischi cui si va incontro. Facendo riferimento alla ricerca dell'ORN già citata all'inizio di questo paragrafo, si presentano i rischi maggiormente temuti nell'offshoring (Lewin & Peeters, 2006):

- basso livello di qualità (61%);
- problemi culturali (54%);
- perdita di controllo sul processo (51%);
- mancanza di accettazione da parte del cliente (49%);
- mancanza di sicurezza per i dati (46%);
- basso morale degli impiegati (45%);
- alto turnover nelle sedi *offshore* (44%);
- inefficienza (41%);
- instabilità infrastrutturale nel paese ospite (40%);
- perdita di proprietà intellettuale (39%);
- instabilità politica (39%);
- reazione negativa politica (35%);
- *disaster recovery* (DR) (26%).

Si nota che la maggior parte delle preoccupazioni sono legate al metodo di lavoro del partner e al paese in cui si cerca il partner e che andremo a indagare

a breve. È evidente che un punto di incertezza riguarda il controllo esercitato sulle operazioni, sui dati, sui processi. Una volta deciso di operare all'estero il controllo che si esercita sul partner, che sia un'appendice dell'azienda stessa o completamente autonomo, è sempre indiretto e soggetto da una parte al management locale e dall'altra ai mezzi di comunicazione. In questo caso il tipo di contratto, che vedremo in seguito, è essenziale per definire i limiti entro cui client e vendor possono agire senza invadere l'ambito di competenza del partner. È chiaro che la gestione di una filiale permette un controllo molto più elevato che la collaborazione con una azienda terza. Il controllo delle operazioni e delle attività, in particolare quelle IT, spesso rappresenta un vantaggio competitivo per l'azienda perché sono le funzioni che gestiscono i dati su cui lavora l'azienda e ottimizzano i flussi, semplificando il lavoro. Lasciare il controllo di questi processi a un'altra organizzazione presenta il rischio di non avere più in linea il sistema informatico con l'azienda e dover investire tempo e risorse per riallinearli. Il controllo sui dati riguarda soprattutto la loro sicurezza sia nella conservazione, sia nella gestione. Per una qualunque azienda è fondamentale che i dati in suo possesso non vengano persi e la catalogazione e l'archiviazione sono processi che richiedono alta attenzione e grossi investimenti. Il discorso è ancora più evidente per le aziende di servizio che investono fortemente nei database e nella loro sicurezza. Sicurezza che è necessaria, come detto, sia per non perdere i dati sia per non permettere che vengano usati da altri. Erroneamente si ritiene che i server e i database situati in paesi in via di sviluppo siano meno sicuri di quelli dei paesi sviluppati ma non c'è riscontro nei fatti: le aziende vendor che hanno a che fare con la gestione dei dati sono altamente vincolate dai contratti a garantire alti livelli di sicurezza, indipendentemente da dove esse siano situate. Come sottolinea Jeff Lande, Senior Vice President di Information Technology Association of America:

*La privacy del consumatore è qualcosa che riguarda tutti quanti. È qualcosa di cui tutti siamo preoccupati. I consumatori hanno un ruolo da giocare in questo. La legge ha un ruolo da giocare. I rivenditori, le banche, le istituzioni di*

*assistenza sanitaria, i fornitori di IT, i legislatori, la magistratura – tutti quanti hanno un ruolo da giocare in questo campo. Alcune cose che fanno i fornitori di IT e che sono costantemente vigili su questo: sicurezza fisica e sicurezza virtuale. Sicurezza fisica: il controllo dell’ambiente, essere sicuri che gli impiegati non possano estrarre dati. Sicurezza virtuale: monitoraggio costante del flusso dei dati, costante monitoraggio dell’accesso ai dati, rendere inaccessibili alcune cose, crittazione. [...] Ho sostenuto che la protezione del consumatore, la privacy del cliente è qualcosa di cui dobbiamo preoccuparci in ogni occasione, e non c’è alcuna differenza tra gli Stati Uniti e i paesi oltreoceano; e ci sono protezioni molto forti negli Stati Uniti ora, come il Gramm-Leach Biley, l’HPA, il FCRA, il COPPA. Tutti questi sistemi sono protezioni molto efficaci e l’applicazione di questi meccanismi è la chiave.<sup>5</sup> (Lande, Hendricks, Karnik, & Caprio, 2005).*

La perdita di controllo su alcune attività può essere anche una causa della perdita del *know how* relativo a quelle attività. Questo comporta una situazione dal duplice effetto: è possibile disinvestire su quella attività fatta prima internamente rilasciando risorse da impiegare in altro modo ma contemporaneamente ci si preclude la possibilità di riportare all’interno dell’organizzazione quella attività se non investendo capitali ingenti. Si chiarisca il concetto ricorrendo, ad esempio, alla funzione manutentiva di una azienda manifatturiera molto grande. La numerosità degli stabilimenti sparsi in vari paesi e l’alta specializzazione dei macchinari impiegati non permettono di avere una funzione di manutenzione ad hoc senza dover sopportare grandi costi (personale addetto per pochi macchinari, pezzi costosi, facilmente soggetti a obsolescenza e costosi da tenere in deposito). Così si ricorre sempre più spesso alla manutenzione remota o tele-manutenzione dove aziende dedicate esclusivamente alla manutenzione degli impianti, tramite la “sensorizzazione” dei macchinari dei clienti possono raccogliere dati, elaborarli e mettere a punto gli interventi più adatti a risolvere i problemi a distanza, il tutto rendendo

---

<sup>5</sup> Per il testo in lingua originale si veda la sezione *Traduzioni* in allegato (Traduzione 4).

variabile un costo fisso per i clienti e sfruttando economie di scala e di apprendimento abbattendo i costi di giacenza dei pezzi di ricambio avendo un ampio parco clienti. Il rovescio della medaglia è delocalizzare una funzione vitale, anche se non core, dell'impresa perdendo le competenze necessarie per intervenire sui propri impianti in caso di problemi (Manzini & Regattieri, 2007).

Infine c'è il rischio della perdita della proprietà intellettuale. Tradizionalmente, la dicitura "proprietà intellettuale" indica un sistema di tutela giuridica dei beni intangibili che hanno una sempre maggiore rilevanza economica: ci si riferisce cioè ai frutti dell'attività creativa/inventiva umana come ad esempio le opere artistiche e letterarie, le invenzioni industriali e i modelli di utilità, il design, i marchi. Quindi, al concetto di proprietà intellettuale fanno capo le tre grandi aree del diritto d'autore, del diritto dei brevetti e del diritto dei marchi (Cinquantini & Primiceri, 2009). Con la globalizzazione è emerso in maniera ancora più evidente e con più forza il fenomeno della falsificazione e della riproduzione senza licenza di prodotti in commercio. Con l'offshoring il problema aggiunge anche il rischio della produzione e commercializzazione di prodotti da parte di una azienda ma sviluppati da un'altra. Questo perché quando si spostano attività come R&D, il design, la progettazione, è necessario cedere informazioni altamente riservate sul prodotto, sulla tecnologia impiegata e sulle sue funzioni. Nonostante i vincolanti accordi cui le parti devono sottostare, alcune di queste informazioni possono prendere vie esterne all'organizzazione ed essere usate da concorrenti che commercializzano il prodotto in tempi più brevi, magari tralasciando finiture e funzioni avanzate, ma l'effetto novità viene comunque annullato.

Le barriere normative al di là del controllo delle compagnie sono state fin'ora ritenute largamente le responsabili per la lenta presa dell'offshoring a livello mondiale. Da una parte si hanno le barriere a livello normativo. I problemi normativi possono essere rappresentati da eventuali norme che regolano il lavoro nel paese d'origine o restrizioni sul mercato dei prodotti (ad esempio su dove un servizio deve essere fornito). Si è visto però che il vero ostacolo, più di

quello normativo, è formato dalle barriere legate alla dimensione aziendale. In particolare si possono riassumere in tre categorie: problemi operativi, atteggiamento manageriale all'offshoring, problemi strutturali. L'inadeguatezza di alcuni processi aziendali è il più importante problema a livello operativo per l'offshoring. Generalmente le aziende che hanno avuto molte fusioni e acquisizioni hanno processi molto complessi che difficilmente possono essere isolati e delocalizzati. Così come le aziende che realizzano prodotti la cui lavorazione non può essere portata avanti in parallelo, come alcuni software, o servizi ancora vincolati all'uso massivo dei supporti cartacei, come nella sanità. Anche a livello manageriale possono sorgere dei problemi. Spesso i dirigenti non sono adeguatamente preparati a gestire situazioni a grande distanza o a coordinare unità situate in paesi differenti. È necessaria anche la preparazione sulle possibilità e le opportunità che si possono presentare per poter rendere l'offshoring effettivamente vantaggioso e propositivo. Un management non abituato a queste condizioni di lavoro tende a evitare cambiamenti così strutturali, quindi a non appoggiare iniziative di offshoring. A livello strutturale un'azienda può considerare le proprie attività da delocalizzare troppo piccole per poter affrontare tutti i rischi che l'offshoring presenta, in particolare i piccoli dettaglianti. Finché gli intermediari di beni non potranno accedere a benefici dati da economie di scala, non ricercheranno le opportunità dell'offshoring (McKinsey Global Institute, 2005).

### **2.2.2 La ricerca e la selezione del partner**

La maggior parte dei fattori appena analizzati che influenzano la scelta del *make or buy* possono essere tenuti in considerazione anche per la determinazione del partner per l'offshoring. Infatti la scelta del partner è cruciale nella buona riuscita della collaborazione. Questa ricerca, e la successiva selezione, deve tener conto di due fattori principali: le conoscenze possedute dal e il paese. Sulla preparazione il discorso è piuttosto immediato: se si decide di

creare un centro *captive* è necessario cercare il personale che abbia queste competenze o attivare un processo di formazione della forza lavoro, se si opta per un fornitore esterno è necessario abbia a disposizione, o possa procurarsi facilmente, le conoscenze necessarie allo svolgimento delle attività in questione, garantendo il livello di servizio richiesto. Questa più che una scrematura iniziale è una caratteristica necessaria per poter essere presi in considerazione dall'*offshorer*. La scelta del paese è più complicata e non scontata. Sono numerosi i driver da considerare in questa scelta, molti dei quali non scontati. Si presenta una schematizzazione delle determinanti riguardo la scelta della location per *l'offshoring* (neoIT, 2005):

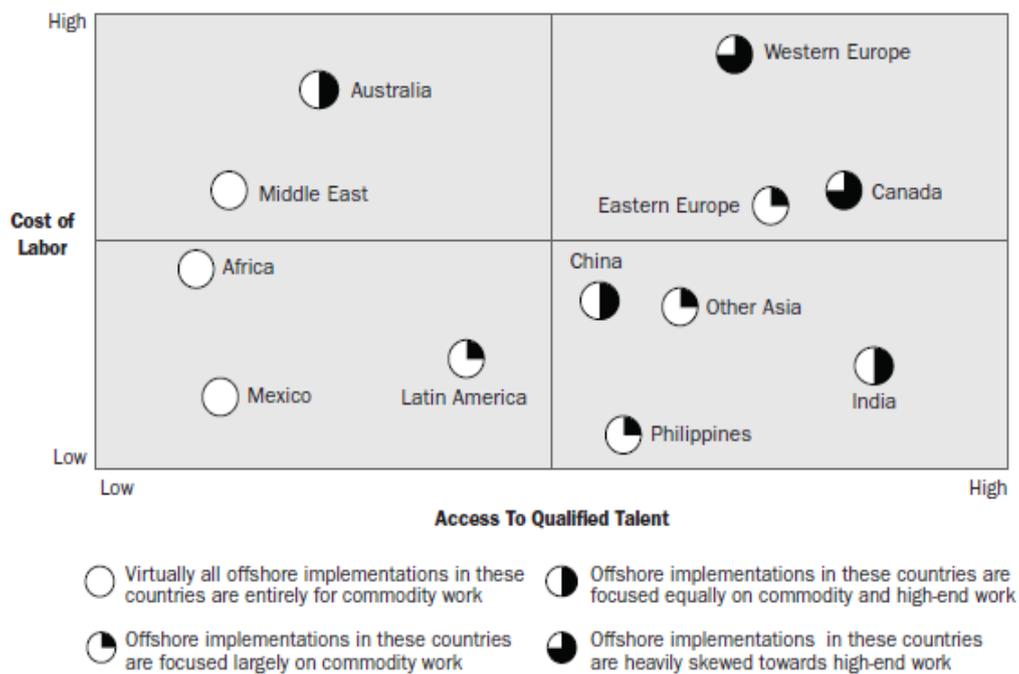
- benefici finanziari;
- maturità del servizio;
- persone;
- infrastrutture;
- catalizzatori.

Come visto anche in precedenza, nei benefici finanziari rientrano sia il costo del lavoro sia le spese relative allo spostamento delle attività. La riduzione dei costi è generata principalmente dal minor costo del lavoro che dipende soprattutto da fattori macroeconomici, quindi legati al paese: prodotto interno lordo, bilancia import/export, inflazione, politiche monetarie e fiscali, struttura e clima economico in generale. Questo aspetto è cruciale in quanto può portare a risparmi sul costo del lavoro dal 40%, in paesi come Canada e Irlanda, fino al 70%, in Cina e in India (vedi Figura 4). Questi benefici devono però essere pesati con i costi legati al trasferimento e alla messa in opera delle attività, generati ancora una volta dalla situazione in cui versa il paese: costi di costruzione di infrastrutture, viaggi, costi della rete e delle comunicazioni, affitto o acquisto di immobili per uffici, costo dei servizi. La differenza tra i benefici del costo del lavoro e i costi di *set up* e mantenimento dell'*offshore* rappresenta il vero vantaggio di costo che il paese offre.

L'esperienza maturata da un paese e dal suo sistema di aziende nel campo dell'offshore permette di guadagnare molti punti nella classifica di interesse delle destinazioni *offshore*. Questo perché garantisce in qualche modo la presenza di competenze e abilità adeguate allo svolgimento del lavoro, che sono già state apprese, elaborate ed interiorizzate, così da accorciare i tempi di apprendimento di nuovi lavori. Questo fattore dipende in parte dal sistema educativo del paese e dal lavoro che fanno le aziende nella coltivazione di talenti così come di lavoratori specializzati. Infatti la presenza di forza lavoro altamente specializzata è un indice di maturità nel settore per le imprese, quindi si cerca di assumere queste professionalità o di formarle al proprio interno tramite programmi di formazione in azienda o presso le università. Questa esperienza maturata dalle aziende vendor nell'offshore è un ottimo biglietto da visita per i client che preferiscono rivolgersi a chi già conosce le pratiche e la struttura delle attività da svolgere così da ridurre i costi di apprendimento e formazione. Anche la dimensione di questi provider ha una sua rilevanza per i client: generalmente le grandi aziende sono sul mercato da diverso tempo e hanno quindi una buona e consolidata esperienza da offrire, così come una buona spinta competitiva che permette sia un maggior controllo da parte del client, sia un maggiore stimolo al miglioramento e allo sviluppo per il vendor. Si è già dibattuto sul tema della sicurezza e del controllo in paesi in via di sviluppo. Spesso questo aspetto, più che dalle aziende del settore, viene monitorato e regolamentato a livello nazionale tramite una legislazione che cerca di tutelare al massimo la *privacy*, la proprietà intellettuale e di combattere la pirateria informatica. La legislazione su queste questioni è una determinante fondamentale per l'*offshoring*, in particolare per l'*offshore* ITO e BPO.

Nel prossimo capitolo verrà affrontato il tema del recruitment e della formazione del personale nei paesi offshore. Proprio questo aspetto è tenuto in grande considerazione anche nella scelta della location ideale per l'*offshoring*. Innanzitutto bisogna considerare il fattore lingua. Mentre la conoscenza della stessa lingua è probabilmente il fattore più importante nella comunicazione, la

capacità di comunicare effettivamente senza incomprensioni in un ambiente lavorativo dipende anche dagli accenti, dall'uso di termini informali e dal linguaggio del corpo. Questi problemi sono più sentiti se si tratta di attività che prevedono interazioni lunghe e libere tra vendor e client, ad esempio nel caso in cui bisogna richiedere delle specifiche su un progetto tecnico oppure in un servizio di assistenza clienti. Oltre al facile binomio India – paesi anglosassoni, questi problemi ricorrono anche per altre lingue, come ad esempio lo spagnolo (Messico – Spagna) e il tedesco (Europa dell'Est – Germania). La selezione di un paese deve tener conto anche della disponibilità delle figure professionali cercate, ma ancora di più del numero di impiegati nel settore desiderato (vedi Figura 4).



**Figura 4 – Mappa dei paesi meta di offshoring in base al costo del lavoro, disponibilità dei talenti e natura delle attività delocalizzate**

(Couto, Mani, Lewin, & Peeters, 2006)

Ad esempio, in Cina la forza lavoro con conoscenze IT è di gran lunga superiore a quella indiana, ma in India i lavoratori impiegati nell'industria IT sono decisamente di più dei cinesi, così da risultare più competenti e con maggiore

esperienza. Infine la disponibilità di forza lavoro incide anche sugli stipendi: più piccola è la differenza tra domanda e offerta, più alto sarà il potere contrattuale dei lavoratori.

Gli investimenti potrebbero non riguardare solo l'interno dell'organizzazione ma talvolta potrebbero essere necessari anche all'esterno, in infrastrutture, qualora non siano già presenti. Le infrastrutture che necessitano per un corretto svolgimento del lavoro sono di due tipi, fisiche e ICT (*Information and Communications Technology*). Tra quelle fisiche, oltre alle vie d'accesso alla sede, è fondamentale l'accesso continuo all'energia elettrica, che non è una cosa scontata in ogni paese. I paesi che hanno delle infrastrutture a livello paese, come ad esempio il Canada, l'Irlanda, la Malesia, le Filippine e i paesi dell'Europa dell'Est, sono quelli più interessanti. Anche a livello di telecomunicazioni spesso non esistono infrastrutture adeguate, precludendo lo sfruttamento della banda larga. Nei paesi in cui non sono presenti infrastrutture estese in tutto il territorio e facilmente accessibili, come l'India, le aziende fornitrici investono in infrastrutture proprie, come comunicazioni a microonde o satellitari, accedendo così direttamente ai network mondiali e bypassando gli inaffidabili impianti locali. Anche per l'approvvigionamento di energia elettrica si creano dei network di aziende pronte a investire in impianti che garantiscano continuità.

Infine ci sono catalizzatori politici e culturali (neIT, 2005). La scelta del partner, quindi del paese, spesso passa attraverso il consenso del governo del paese *offshore*, che favorisce, o al contrario disincentiva, le relazioni internazionali delle proprie aziende attraverso incentivi e benefici fiscali, o al contrario dazi e imposte, lavorando sulle infrastrutture e sulla legislazione. Sempre in ambito politico è importante il clima sia in politica interna che in politica estera. Un paese con un alto tasso di instabilità politica, sociale e/o economica, può scoraggiare molte aziende a cercarci contatti lavorativi. È importante anche l'appartenenza del paese a qualche organismo internazionale che riguarda il commercio. La distanza fisica del paese offshore diminuisce la possibilità di interazioni personali, interventi diretti e controllo da parte del management

client ma nello stesso tempo, attraverso la differenza di fuso orario, permette di ampliare l'orario di lavoro complessivo, combinando gli orari dei due paesi e organizzando il lavoro in modo che abbia una lavorazione continua. L'aspetto culturale è uno dei problemi più sentiti riguardo l'offshoring, soprattutto perché necessita di grandi sforzi per trovare un punto d'incontro che permetta il corretto svolgimento delle attività e il corretto approccio tra le persone di realtà differenti. Come verrà approfondito nel capitolo successivo, l'aspetto culturale interviene quando è necessaria una interazione con alto valore aggiunto, quindi non tecnica/quantitativa ma piuttosto qualitativa. L'approccio al metodo di lavoro, il rispetto delle gerarchie, il linguaggio utilizzato e il grado di iniziativa personale sono solo alcuni dei fattori che fanno parte del contesto culturale di un individuo che possono avere ripercussioni sul lavoro e che per questo devono essere studiati e affrontati con delicatezza. Spesso gli aspetti marginali per un paese, sono centrali per un altro.

Nonostante la debolezza del dollaro e l'aumento degli stipendi in India che riduce il vantaggio dell'arbitraggio, India e Cina – e anche altri paesi più piccoli come la Romania e l'Ungheria – producono più ingegneri e programmatori degli Stati Uniti e il lavoro è sempre più economico che nei paesi occidentali. Il costo medio del lavoro in India, per esempio, è di 48 centesimi di dollaro all'ora (Forbe's Website, 2009). Mentre il ricorso all'*offshoring* rimane un'importante strategia per le imprese, sono le destinazioni che stanno cambiando. Fino a qualche anno fa l'India era praticamente l'unico partner stabile per operazioni di *offshoring* nel settore IT. Oggigiorno si cerca in tutto il mondo. Per esempio, UBS, che ha una grande struttura in India, sta lavorando all'apertura di un *processing center* più grande a Singapore. Oltre a mandare l'IT e servizi in Cina, a Singapore, nelle Filippine, nell'Europa dell'Est e in India, le imprese statunitensi, che trainano sempre questi trend, stanno considerando l'*onshore*, mandando più lavoro in zone a basso costo degli U.S.A., come il sud e la *Rust Belt* (zona che comprende, grossomodo, Michigan, Indiana, Ohio, Pennsylvania, New York). C'è

da dire che i fornitori indiani sono a loro volta globalizzati, operano in Cina, Messico, Argentina, Brasile e Est Europa.

Il trend di cercare paesi alternativi non significa che le compagnie manderanno lavoro ovunque a chiunque. L'India ha le infrastrutture per produrre ingegneri e tecnici più velocemente che la maggior parte degli altri paesi e ha la più vasta popolazione anglofona. Proprio per essere un partner di vecchia data, l'India inizia a vedere le conseguenze del processo di offshoring con aumento degli stipendi (inflazione salariale dal 12 al 16% annuo), alto turnover degli impiegati e il rafforzamento della moneta locale, fattori che iniziano a mettere in guardia gli *offshorer*. Tra i concorrenti dell'India, il primo è la Cina. Circa 200 milioni di cinesi studiano inglese, creando un interessante bacino di lavoratori specializzati. Non è solo la preparazione tecnica che rende la Cina competitiva, ma anche l'attrattiva di riuscire ad entrare nel grande, e potenzialmente proficuo, mercato cinese – tutti gli economisti concordano che l'economia cinese nell'arco di un decennio diventerà la seconda economia mondiale. Il grosso ostacolo resta la lingua, non entrata ancora correntemente nella cultura come in India, e trattandosi principalmente di lavori legati alla comunicazione, diventa un ostacolo vincolante. Il governo cinese supporta le compagnie americane che intendono entrare nel mercato cinese attraverso riduzione di tasse e sussidi.

Oltre a questi due paesi, saldamente in testa, si stanno affermando altre regioni come fornitori di servizi *outsourcing* (vedi Tabella 2). L'Est Europa è una popolare location per il lavoro a basso costo riguardante l'impiego massivo di conoscenze matematico/scientifiche. La Romania e l'Ungheria, grazie all'alta concentrazione di laureati scientifici ed economisti, attirano molte aziende per l'elaborazione di dati e di modelli informatici. Le banche di investimenti e i vendor indiani si rivolgono maggiormente alla Russia e all'Ucraina per la ricerca di talenti nella gestione dei dati finanziari e legati al rischio. Le Filippine sono già da anni fornitrici di servizi per l'occidente data la grande diffusione dell'inglese e la forte tradizione negli studi contabili, oltre al costo del lavoro basso, talvolta

inferiore a quello indiano. Anche i paesi non strettamente anglofoni hanno gli occhi puntati: il Vietnam per la Francia, visto il passato coloniale e la conseguente diffusione del francese, la Polonia per la Germania e addirittura l'Islanda inizia ad essere un paese attrattivo, negli ultimi anni molti data center si stanno muovendo sull'isola che offre energia a bassissimi prezzi e molto spazio edificabile per via della bassa densità di popolazione.

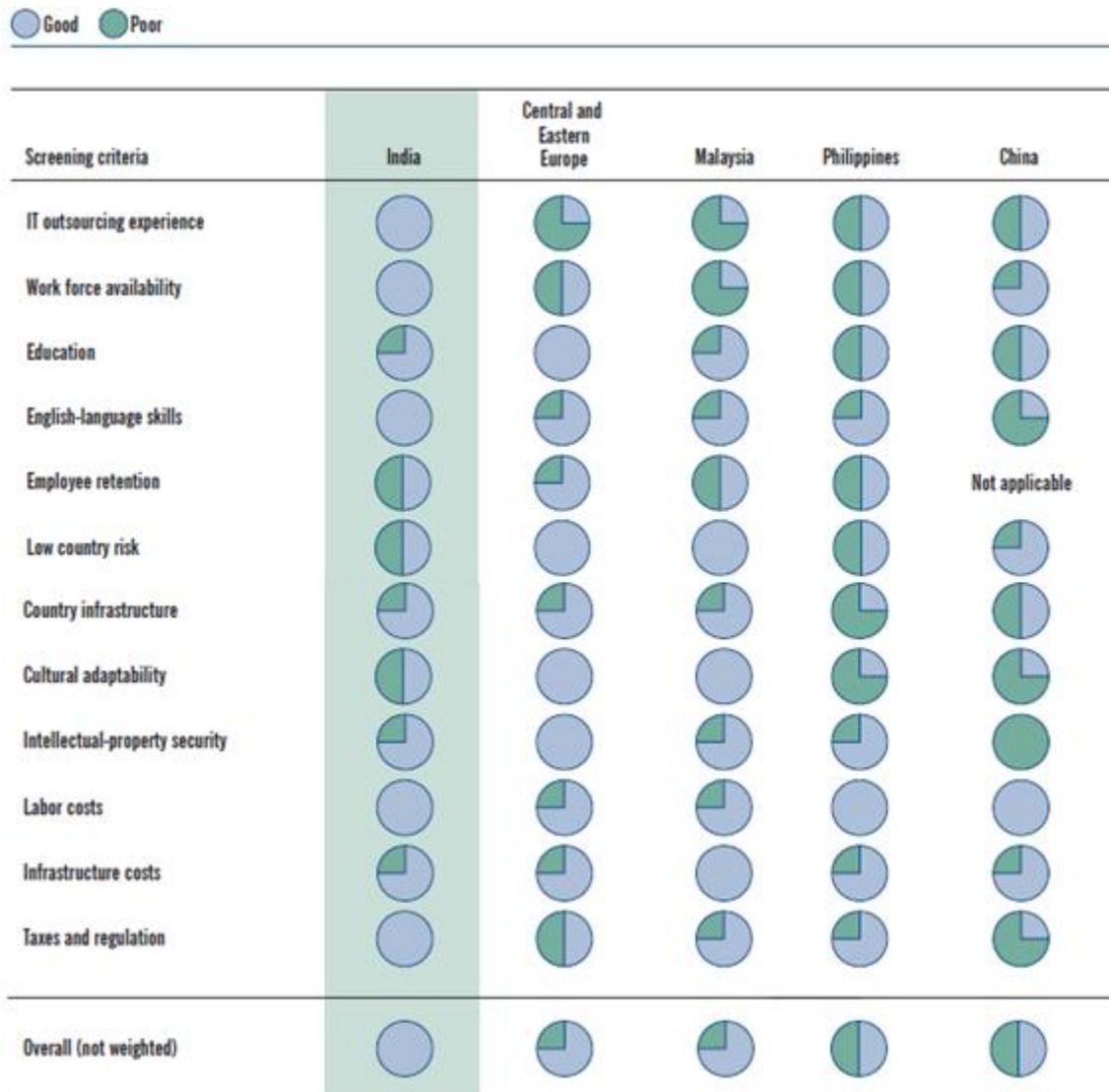
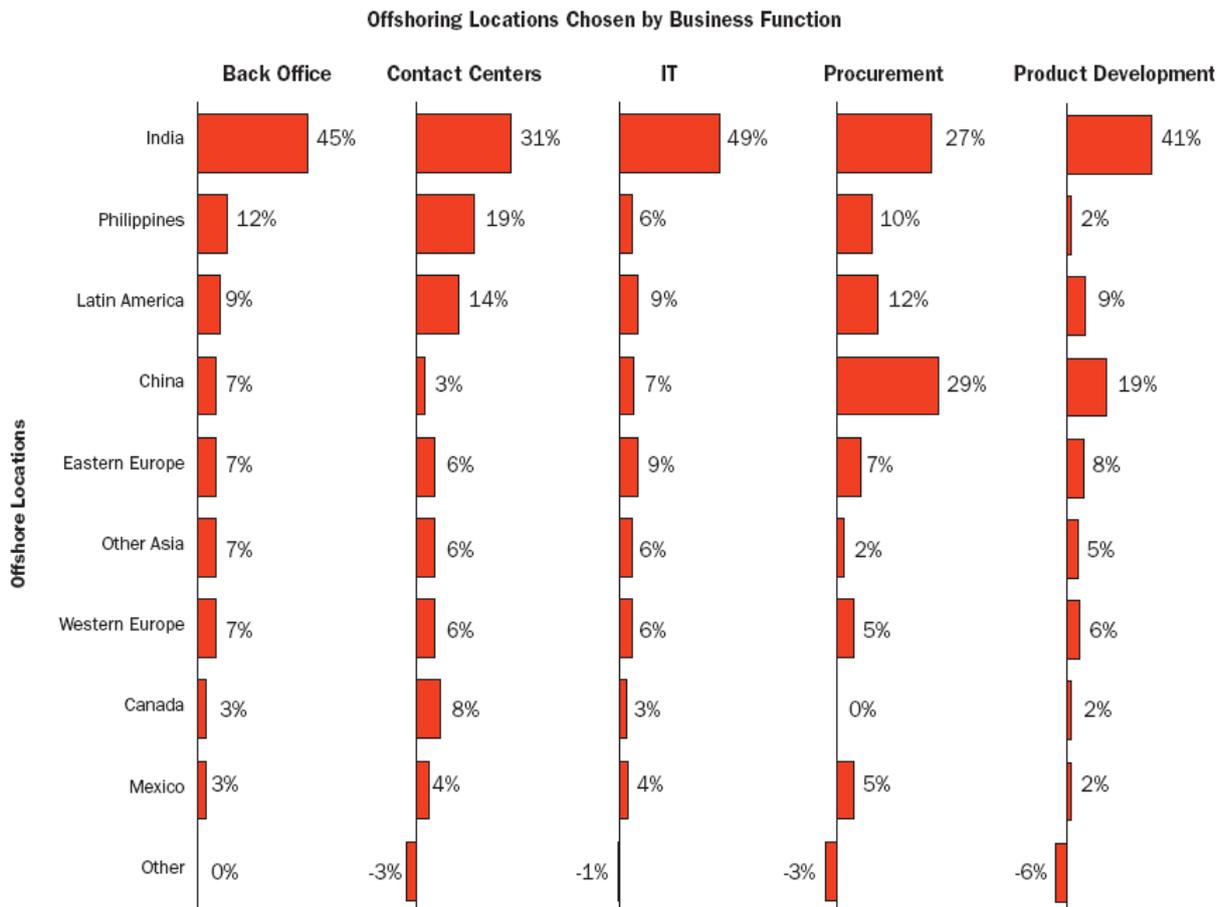


Tabella 2 – Confronto tra i principali paesi meta di *offshoring*

(The Boston Consulting Group, 2005)

Per un elenco più dettagliato dei paesi oggetto di *offshoring* da parte di paesi occidentali e le principali caratteristiche si vedano Allegato 1 e Allegato 2.

Per riassumere, il seguente schema (Figura 5) riporta quali Paesi sono maggiormente scelti come location dalle aziende occidentali, distinguendo in base ad alcune funzioni aziendali.



**Figura 5 – Preferenze nella scelta della localizzazione in base alla funzione delocalizzata**

(Couto, Mani, Lewin, & Peeters, 2006)

Tipicamente, per una grande impresa, dopo l'analisi di questi fattori che determinano i candidati per l'offshoring si seguono i seguenti passi (Palvia S. C., 2007):

- il *client* seleziona alcuni paesi nei quali vuole provare a cercare i *vendor*;

- il *client* compila una lista di *vendor* con le caratteristiche che sta cercando;
- il *client* inoltra le *requests for proposal* (RFPs) – richieste di collaborazione – ad alcuni *vendor* selezionati dalla precedente lista in base a determinati criteri;
- segue l’invito a fare un’offerta e inizia un’asta tra i *vendor*;
- il o i vincitori vengono scelti in base a criteri di costo, efficienza e livello di servizio.

### **2.2.3. Il contratto di *offshoring* e l’implementazione**

La ricerca si è focalizzata sul contratto di *outsourcing* tra *client* e *vendor* con basi teoriche radicate nella teoria del contratto sociale<sup>6</sup> e nella teoria dello scambio sociale<sup>7</sup>. Il contratto di *outsourcing* specifica nel dettaglio gli scambi di servizi e/o prodotti, le applicazioni dei servizi e il monitoraggio dei metodi di lavoro, risolve le dispute procedurali e altre questioni legali. Sono due le principali forme di contratto di esternalizzazione: di breve termine e di lungo termine (7 – 10 anni). In base alla durata prevista del rapporto di *offshoring* il tipo di contratto e di legame tra *client* e *vendor* varia, prevedendo rapporti più o meno vincolanti in termini di controllo, scambio di informazioni, risorse investite.

Come visto in precedenza i tipi di relazione che possono instaurarsi sono principalmente tre: *offshore outsourcing*, *joint venture offshoring*, *captive offshoring*. È evidente che anche l’investimento di risorse differisce da contratto a contratto. L’*offshore outsourcing* prevede la collaborazione con una azienda esterna situata in un altro paese per l’approvvigionamento di servizi generalmente standardizzati e attività routinarie, così da minimizzare lo scambio di informazioni strategiche dato che si ha un limitatissimo controllo sul partner.

---

<sup>6</sup> Per approfondimenti si veda (Gough, 1986) (Faillace, 2004).

<sup>7</sup> Per approfondimenti si veda (Roloff, 1990) (Serra, 2001).

Gli investimenti economici sull'offshore outsourcing sono i più contenuti rispetto alle altre opzioni in quanto legati allo studio preventivo di fattibilità, alla ricerca del partner e quelli dedicati al monitoraggio del processo. In genere non sono richiesti particolari investimenti sul partner. I costi vivi sono espressi nel dettaglio nel contratto che viene stipulato tra client e vendor e riguardano l'acquisto di servizi che rispondono a determinate richieste e a un determinato livello di servizio.

Per quanto riguarda l'instaurazione di una joint venture con un'impresa estera cambia decisamente l'ottica contrattuale. Non si richiede più un servizio *chiavi in mano* a un'altra azienda ma entrambe le aziende mettono a disposizione proprie risorse per creare un terzo soggetto con lo scopo di sviluppare uno o più progetti. Il controllo è saldamente in mano alle due aziende che in qualche modo diventano le clienti della nuova nata dalla collaborazione che assume il ruolo di vendor. La partecipazione delle società co-venturers può essere di due tipi: orizzontale o verticale, in relazione all'oggetto della prestazione e all'attività prestata per raggiungerlo. Si parla di partecipazione verticale quando l'oggetto della prestazione richiede la coordinazione di attività disomogenee, diverse tra loro, seppur dirette al raggiungimento di uno scopo comune. Si parla di partecipazione orizzontale quando l'oggetto della prestazione viene perseguito da più imprese che svolgono attività simili, riguardanti la stessa fase della produzione, e che collaborano perché le dimensioni dell'oggetto eccedono quantitativamente la capacità della singola impresa. Spesso la scelta della joint venture è dettata anche dall'attrattiva di avere un partner che offre la sua conoscenza del mercato locale chiedendo in cambio visibilità in altri paesi o competenze manageriali. Il contratto che viene stipulato chiarisce e determina in maniera rigida e precisa quale apporto ognuna delle imprese deve dare nella joint venture e come vengono distribuiti i risultati (questa precisazione è essenziale per la creazione di joint venture tra aziende che possono essere concorrenti).

Infine c'è la soluzione che permette il maggior controllo possibile sul partner e che richiede i maggiori investimenti economici: il captive offshoring. Consiste nell'aprire una filiale in un altro paese. La filiale può essere aperta ex novo oppure, come spesso accade, può essere il risultato di una serie di accordi e di investimenti con un'altra impresa con sede all'estero. I costi da sostenere sono notevoli perché oltre a quelli legati allo svolgimento delle attività è necessario investire nella formazione del personale, nella realizzazione della sede, nell'avviamento. Selezionare dei candidati per farne un centro captive richiede un lungo processo di selezione e negoziazione: generalmente inizia sempre con una collaborazione di altra natura. Se poi il rapporto si consolida, per fasi successive, si può evolvere in un centro captive. Un esempio sono gli istituti bancari che spesso instaurano rapporti di collaborazione con banche locali in altri paesi per poi, all'occorrenza, consolidarsi e assorbire le banche locali, trasformando così i partner in "parti integranti" della propria organizzazione. La ragione principale che spinge ad affrontare gli investimenti per un centro captive è lo sfruttamento dei vantaggi legati all'offshoring mantenendo il massimo controllo sulle attività, in modo da poter delocalizzare anche quelle con alto valore aggiunto e alto tasso di conoscenza che costituiscono un vantaggio competitivo per l'azienda (Figura 6).

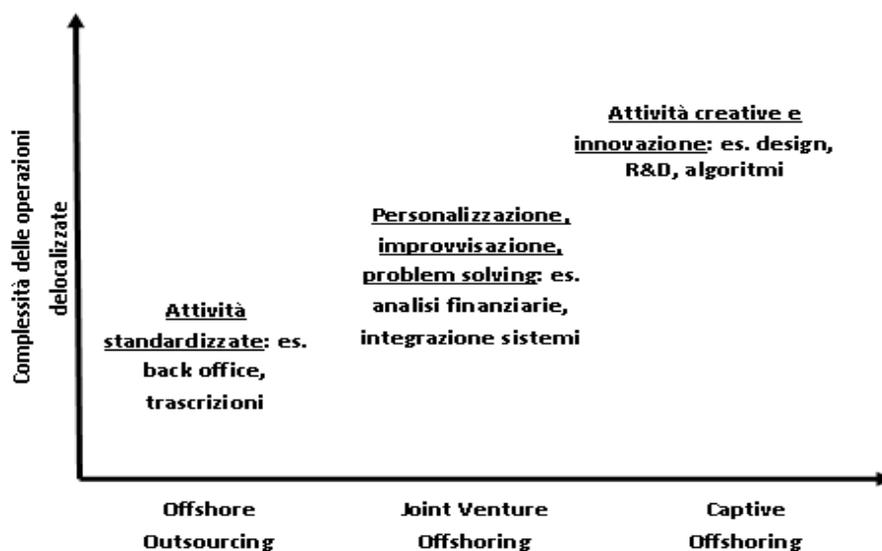


Figura 6 – Modelli di *offshoring* in base alla complessità delle operazioni delocalizzate

(Bardhan, 2006)

La scelta della struttura organizzativa da adottare, quindi il miglior contratto da stipulare per la propria azienda deve tener conto soprattutto, oltre che alla natura delle attività da delocalizzare, dalle opportunità che si vogliono seguire: i centri captive sono generalmente centri costo e possono essere di importanza strategica nel caso di attività ad alto valore aggiunto o nel caso in cui si voglia penetrare nel mercato del paese offshore, creando così un avamposto dal quale partire.

Le multinazionali hanno centri captive, come si è visto, da molti anni, ma aprire da parte di aziende più piccole e non orientate al mercato mondiale è una moda degli ultimi anni, vedendo nell'alto controllo sui processi la strategia vincente da affiancare ai ridotti costi del lavoro. Una recente ricerca condotta da Forrester Research (Apte, 2007), evidenzia come circa il 60% dei centri captive stanno fallendo. Questo perché il problema costo viene sottovalutato. Come detto precedentemente, bisogna considerare tanto i costi vivi quanto quelli di contorno, che permettono di poter lavorare nel paese offshore.

Senza una produttività di scala, anche per il mondo dei servizi, qualunque vantaggio economico non è sufficiente a mantenere il progetto in attivo. Anche il costo del lavoro basso può rivelarsi un'arma a doppio taglio perché nei paesi in via di sviluppo pesa molto la conoscenza del brand della compagnia per cui si lavora: in paesi come India e Cina i lavoratori preferiscono essere associati a aziende molto grandi e conosciute così le imprese più piccole o meno conosciute localmente devono cercare il personale qualificato e aggiudicarselo con vere e proprie aste al rialzo, mangiandosi spesso gran parte del margine di risparmio. La ricerca di Forrester evidenzia come, mediamente, i costi relativi ai centri captive siano superiori di almeno il 20% ai costi sostenuti per un rapporto di offshore outsourcing. Bisogna tenere tutto sotto controllo in un centro captive per limitare l'insorgere di situazioni che possano portare alla nascita o all'incremento di costi. Ad esempio bisogna mantenere alta l'attenzione sul personale offshore cercando di non far calare la produttività, intervenendo quindi sul morale, politiche di integrazione e sostegno del personale offshore per contrastare l'effetto

“lavoratori di serie B”, e sullo spirito di appartenenza, creando prospettive di crescita e offrendo opportunità all’interno dell’organizzazione, in modo tale da consolidare la forza lavoro e ridurre al minimo il *turn over*, garantendo continuità lavorativa, quindi meno costi (Moore & Brown, 2004).

Per sintetizzare questi dati si riporta il risultato di una ricerca condotta da Symphony Service nel 2008, che vede un’indagine sui costi durata due anni su aziende americane che hanno scelto di aprire un centro captive o che hanno preferito un centro provider (Figura 7). I risultati sono chiari: un centro captive di ricerca di 100 persone costa, in termini percentuali, più del doppio di un centro con 400 persone, quindi i costi sono sproporzionati rispetto agli investimenti, situazione invece evitata nel caso del ricorso a un partner esterno che riesce a sfruttare meglio l’economia di scala. I costi di attrito, quelli legati alla gestione del personale cui si faceva cenno precedentemente, sono praticamente nulli, per il client, nel caso di offshore outsourcing mentre in caso di centri captive si è stimato che impattano, oltre che sulla produttività, sul recruitment (+50% dei costi), sul turn over (+35%), sulla perdita di produttività dovuta alla formazione e al rimpiazzo del personale di lavoro (+20%).

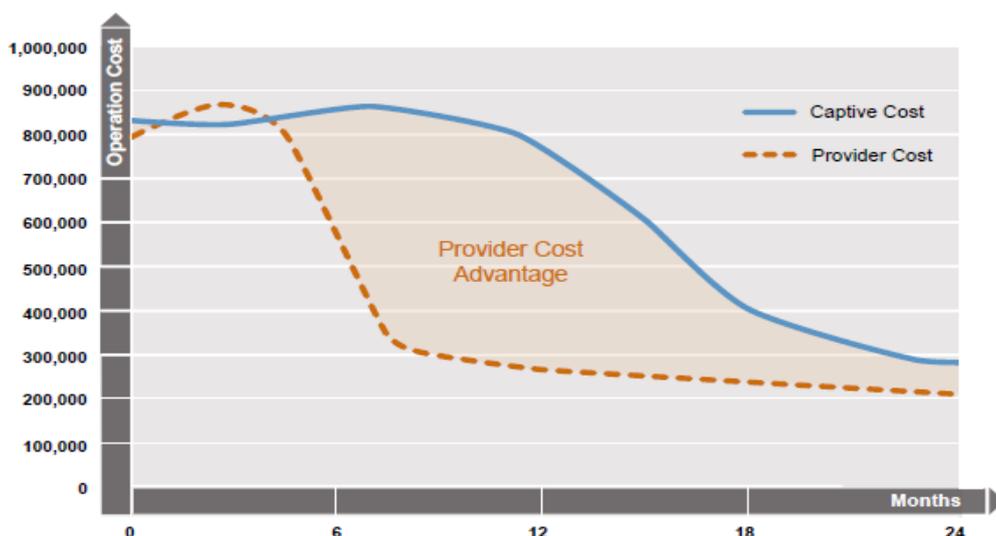


Figura 7 – Confronto tra i costi sostenuti da un provider e da un centro proprietario

(Symphony Services, 2008)

Se si considerano due centri di ricerca *offshore*, uno *captive* e uno no, nello stesso paese e con lo stesso tipo di attività, con 100 ricercatori, la ricerca di Symphony Services ha evidenziato come nell'arco di un biennio i costi relativi al centro *captive* ammontino a circa 15,4 milioni di dollari, mentre quelli del centro provider a 9,7 milioni. Il 37% di risparmio dato dai centri provider non viene pareggiato dai centri *captive*.

L'implementazione della struttura della relazione di *offshoring* scelta è un tema poco trattato in letteratura, ci si concentra maggiormente sulle fasi preparatorie e sulla valutazione dei risultati. Il processo di implementazione inizia non appena il contratto viene firmato, la collaborazione inizia sotto le rigide direttive dei *Service Level Agreements*<sup>8</sup>. Talvolta per facilitare l'implementazione si istituisce un'unità di coordinamento formata da personale di entrambe le parti, in modo da trovare rapidamente la soluzione ai problemi che si presentano senza coinvolgere tutto il personale delle aziende. È in questa fase che il client trasferisce al vendor la propria logica di lavoro, la documentazione, i sistemi adottati e tutte le informazioni necessarie per sviluppare e mantenere i progetti delocalizzati (Palvia S. C., 2008). Il processo di implementazione comprende anche il processo di creazione della relazione tra le due organizzazioni. Molti studi presentano modelli relativi alla relazione tra client e vendor basati sulla teoria dell'agenzia<sup>9</sup>, sui costi di transazione, sulla teoria della dipendenza dalle risorse<sup>10</sup>, sulla teoria dello scambio sociale<sup>11</sup> (Ilie & Parikh, 2004).

Esistono delle caratteristiche chiave che permettono l'instaurazione di una buona e durevole relazione tra le parti in causa, ad esempio la fiducia, la comprensione negli affari, la condivisione dei rischi e dei benefici, la qualità e l'immediatezza delle comunicazioni, la condivisione delle informazioni, la similarità della cultura, la definizione di traguardi e obiettivi comuni, la

---

<sup>8</sup> Strumenti contrattuali attraverso i quali si definiscono le metriche di servizio che devono essere rispettate da un fornitore di servizi.

<sup>9</sup> Per approfondimenti si veda (Jensen & Meckling, 1976).

<sup>10</sup> Per approfondimenti si veda (Pfeffer & Salancik, 1978) (Fontana, 1999).

<sup>11</sup> Per approfondimenti si veda (Roloff, 1990) (Serra, 2001).

competenza del *project coordinator* e del suo team (Sabherwal, 1999) (Kern & Willcocks, 2000). Questi elementi, influenzando il rapporto tra client e vendor, intervengono anche nel processo di evoluzione dell'esperienza di offshoring. In un'ottica di lungo periodo, le attività delocalizzate possono subire variazioni sia nella loro esecuzione qualora vengano identificati processi più performanti, sia nel numero. Infatti, come si è visto, generalmente le prime attività che si portano offshore sono quelle legate all'IT e alla contabilità. Una volta consolidata la relazione con il vendor ed entrati nell'ottica dell'offshoring, l'azienda client delocalizza altre attività per ottenere analoghi benefici (Figura 8).

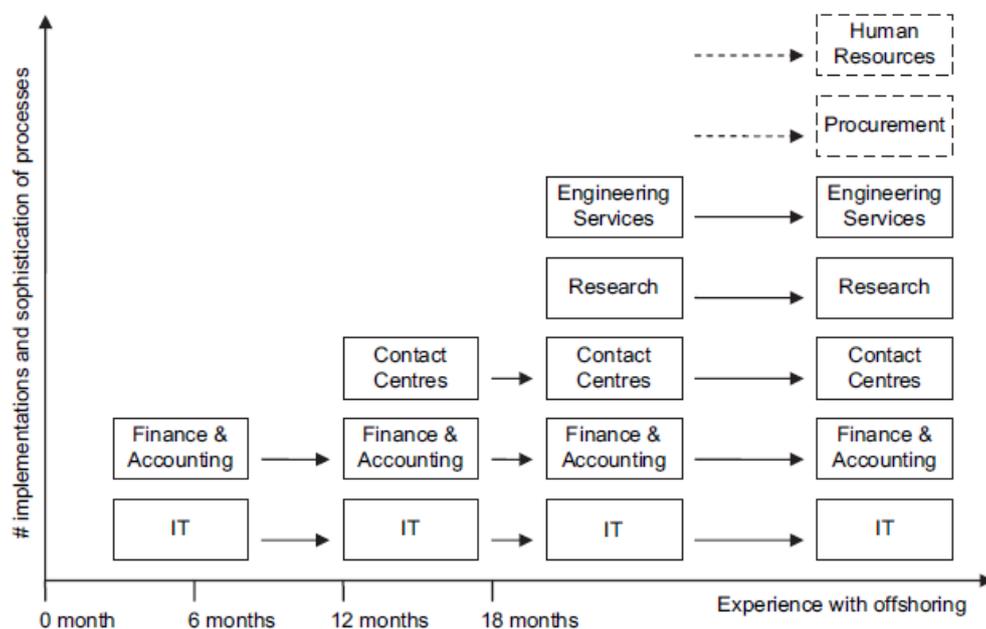


Figura 8 – Evoluzione delle attività delocalizzate in base all'esperienza con l'*offshoring*

(Lewin & Peeters, 2006)

#### 2.2.4. La valutazione dei risultati e della relazione e la decisione di rinnovare o terminare la relazione di *offshoring*

Anche per questa ultima fase di valutazione la letteratura non offre molti spunti. Periodicamente viene valutata la performance e la soddisfazione sia del client sia del vendor. La performance viene misurata in termini di soddisfazione

del servizio, soddisfazione dell'utente, qualità del servizio, riduzione dei costi, performance finanziaria e performance tecnica, ma non esiste un metodo di rilevazione e misurazione standard o maggiormente adottato. Ogni azienda, in base agli aspetti che ritiene più importanti e significativi, crea delle scale e un proprio sistema di rilevazione, rendendo il confronto tra imprese diverse piuttosto complesso e incongruente. I pochi tentativi di standardizzazione di questa fase hanno proposto metriche per la valutazione del successo dell'offshoring per le tre parti in causa nel processo: l'*offshorer*, l'*offshoree* e l'utente finale del servizio (Misra, 2004). Anche la definizione di successo non è univoca. Le aspettative sull'*offshoring* sono varie e le aziende che per la prima volta cercano partner offshore non si pongono obiettivi netti e inflessibili data la mancanza di esperienza, quindi non è semplice valutare indici se non se ne conoscono gli intervalli di appartenenza. Questa pratica, molto comune, ha come principale effetto negativo quello di dare una lettura della situazione sbagliata e non realistica con conseguenze spesso negative (si pensi ai grandi investimenti continui dettati da una sbagliata valutazione del rientro dei costi o del livello di servizio). Per questo si cerca di investire il più possibile nell'identificazione dei fattori critici che portano al successo (CSF) per creare le condizioni migliori per instaurare una relazione proficua per entrambi i contraenti. La misurazione e la valutazione di questi fattori, ampiamente discussi e condivisi in letteratura, è più semplice perché legata a performance conosciute anche internamente alle aziende.

I fattori critici di successo (*critical success factors* – CSFs) sono quegli attributi che generalmente portano al successo in un'attività. Non esiste una definizione univoca ma è ampiamente condiviso che rappresentano quelle attività che se esibite o ben eseguite creano l'opportunità per il successo (Rockart, 1979). Ovviamente questi fattori sono necessari ma non sufficienti al successo. In letteratura si è molto dibattuto su quali fattori, e in quale misura, influenzino il successo di una relazione di offshoring, individuandone alcuni ampiamente condivisi quali la soddisfazione dei clienti finali, il raggiungimento

delle aspettative, la lunga durata della collaborazione (Stralkovski & Billon, 1988), le competenze tecniche dell'azienda vendor (Nam, Chaudhury, Raghav, & Rajagopalan, 1996), la comprensione delle differenze culturali e lo sviluppo di abilità comunicative cross-culturali (Nystrom, 1997), la comunicazione, lo scambio trasparente di informazioni tra le parti, il mutuo rispetto (Kern & Willcocks, 2000) (Brereton, 2004), attenersi agli accordi presi, l'adattamento ai cambiamenti, l'identificazione dei servizi a valore aggiunto (Lacity, 2002), la mutua propensione alla comprensione dei problemi (Kishore, Rao, Nam, Rajagopalan, & Chaudhury, 2003), la fiducia (Kishore, Rao, Nam, Rajagopalan, & Chaudhury, 2003) (Kern & Willcocks, 2000) (Sabherwal, 1999) (Nam, Chaudhury, Raghav, & Rajagopalan, 1996) (Oza & Makela, 2006). Seguendo la proposta di Misra, Oza e Palvia hanno sintetizzato i CSFs presenti in letteratura e li hanno suddivisi in base a: riportati sia da client sia da vendor, solo dalle aziende vendor, solo dalle aziende client (Tabella 3).

<b>CSFs entrambi</b>	<b>CSFs vendor</b>	<b>CSFs client</b>
Comunicazione	Cooperazione	Tempo assieme
Processo	Trasparenza	Pagamenti
Allocazione risorse	Coerenza	
Incontri	Proattività	
Flessibilità	Esperienza	
Presenza in sede	Valore aggiunto	
Aspettative	Dimostrabilità	
Impegno	Onestà	
	Riservatezza	

**Tabella 3 – Fattori critici di successo**

**(Oza & Palvia, 2007)**

I fattori critici identificati da una sola delle due parti sono le potenziali aree di conflitto e di instabilità per la relazione instaurata. È necessario analizzare e condividere il maggior numero di fattori critici con il partner per avere una visione unitaria della gestione della relazione al fine di ottimarla. Come detto

in precedenza, è più semplice intervenire sui fattori individuati e condivisi con un'analisi quantitativa e qualitativa per avere un feedback sull'andamento della relazione di offshoring. Quindi è più facile controllare la quantità di comunicazioni che avvengono tra le parti in relazione al numero di problemi non risolti, quantificare le risorse allocate da rapportare poi ai risultati, misurare la flessibilità in base al tempo di risposta necessario ad apportare cambiamenti nei processi in seguito a nuove direttive.

Per quanto riguarda la fiducia, di certo non facilmente quantificabile, un buon indice è il grado di libertà decisionale che si lascia al partner, in termini di gestione del tempo, delle operazioni e del personale. Queste misurazioni non omogenee sono fondamentali per accompagnare le analisi che vengono fatte su fattori ben più diretti legati ai risultati economici e finanziari, per avere una visione più realistica della situazione e poter intervenire in maniera corretta. Ad esempio un'azienda che ha portato offshore il proprio servizio di *customer care* potrebbe riscontrare un bilancio economico soddisfacente relativo all'esperienza offshore, dove gli investimenti e i costi dedicati vengono bilanciati dai benefici in termini di risparmio ma i clienti finali non sono affatto soddisfatti. Un'analisi prettamente economica porterebbe a insistere su questa situazione, mentre il ricorso a una valutazione più qualitativa del servizio porterebbe a un risultato opposto che implicherebbe la revisione della gestione offshore, individuando le cause di questo disservizio. Sarebbe quindi necessario rivedere la relazione con il vendor, quali fattori andare ad analizzare e ripristinare una situazione soddisfacente per tutte le parti. La relazione tra le due parti è quasi sempre la causa dell'andamento dell'offshoring, un buon rapporto porta ad esperienze positive in termini economici e di soddisfazione globale anche se, certamente, non è l'unica condizione sufficiente. Bisogna sempre ricordare che si tratta di una relazione in un mercato e in un contesto molto differente da quello locale e spesso le condizioni create tra *offshorer* e *offshoree* devono sottostare a condizioni a livello più macro.

Nel caso di contratti *offshore outsourcing* generalmente si ha un periodo di validità del rapporto, al termine del quale la collaborazione termina. È in questa occasione che è necessario, alla luce di quanto visto in questo paragrafo, valutare come procedere: rinnovare il contratto con il vendor, cercare un altro vendor, riportare le attività in sede. Mentre nei primi due casi si presuppone una valutazione positiva all'esperienza offshore, nel caso di rimpatrio delle attività si sceglie di riappropriarsi del controllo diretto e delle competenze necessarie per lo svolgimento delle operazioni. Il problema maggiore, in questo caso, è rappresentato dalle barriere all'uscita dell'offshoring. L'aspetto che richiede maggiori sforzi è legato al recupero delle conoscenze necessarie per svolgere le attività internamente. Si è visto in precedenza la necessità di delocalizzare attività per le quali non si hanno le competenze necessarie, dismettendo completamente la funzione per non avere costi legati al mantenimento di personale dedicato ad attività non più svolte in sede. Il rientro di un'attività svolta per diverso tempo offshore implica la ricerca e l'assunzione di personale qualificato e la realizzazione di strutture adeguate per il corretto svolgimento delle operazioni, quindi alti costi di internalizzazione. La ricerca di un altro partner offshore implica il ritorno alle prime fasi del processo di offshoring, con l'identificazione del partner e del paese di destinazione e i passi che ne conseguono. In questo caso però l'esperienza accumulata nella gestione dell'offshoring diventa un vantaggio e può essere messa a frutto contenendo i costi legati al processo di selezione e di creazione della relazione di offshoring. C'è anche un'altra possibilità che può essere vagliata alla scadenza del contratto di *offshore outsourcing*: il *captive offshoring*. I centri captive in genere non hanno scadenza temporale, quindi il loro mantenimento dipende esclusivamente dalle performance, però potrebbero essere la naturale evoluzione di situazioni di offshoring meno vincolanti. Se l'esperienza di offshoring viene valutata particolarmente conveniente e il partner scelto all'altezza, si può pensare di lavorare sulla trasformazione del vendor in un centro captive, spostando così la relazione di offshore outsourcing in una relazione di offshore *insourcing*.

### **2.3. Il *reverse offshoring***

L'instabile corso dei mercati dei servizi e della tecnologia permette talvolta il verificarsi di situazioni insolite, come il ri-traferimento di posti di lavoro da un paese in via di sviluppo ai paesi d'origine. Questo fenomeno chiamato *reverse offshoring*. Grazie al formidabile boom dell'industria hi-tech in India, la corsa ai talenti sta facendo lievitare rapidamente gli stipendi locali, aiutata dalla crisi economica globale del 2008. A Bangalore le retribuzioni dei programmatori di software in certi casi si stanno avvicinando a quelle praticate negli Stati Uniti, e il vantaggio competitivo si assottiglia. Anche il Financial Times si è occupato del caso della Like.com, società californiana che ha realizzato un motore di ricerca per trovare immagini su Internet. La Like.com ha deciso di chiudere il suo centro di software indiano e di riportare i posti di lavoro nella Silicon Valley. Il top management ha calcolato che fino al 2005 i programmatori di software indiani costavano appena il 20% di quelli americani, nel 2007 si sono avvicinati al 75% (Waters, 2007). A questo punto il vantaggio di costo dell'India non basta più per giustificare le spese di una filiale distaccata oltreoceano, e gli inconvenienti legati al fuso orario. Altri imprenditori confermano questa diagnosi: l'India continua ad avere livelli salariali molto bassi e competitivi, ma nelle zone dove si concentra lo sviluppo delle tecnologie avanzate, come Bangalore e Hyderabad, l'inflazione dei compensi è piuttosto alta (Rampini, 2007).

Le più grandi compagnie indiane operano come *vendor*, ad esempio Tata Consultancy Service Ltd, Infosys e Wipro, stanno assumendo lavoratori americani che sono stati licenziati nel loro paese d'origine, dopo un periodo di formazione in India. Ad esempio Wipro ha aperto, nel 2007, due grandi centri di scrittura software che potenzialmente possono assorbire centinaia di programmatori a Austin, in Texas e ad Atlanta, in Georgia, due città con uno dei bacini di talenti altamente specializzati in tecnologia e salari contenuti più grandi degli Stati Uniti. La percentuale di lavoratori non indiani in Wipro è attualmente del 2,5%, ma l'obiettivo dei prossimi cinque anni è quello di arrivare ad almeno il 10%. Tata

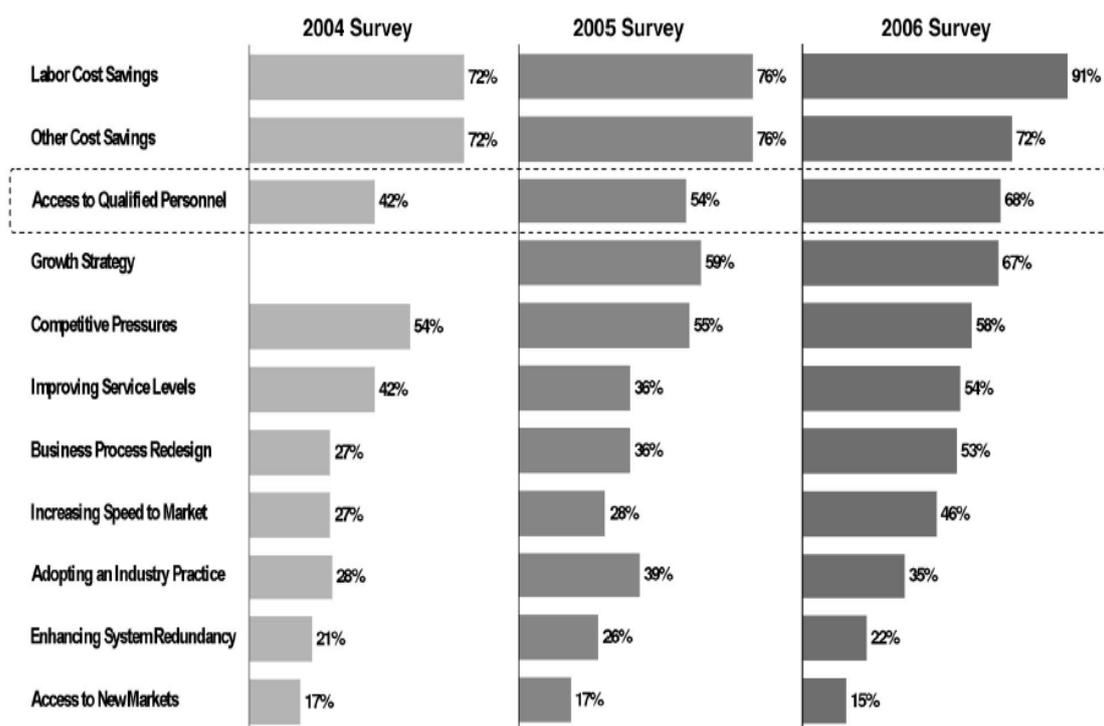
Consultancy ha attualmente numerosi consulenti indiani presso i clienti e circa un migliaio di lavoratori americani negli Stati Uniti e ha l'obiettivo di raddoppiarli nei prossimi tre anni. Oltre all'inflazione salariale anche il tasso di cambio delle monete gioca un ruolo importante in questo processo. La rupia indiana ha guadagnato più del 10% sul dollaro statunitense solo nel 2007, equiparando di fatto i salari minimi, considerando che la corsa ai talenti ha incrementato quelli indiani del 15% ogni anno nell'ultimo decennio – pur restando inferiori a quelli occidentali – e che i costi collegati all'assunzione di personale offshore sono presenti sia per le aziende americane che vanno India sia viceversa (Jayan, 2007).

### **3. La selezione e la formazione del personale nei centri *captive***

#### **3.1. La corsa globale ai talenti**

Fino a non molto tempo fa, come visto nel capitolo precedente, l'*offshoring* era associato solamente con la riduzione dei costi specialmente sul costo del lavoro. Negli ultimi anni, diversi studi hanno evidenziato che l'accesso a talenti altamente formati sta diventando il driver principale dell'*offshoring*, pur mantenendo il costo del lavoro di estrema importanza (A. T. Kearney, 2004; Deloitte, 2004; Florida, 2005; Frymire, 2005; Lewin & Peeters, 2006). I talenti ricercati dalle aziende sono generalmente quelli nel campo dell'economia, dell'informatica e dell'ingegneria, cioè persone, generalmente giovani, con capacità e preparazione di alto livello con preparazione universitaria avanzata. L'accesso ai talenti è la determinante principale soprattutto per le compagnie nell'industria high-tech e le loro funzioni di sviluppo del prodotto delocalizzate (Lewin, Massini, & Peeters, 2008). Individuato fin dall'inizio come causa minore di scelta dell'*offshoring*, nel tempo ha assunto una rilevanza tale da diventare il terzo fattore più influente nella scelta di delocalizzare (Figura 1), dopo i minori costi del lavoro e la riduzione generale di costi, comportando un maggiore impatto nella strategia a livello aziendale e nelle politiche a livello nazionale, inclusa l'educazione, l'innovazione e le politiche sull'immigrazione (Florida, 2007; Reddy, 1997; Patibandla & Petersen, 2002; Manning, Massini & Lewin, 2008).

La corsa alla ricerca dei talenti all'estero è dovuta alla difficoltà che le imprese hanno nel reperire i talenti negli Stati Uniti e nell'Europa occidentale (StepStone, 2006; European Community, 2006). Infatti, il numero di laureati con specializzazione o master in economia, informatica e ingegneria è in stallo, se non in declino, dalla metà degli anni '90 (National Science Foundation, 2006) (Lewin, Massini, & Peeters, 2008). In letteratura si riscontrano tre principali correnti di pensiero che spiegano questo fenomeno.



Percentage of Survey Responses Rating Driver as "Important" or "Very Important Across Functions

Figura 1 – Il peso dell' "accesso al personale qualificato" nella decisione di delocalizzare

(Manning, Massini, & Lewin, 2008)

In primo luogo si evidenzia la perdita di interesse nelle carriere legate a queste specializzazioni a causa dell'inadeguata preparazione in matematica e nelle scienze in generale nelle scuole superiori che non permettono la qualificazione necessaria per l'accesso a questo tipo di carriera senza ulteriori studi (Cervantes, 2003). Un'altra causa è riconducibile al tentativo fallito del mercato di creare incentivi per selezione queste carriere e iscriversi ai programmi scientifici e di ingegneria, un problema tra la richiesta del mercato e i livelli di compensazione, le opportunità di carriera e gli investimenti richiesti per perseguire le carriere scientifiche (Butz, Bloom, Gross, Kelly, Kofner, & Rippen, 2003; Freeman, 2006). Infine si sottolinea che molti lavori legati alle scienze e all'ingegneria vengono percepiti come routinari e poco stimolanti, soprattutto se confrontati con ambiti vicini, attuali e in espansione come l'informatica. Queste riflessioni non presentano solo le principali motivazioni sullo scarso interesse verso gli ambiti scientifici, economici e di ingegneria ma anche le motivazioni

che spingono molti talenti ad approcciarsi ad altri campi più appetibili, come la finanza e la consulenza, per sviluppare la propria carriera seguendo le proprie aspirazioni (Lowell & Salzman, 2007; National Science Foundation, 2006).

In concomitanza la flessione di questi tipi di laureati nei paesi occidentali si è riscontrato un incremento di stranieri laureati, in particolare da India e Cina, che hanno intrapreso carriere accademiche e lavorative soprattutto negli Stati Uniti, questo è dovuto soprattutto al grande numero di laureati in scienze e ingegneria che questi paesi riescono a preparare all'anno e anche se la domanda è ancora relativamente bassa, è in costante e deciso aumento anno per anno, stimando un incremento della spesa globale per attività di ingegneria nelle aziende dagli 850 miliardi di dollari del 2006 a oltre mille miliardi nel 2020 (+30%) (Disher & Lewin, 2007, Farrell, Laboissière, & Rosenfeld, 2006; Bunyaratavej, Hahn, & Doh, 2007).

Se l'offshoring nella ricerca dei talenti diventa una pratica comune, le imprese troveranno sempre più difficile giustificare una strategia di ricerca di talenti nel proprio paese, e questo porterà a rinforzare il trend dell'offshoring del capitale umano, portando all'inaspettata conseguenza di perdita di interesse e di attenzione verso l'educazione e le politiche di immigrazione del proprio paese (Keshetri, 2007).

Per aver successo nell'emergente corsa globale ai talenti, le aziende devono sviluppare strategie di recruitment, sviluppo e mantenimento globale di talenti. Per effetto di emulazione, molte imprese hanno adottato l'offshoring seguendo le altre, investendo in zone chiave, come Bangalore e Shanghai, per avere accesso a un bacino apparentemente illimitato di talenti in informatica e ingegneria. Altre aziende hanno evitato queste zone chiave per puntare su paesi in seconda linea che forniscono lavoro a costi ancora più contenuti e, cosa più importante, hanno un turnover più basso, di solito associato alle condizioni dei mercati nei paesi in prima linea. Comunque, per via dell'alta variazione nella qualità dei laureati e della loro mancanza di esperienza, l'attuale qualificazione di

molti di questi ingegneri e tecnici è più difficile da valutare e spesso sono considerati sotto gli standard delle compagnie occidentali (Farrell, Laboissière, & Rosenfeld, 2006).

In risposta a queste limitazioni istituzionali, molte aziende hanno stretto alleanze strategiche con università e istituti tecnici locali per la preparazione di talenti per le proprie esigenze e per assicurarsi l'accesso a questi bacini di talenti nel lungo periodo. Ad esempio il fornitore tedesco di componenti per l'industria automobilistica Continental ha fondato le Università Continental in diversi paesi come Messico (Città del Messico) e Romania (Sibiu). Questi sono dei veri e propri programmi di joint venture con i locali istituti tecnici che implicano programmi di formazione universitari personalizzati secondo le richieste di Continental e stabilisce il marchio Continental come una locale compagnia di *science and engineering*. Anche in oriente si adotta la stessa tecnica, ad esempio a Qindao (Cina) e a Manila (Filippine), la statunitense Emerson ha instaurato programmi di formazione con gli istituti tecnici locali. D'altra parte, alcune università di paesi meta di offshoring hanno imparato come attrarre numerose imprese occidentali e sponsor per realizzare programmi formativi ad hoc. Come ad esempio l'università Tong Ji di Shanghai ha realizzato numerose partnership con aziende meccaniche tedesche. Inoltre le aziende stanno incrementando il ricorso ad agenzie di collocamento specializzate, soprattutto per posizioni di staff che richiedono esperienza. Tutti questi attori – grandi investitori, università e agenzie di talenti – contribuiscono e in parte competono per l'ulteriore sviluppo, segmentazione e accessibilità del mercato globale dei talenti.

Comunque, il solo accesso ai talenti non è sufficiente per rimanere competitivi sul mercato globale. Come accennato nel primo capitolo, tra i rischi che le imprese con più esperienza temono maggiormente c'è l'elevato turnover del personale offshore (Figura 2) che significa che le imprese stanno ancora sperimentando i propri programmi di integrazione e gestione dei talenti a livello globale, oltre che la definizione delle percorsi di carriere e dei sistemi di incentivi (Deloitte, 2004).



**Figura 2 – Principali problemi legati all’offshoring e loro incidenza in aziende con poca esperienza e con molta esperienza**

(Manning, Massini, & Lewin, 2008)

È importante non considerare in maniera superficiale l’integrazione e legarla a una integrazione interna. Per molti di questi talenti, seguire una carriera all’interno dei confini aziendali di una particolare compagnia potrebbe essere meno interessante che lavorare su progetti per differenti committenti su basi temporali (Barley & Kunda, 2004). Le comunità *offshore* di talenti in sarebbero da formare aldilà dei confini di una particolare azienda, facilitando la circolazione di informazioni, il trasferimento di conoscenza e la condivisione tra *client* e *vendor*. In questo modo le carriere potrebbero essere percorse attraverso questi network di talenti e non all’interno di una singola impresa, cambiando così il concetto di turnover del personale. Piuttosto che cercare di trattenere gli impiegati all’interno dell’azienda, questi potrebbero essere assunti ripetutamente per specifici progetti (Jones, 1996) (Manning, Massini, & Lewin, 2008).

### 3.1.1. I talenti

Secondo una ricerca di StepStone del 2008, la ricerca dei talenti si focalizza principalmente sul recruitment di individui con il maggior potenziale in campo di leadership e in campo di performance. Le risorse giovani, con poca esperienza – e un costo ancora accessibile – sono ottime risorse se hanno un alto potenziale inespresso. Su questi individui molte aziende investono tempo e risorse per poter far crescere professionalmente i talenti in modo da aver a disposizione nel giro di breve tempo manager capaci e affidabili che possano garantire alte performance. Il processo di formazione impegna le aziende su più fronti contemporaneamente perché occupa personale che istruisce e segue i neoassunti e investe tempo perché le nuove risorse non sono subito operative e sottrae tempo operativo alle risorse addette alla formazione. Il momento più delicato è però quello successivo alla formazione, riguarda il mantenimento all'interno dell'organizzazione delle risorse formate, in modo che l'investimento effettuato su di esse rientri e non venga sfruttato da un'altra azienda. Come si vedrà in seguito, vengono attuati processi di incentivi e di affiliazione che mirano a limitare questo turn over. La possibilità di far crescere internamente risorse così strategiche permette anche di creare un legame di fiducia tra l'azienda e il futuro manager, oltre che di maggior coinvolgimento, in modo da poter delegare senza riserve le responsabilità legate alla gestione delle funzioni delocalizzate.

Nei primi anni di diffusione dell'offshoring, le posizioni di maggior responsabilità – quindi di maggior controllo dei processi – erano affidate a manager appartenenti al paese *offshorer* che spesso venivano mandati per lunghi periodi nelle sedi *offshoree*, per esercitare un controllo più diretto. Oltre a essere una pratica molto dispendiosa non portava sempre alla miglior interazione possibile tra management e lavoratori perché comunque le barriere linguistiche e culturali non permettevano di instaurare rapporti profondi tra le parti. È con l'introduzione di manager di alto livello locali che si è riusciti ad ottimizzare il rapporto tra i vari livelli aziendali nelle funzioni delocalizzate. In questo modo si ha un referente che dialoga sia con il management dell'azienda

sia con i lavoratori all'estero, ma in maniera più efficace perché conosce sia i formalismi da rispettare, sia l'approccio al lavoro.

Queste figure altamente specializzate, che vengono coltivate all'interno delle organizzazioni e che ricoprono poi ruoli chiave direzionali, spesso di collegamento, e che sono caratterizzati da alte performance sono anche le figure maggiormente corteggiate dalle altre imprese perché hanno già l'esperienza e la formazione per essere inserite immediatamente nell'organizzazione. Infatti dopo la ricerca di individui ad alto potenziale viene subito la ricerca di individui che hanno doti di leadership e che ricoprono ruoli manageriali e di individui che hanno alte performance all'interno delle organizzazioni. Difficilmente queste persone sono libere da vincoli con altre aziende, quindi è necessario intraprendere contatti e strategie del tutto particolari. Come detto in precedenza, spesso queste persone sono cresciute all'interno dell'azienda che ha creduto in loro e hanno sviluppato un forte senso di appartenenza e non è semplice far cambiare loro idea. È necessario preparare un'offerta che presenti incentivi e prospettive superiori a quelle attuali e che faccia leva su quegli aspetti che il candidato ritiene di maggiore importanza. L'offerta viene, generalmente, o respinta o diventa lo spunto per una contrattazione. Anche in questo caso l'organizzazione che vuole appropriarsi di risorse di un avversario deve sempre considerare quanto sia necessario proseguire le contrattazioni e quando invece sia il caso di lasciar perdere perché i benefici non coprono più i rischi o i costi.

Prima della ricerca di una qualunque altra posizione nell'organizzazione, in genere per quei ruoli più standardizzati e con richieste di preparazione ed esperienza minori, lo studio di StepStone rileva una ulteriore classe di posizioni che si cerca di ricoprire attraverso la ricerca offshore di talenti, quella delle posizioni del *marzipan layer*<sup>12</sup>. Queste posizioni riguardano personale altamente competente e preposto al controllo dei processi e alla supervisione delle

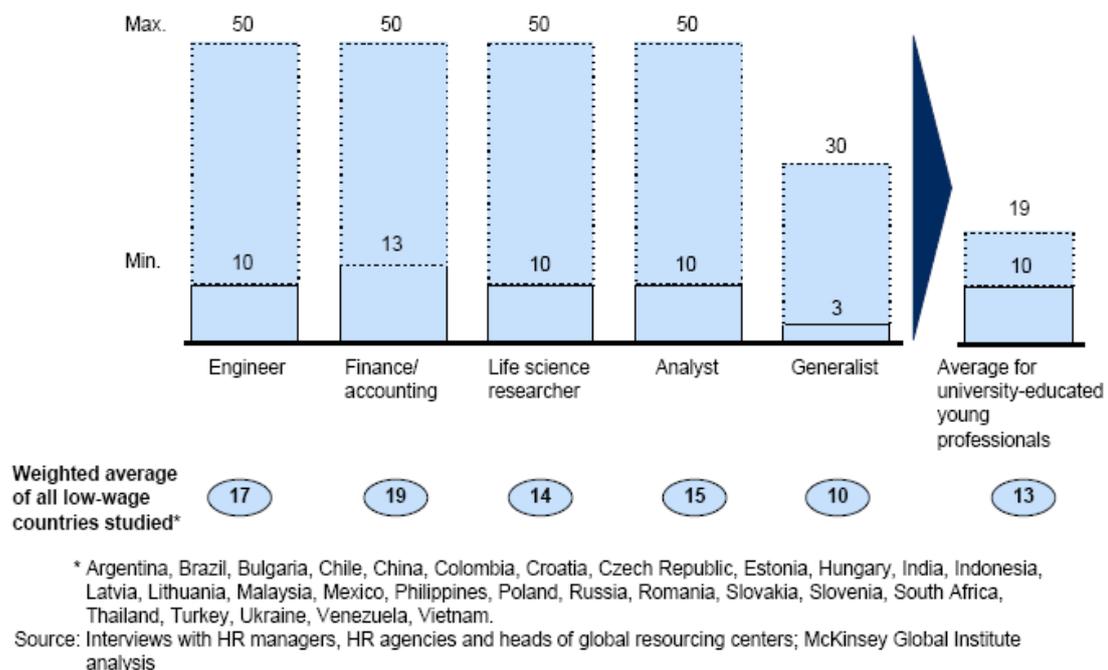
---

<sup>12</sup> Persone, in una compagnia o organizzazione, che ricoprono un ruolo importante ma che non rientrano nelle posizioni manageriali più alte (Financial Time).

funzioni, sono il legame tra l'alto management e la forza lavoro dell'azienda. L'importanza di queste figure nelle sedi offshore è ancora più evidente perché nel caso di divisioni estere è necessario un importante apparato di management e non solo pochi uomini fidati per controllare che il lavoro venga svolto nel modo giusto. Così la struttura di controllo è formata dai manager che riportano ai livelli superiori delle funzioni delocalizzate, quest'ultimi si relazionano poi con i loro pari nella sede dell'azienda. Come per le figure analizzate nel punto precedente, l'appartenenza al paese offshore facilita e evita conflitti nella gestione del personale. È un'ulteriore prova di quanto sia cruciale il recruitment nel successo di una relazione di offshoring.

Quello che permette di rendere questo trend sempre più accattivante è l'incredibile numero di laureati che i paesi in via di sviluppo riescono a fornire. Nelle Filippine ogni anno si laureano, in materie economiche, circa 380.000 persone, l'India immette nel mercato, ogni anno, 520.000 ingegneri (Engardio, Bernstein, Kripalani, Balfour, Grow, & Greene, 2003). Ma questi numeri non devono essere, come spesso accade, associati alla popolazione di uno Stato. Ad esempio i cinesi sono circa 1,3 miliardi, quasi 16 volte i filippini (75 milioni). Ma i laureati cinesi in materie scientifiche sono appena il triplo di quelli filippini (160 mila contro 60 mila. Stesso discorso anche per Russia e Polonia. La Polonia conta 38,5 milioni di abitanti contro i 143 milioni della Russia (quasi il quadruplo), mentre i laureati russi adatti alle multinazionali sono 50 mila, solo 10 mila in più rispetto ai polacchi (40 mila). Considerando in maniera più ampia i principali paesi in via di sviluppo si stima un bacino di lavoratori specializzati, laureati in materie tecniche ed economiche, di circa 33 milioni di persone, più del doppio di quelli disponibili, circa 15 milioni, nei principali paesi occidentali (McKinsey Global Institute, 2005). È da sottolineare che l'offerta potenziale di talenti nei paesi in via di sviluppo viene ridotta principalmente da tre fattori: la limitata idoneità, la dispersione della forza lavoro, la competizione domestica per i talenti.

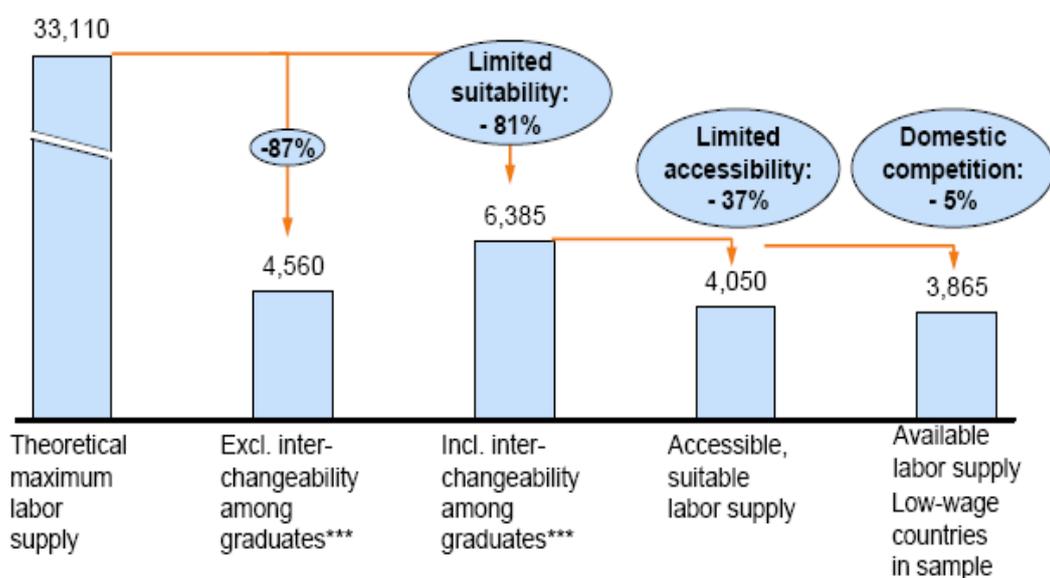
Numerosi studi basati su interviste fatte a responsabili delle risorse umane che lavorano in multinazionali riportano che in realtà solo una esigua percentuale dei lavoratori specializzati disponibili sono idonei alle posizioni libere, circa il 13%. La percentuale in genere arriva attorno al 20% se si considera la possibilità di impiegare specialisti in un settore per altri lavori (ad esempio un ingegnere che potrebbe fare l'analista). Le ragioni di questo forte ridimensionamento del bacino di potenziali lavoratori sono legate alla conoscenza della lingua, alla bassa qualità di molte università e istituti tecnici che non sono paragonabili agli standard occidentali e alla mancanza di conformità sugli aspetti interpersonali, come l'attitudine a lavorare in gruppi o a gestire gli orari di lavoro che spesso sono legati al background culturale. È importante sottolineare come queste considerazioni varino da paese a paese e da un tipo di occupazione all'altra. Nella Figura 3 viene riportata una statistica relativa alle principali posizioni ricercate da aziende occidentali in paesi in via di sviluppo.



**Figura 3 – Confronto tra bacino di lavoratori reale e potenziale nei principali paesi in via di sviluppo coinvolti nell'offshoring**

(McKinsey Global Institute, 2005)

Anche la posizione geografica incide sul ridimensionamento del bacino di lavoratori. Nei grandi mercati emergenti come quello cinese, quello russo e quello indiano, molti laureati e molti lavoratori non risiedono vicino a grandi città con aeroporti internazionali, caratteristica molto influente nella scelta della location per le multinazionali, e questo, unito alla resistenza di spostamento dalla propria città, influisce anche fino al 50% sul dimensionamento della potenziale forza lavoro all'attenzione delle aziende offshorer. Infine è doveroso sottolineare che i talenti nei paesi in via di sviluppo sono interessanti anche per le aziende locali che in questo modo partecipano alla corsa ai talenti, sfruttando il vantaggio legato all'appartenenza del territorio. Si riporta come esempio il seguente grafico che mostra un esempio applicativo di questo ragionamento sul ridimensionamento del bacino di potenziali lavoratori per le compagnie offshorer, dai 33 milioni ai quasi 4 milioni (Figura 4).



\* Engineers, finance/accounting, analysts, life science researchers, generalists; ≤7 years of work experience.  
 \*\* Argentina, Brazil, Bulgaria, Chile, China, Colombia, Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, India, Indonesia, Latvia, Lithuania, Malaysia, Mexico, Philippines, Poland, Romania, Russia, Slovakia, Slovenia, South Africa, Thailand, Turkey, Ukraine, Venezuela, Vietnam.  
 \*\*\* Interchangeability refers to (i) unsuitable engineering/life science/finance graduates can still work as analysts when fulfilling suitability criteria of this group or (ii) all unsuitable graduates can still work as generalist when fulfilling suitability criteria of this group.

Figura 4 – Incidenza della adeguatezza, dell'accessibilità dei lavoratori e della competizione locale

(McKinsey Global Institute, 2005)

### 3.2. Il processo di *recruitment*

Il ricorso all'offshoring per attività ad alto contenuto di conoscenza, che necessitano forza lavoro specializzata e altamente formata, è spinto anche dalla mancanza di tali figure professionali all'interno dei confini nazionali. Uno studio del 2006 ha evidenziato un gap tra la richiesta di ingegneri con master e la disponibilità di questi negli Stati Uniti (Figura 5). Situazioni simili nei paesi occidentali vengono riportate in letterate e vengono incluse tra le cause primarie di ricorso all'offshoring: l'approvvigionamento di risorse scarse, piuttosto limitate, comporta costi sempre maggiori, spesso proibitivi. È quindi necessario ricorrere a delle fonti alternative per riequilibrare il mercato e poter svolgere al meglio le proprie attività senza perdere in qualità ed efficienza. I lavoratori specializzati nei paesi occidentali stanno diventando risorse scarse e i potenziali bacini di laureati dei paesi in via di sviluppo sono la strada alternativa spesso imboccata.

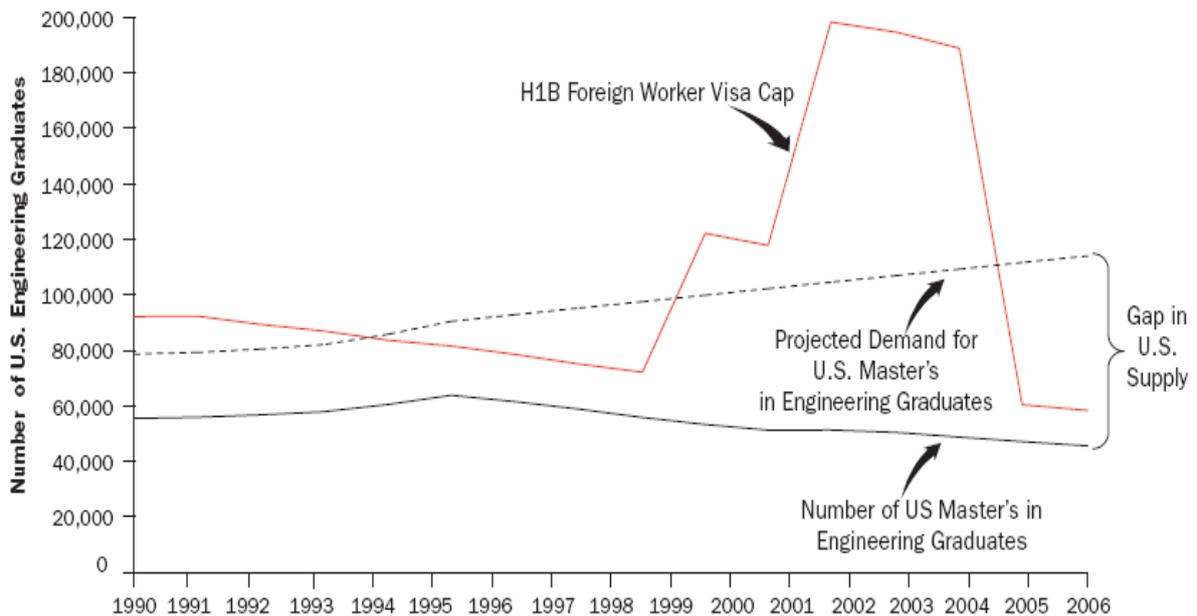


Figura 5 – Andamento della disponibilità e della richiesta di ingegneri in U.S.A.

(Couto, Mani, Lewin, & Peeters, 2006)

Il processo di *recruitment* è cruciale per ogni organizzazione che cerca figure professionali con competenze elevate perché è sia un processo costoso sia in termini di tempi (vaglio domande, colloqui, formazione) sia in termini di risorse impegnate (reclutatori, formatori, affiancatori). Se questi aspetti sono di grande importanza nel processo fatto in sede, diventano di estrema importanza e di estrema difficoltà se fatti in un paese straniero. Infatti è necessario cambiare approccio nel processo di recruitment, bisogna considerare il diverso contesto sociale, economico e politico, bisogna conoscere i canali di assunzione più adatti nel paese e instaurare relazioni con gli enti locali e le scuole e, fondamentale, bisogna sapere come approcciarsi ai lavoratori. Tutti questi aspetti concorrono a rendere meno conflittuale il rapporto tra l'azienda e i propri lavoratori offshore, partendo proprio dal loro primo contatto: il reclutamento.

### **3.2.1. I problemi del *recruitment***

La letteratura più recente individua sei principali situazioni che portano a una gestione difficoltosa del processo di reclutamento del personale e, anche se con pesi differenti, sono comuni a ogni area geografica e a processi attuati sia *onshore* sia *offshore*.

#### **3.2.1.1 Il numero di candidati**

Le percentuali più alte indicano la prima causa nella mancanza di un numero adeguato di candidati. Questo problema è sentito soprattutto nei paesi occidentali per la ricerca di personale qualificato da inserire nell'organizzazione. Come visto precedentemente, alcune carriere tecniche sono percepite come poco interessanti e anche le università e gli istituti tecnici spesso non forniscono la preparazione e gli strumenti adeguati per intraprenderle. Questo spinge molte imprese a ripensare alla loro struttura per cercare di portare funzioni, quelle per

le quali è particolarmente difficoltoso – o dispendioso – trovare personale adatto, in altri paesi in modo tale da poter avere accesso ad altri bacini di talenti da cui attingere. Nelle sedi offshore il problema della mancanza di un numero sufficiente di candidati di alto livello non è dato tanto dalla non disponibilità di queste figure professionali sul mercato quanto dalla difficoltà, generalmente iniziale, di entrare correttamente nei meccanismi di recruitment già esistenti in quel paese.

### **3.2.1.2 Le abilità dei candidati**

Al secondo posto c'è un problema strettamente collegato con il primo, la presenza di candidati senza le abilità appropriate. Questo problema è molto sentito, soprattutto in Asia, perché è molto evidente la contrapposizione tra l'enorme forza lavoro disponibile sul mercato e l'esigua offerta di lavoratori altamente qualificati. L'*offshoring* è riferito alla delocalizzazione di attività riguardanti servizi, quindi la manodopera è relativa da una parte ad attività semplici e standardizzate, come potrebbe essere un call center, dall'altra ad attività estremamente creative e tecniche, come il design e la ricerca. Il problema del recruitment è particolarmente sentito per queste ultime attività, dove la scelta dei lavoratori implica una serie di investimenti su di essa da parte dell'azienda che la fanno diventare una risorsa cruciale all'interno dell'organizzazione. La presenza di un mercato formato prevalentemente da individui che non possiedono le capacità necessarie pone il grosso problema di decidere se sia il caso di investire nello sviluppo di candidati non ancora pronti o di continuare la ricerca di personale che possieda già le caratteristiche ricercate – considerato il numero esiguo disponibile sul mercato alcune aziende possono ricorrere anche all'*head hunting*<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Processo di recruitment di manager o lavoratori in alte posizioni presso altre organizzazioni.

### 3.2.1.3. Le aspettative di guadagno

Il terzo problema incontrato da molte imprese che si trovano ad affrontare il recruitment in paesi non propri è quello relativo alle aspettative di guadagno troppo alte da poter essere soddisfatte. Si è visto che uno dei motori principali dell'offshoring è il potenziale risparmio dei costi, soprattutto in quelli legati al lavoro. Ma due fattori hanno intaccato, nel tempo, questa certezza: l'effetto stesso dell'offshoring sui paesi emergenti e la corsa ai talenti. L'offshoring è visto come un processo *win win* per l'impresa *offshorer* e per l'impresa *offshoree*.

Le imprese situate in contesti in via di sviluppo hanno contribuito, con il loro benessere, a modificare l'assetto del mercato del lavoro migliorandone la struttura e la condizione dei lavoratori pur difendendo il vantaggio economico che ne definisce il vantaggio competitivo su scala globale. Ma questo era vero soprattutto all'inizio del fenomeno, quando era importante attrarre le aziende occidentali. Ora, dopo un ventennio, molte aziende si sono stabilite in questi paesi con stabilimenti e sedi e il vantaggio di costo, pur restando rilevante, non è più l'unica condizione per non andarsene, visto l'ingente capitale immobilizzato. Ne è una prova che oggi non sono più l'India e la Cina ad avere i costi più bassi della manodopera su scala mondiale. Inoltre la corsa ai talenti ha dato un'accelerata al rialzo del costo del lavoro di alcune figure altamente specializzate che hanno capito l'importanza del loro ruolo per le imprese occidentali. Spesso i margini di risparmio che spingono a delocalizzare sono talmente esigui che non diventano più discriminanti nella scelta. Questi due aspetti, accentuati ancora una volta nei mercati asiatici e riferiti in particolare alla ricerca di talenti, aggiungono difficoltà al processo di recruitment che si vede questa volta davanti a una scelta che influisce enormemente sull'impegno economico cui far fronte per l'*offshoring*.

#### **3.2.1.4. La cultura organizzativa**

Subito fuori dal podio viene riportato un problema sentito in grande maggioranza dalle imprese nordamericane che operano in mercati esteri, cioè la mancanza di allineamento dei candidati con la cultura dell'organizzazione. In diversi articoli si evidenzia come questa situazione diventi un problema per le aziende statunitensi e molto meno per le aziende europee grazie al passato colonialista dei paesi dell'Europa occidentale. Nel capitolo precedente si è evidenziato come molti paesi emergenti concentrino i propri sforzi per attrarre paesi con i quali hanno avuto un passato storico comune, come il Vietnam con la Francia e il Messico con la Spagna. Questo, in qualche modo, ha lasciato tracce culturali in questi paesi che permettono di risolvere qualche conflitto legato alle usanze ai modi. Gli Stati Uniti sono stati spinti esclusivamente dal fattore economico nella ricerca di partner esteri, trovando culture differenti alla propria ovunque e questo ha imposto la necessità di trovare punti di incontro per poter instaurare rapporti di lavoro duraturi e fruttuosi. Successivamente verranno approfonditi gli aspetti culturali che più influiscono nei rapporti tra lavoratori *offshore* e *onsite*, dal modo di gestire le ricompense a come strutturare le comunicazioni, per il momento è sufficiente evidenziare come differenze nell'approccio al lavoro e nella concezione di organizzazione siano un ostacolo fin dal processo di recruitment.

#### **3.2.1.5. La resistenza a trasferirsi**

Un problema tutto europeo, seppur non tra i primi, è la resistenza dei candidati a trasferirsi. Gli Stati Uniti, considerando la loro dimensione, da sempre hanno un'alta mobilità interna del lavoro che si riflette in buona parte anche in mobilità al di fuori dei confini nazionali. In Europa la mobilità extraconfine è assai scarsa e la mobilità all'interno degli stessi confini nazionali non è che sia molto più elevata. Oggigiorno, la struttura delle grandi aziende non vede la

concentrazione di tutte le funzioni e di tutti gli stabilimenti in un unico polo permettendo di concentrare tutta la forza lavoro in un'unica area geografica circoscritta. Anzi, spesso le aree geografiche comprendono diversi Stati se non addirittura continenti interi. Periodicamente le risorse all'interno di una grande azienda vengono mappate e ottimizzate per contenere i costi, incrementarne la qualità e l'efficienza e questo implica spesso la rilocalizzazione di alcuni lavoratori in altri uffici o altri impianti. È proprio in questa situazione che la resistenza allo spostamento crea un problema. Sia in caso di spostamento di risorse già presenti, sia in caso di ricerca di personale da allocare a funzioni non nel paese d'origine è spesso necessario ricorrere direttamente a candidati nei paesi di destinazione. E anche in questo caso la letteratura porta numerosi esempi di lavoratori stranieri che vedono un incentivo il poter fare esperienza in altri paesi, ma solo se questo è limitato a un periodo, evidenziando di fatto resistenza al trasferimento. È quindi fondamentale dosare le risorse nei singoli paesi e nelle singole località perché la maggior parte dei lavoratori non vuole trasferirsi, se questo aspetto non viene approfondito può portare a processi molto onerosi come la duplicazione di risorse o a un elevato *turnover*.

### **3.2.1.6. La preparazione accademica e l'esperienza lavorativa**

Infine viene ripreso un aspetto di un problema già visto, la mancanza di qualifica da parte dei candidati. Si sposta l'attenzione dalle capacità dell'individuo alla sua preparazione accademica e alla sua esperienza lavorativa. La richiesta da parte delle aziende occidentali di lavoratori altamente specializzati o con titoli di studio di alto livello non copre l'intera offerta dei mercati emergenti però spesso si parla di nicchie di specializzazione o la ricerca avviene solo in alcune zone dove si è già presenti. Ad esempio in India vi è una grandissima richiesta di ingegneri informatici. Come risposta l'India ha investito molto nella preparazione di ingegneri informatici arrivando a tassi di "produzione" che non hanno riscontro in nessun altro paese. Molte aziende

informatiche che si sono stabilite in India, nei distretti informatici in cui si concentrano le università, oltre a richiedere ingegneri informatici richiedono anche figure professionali molto più specializzate, come esperti in alcuni linguaggi di progetto, o esperti nello sviluppo di alcune piattaforme e questi talenti sono il frutto di formazione di alto livello e di esperienza in aziende del settore, quindi la loro preparazione non può essere “massificata” e la loro offerta sul mercato è poca e molto ricercata, evidenziando la corsa a queste figure professionali ambite nei paesi in via di sviluppo.

Le grandi aziende europee e statunitensi ormai ricorrono largamente all'esternalizzazione dei processi di recruitment seppur con qualche differenza di fondo. L'Europa porta all'estero funzioni e strutture altamente tecnologiche e ad alto contenuto di conoscenza ma tiene le risorse più specializzate *onshore*, controllandole da vicino e ricercandole spesso nel paese dell'azienda, controllando le aziende *offshore* tramite rigidi controlli del management *onshore*. Gli Stati Uniti al contrario, pur mantenendo rigidi controlli dallo staff *onshore*, esternalizzano l'intera funzione senza riserve, spostando ogni problema, compresi quelli di recruitment, all'estero. Essendo gli Stati Uniti i primi a stabilire relazioni durature con paesi emergenti per l'offshoring, hanno anche il vantaggio di essere entrati per primi nelle strutture educative e di aver contribuito al loro sviluppo, garantendosi in questo modo un canale privilegiato nell'accesso al personale qualificato di questi paesi.

### **3.2.2. Le difficoltà nel *recruitment* dei talenti**

Si è visto come la funzione di recruitment sia tanto importante quanto onerosa per un'azienda, soprattutto se si parla di ricerca di talenti. Verranno ora analizzate le principali barriere che si presentano nella fase di recruitment e che possono ostacolare, se non bloccare in certi casi, la ricerca di personale qualificato per le sedi *offshore*.

L'ostacolo maggiormente evidenziato dalle aziende, in particolare quello statunitensi, è la difficoltà nel misurare il ritorno dell'investimento fatto sul personale assunto. Tutte le grandezze che esulano dal semplice calcolo economico non sono standardizzate e la creazione di indici ad hoc non sempre restituisce risultati completi e chiari. Ad esempio la soddisfazione dei clienti di un servizio non è facilmente misurabile, ma si può avere un'indicazione circa il parere generico. Se si volesse scendere nel dettaglio, con domande relative ad aspetti specifici, si avrebbero probabilmente risposte più accurate a livelli micro, ma poi difficilmente riportabili a livello macro. È una questione di scale di misura e di pesi che vengono assegnati alle risposte. Il discorso si complica ulteriormente quando si cerca un risultato qualitativo partendo da dati quantitativi. L'investimento nella ricerca e nella formazione di una persona riguarda risorse monetarie, facilmente misurabili, risorse umane, facilmente quantificabili, e tempo, facilmente conteggiato. La difficoltà è relativa all'identificazione di tutte le componenti, non nella loro misurazione. Quando da questi dati numerici si cerca di ottenere una risposta qualitativa sull'efficacia del processo, non si può ricorrere alla letteratura, che non fornisce risposte standard ma solo esempi applicativi, e difficilmente si può ricorrere a un benchmark solido, perché anche le altre imprese, oltre a essere molto diverse, si trovano nella stessa soluzione e si creano indici ad hoc. Quindi la scarsa ufficialità di questi indici spesso porta a distorsioni nell'approccio alla ricerca e alla formazione di nuovi membri per l'organizzazione, soprattutto se inseriti in un contesto già incerto e sprovvisto di standard come l'offshoring (si veda il paragrafo 2.2.4. La valutazione dei risultati e della relazione e la decisione di rinnovare o terminare la relazione di *offshoring*). Come si è detto all'inizio del paragrafo, questo problema è sentito in maniera particolare dalle aziende americane perché il loro approccio al business è molto improntato sull'utilizzo di indici numerici come indicatori delle performance (ad esempio il *turn over*, il salario medio, il tempo medio di fornitura di un servizio, il tasso medio di assenteismo).

Nelle grandi aziende che esternalizzano parte delle proprie attività, la gestione del personale, dall'assunzione in poi, non è seguita dall'alta direzione, ma viene lasciata nelle mani delle funzioni di gestione delle risorse umane o ai capi delle singole funzioni. Questo comporta una sorta di disinteressamento da parte dei manager di alto livello al processo di recruitment spostando l'attenzione sul monitoraggio della performance e concentrando gli sforzi per il raggiungimento e il mantenimento degli standard lavorativi. Spesso la richiesta dell'alta dirigenza di personale qualificato non tiene conto dei tempi necessari per una selezione adeguata e l'individuazione del miglior candidato, mettendosi in conflitto con i responsabili delle risorse umane che preferiscono fare un'ottima selezione per evitare problemi futuri piuttosto che lavorare sulle situazioni critiche che possono presentarsi dopo il periodo di formazione. Questa mancanza di supporto da parte dell'alto management ricorre spesso nella letteratura quale situazione che limita le operazioni della funzione di recruitment.

Un ostacolo naturale al recruitment è la mancanza di risorse da dedicare al processo. Le grandi aziende, le multinazionali e le conglomerate, hanno quasi sempre vere e proprie funzioni dedicate alla costante ricerca e formazione di lavoratori che operano a livello globale, per poter garantire un apporto costante di lavoratori e per far fronte a ogni esigenza che si presenta. Ma non solo queste aziende si affacciano sul mercato globale e adottano l'offshoring come strategia competitiva. Le aziende che hanno funzioni HR più contenute o che comunque non operano su scala mondiale, oltre ai problemi e agli ostacoli già discussi, si trovano ad aver a che fare con la mancanza di personale dedicato a queste operazioni di recruitment e con la mancanza di fondi per portare avanti la funzione nel modo migliore possibile. Infatti, per ovviare a queste mancanze, spesso ci si affida a strutture di recruitment indipendenti, esternalizzando questa funzione e di fatto aprendo un altro canale di *offshoring*, in cui il servizio richiesto è quello di selezionare e assumere personale. Come già visto nel primo capitolo, il *Recruitment Process Outsourcing* è un processo che si è

particolarmente sviluppato negli ultimi anni e che rientra nella famiglia del *Business Process Outsourcing* (BPO). Questa pratica sta prendendo piede visti gli enormi vantaggi che presenta e permette di ottimizzare al meglio gli sforzi nella ricerca del personale. Nella seguente tabella (Tabella 1) vengono riportate le strategie adottate dalle aziende, divise in base al paese in cui operano le singole aziende, in uno studio condotto nel dicembre del 2008 da StepStone:

	Overall	Asia	Europe	North America
Use of headhunters/recruitment consultants	46%	48%	45%	56%
Outsourcing	42%	44%	44%	45%
Develop own-branded online recruitment portal to build and	40%	42%	41%	35%
Mergers and acquisitions	36%	41%	32%	33%
Joint venture with overseas company	28%	34%	28%	23%
Greenfield investment in emerging markets	21%	30%	19%	19%
Offshoring	16%	19%	14%	10%

**Tabella 1 – Strategie adottate per la gestione del personale**

**(StepStone, 2008)**

### **3.3. Il Recruitment Process Outsourcing (RPO)**

La *Recruitment Process Outsourcing Association* (RPOA) definisce l'RPO nel seguente modo:

*[il fornitore di RPO] agisce come la funzione interna di recruitment di una compagnia per una parte o per tutti gli aspetti. Il fornitore di RPO gestisce l'intero processo di recruitment/assunzione dalla definizione del profilo del lavoro all'inserimento del nuovo assunto nell'organizzazione, compreso lo staff, la tecnologia, il metodo e il reporting. Un RPO gestito in maniera appropriata*

*migliorerà le tempistiche di assunzione di una compagnia, incrementando la qualità del bacino di candidati, fornendo grandezze misurabili oggettivamente, riducendo i costi e migliorando il controllo*<sup>14</sup> (RPOA).

Il problema di cercare e assumere personale specializzato ha sempre caratterizzato le aziende ad aspirazione più tecnologica, che grazie al rapido sviluppo dovuto spesso ai veloci progressi nelle tecnologie e nelle comunicazioni, sono sempre in cerca di tecnici e specialisti da inserire nei propri progetti. L'idea di rivolgersi a qualcuno all'esterno dell'organizzazione per individuare i candidati ideali risale, infatti, agli anni '70 quando c'è stata la rapida affermazione e sviluppo del distretto tecnologico della Silicon Valley, in California, creando un nuovo mercato di competenze altamente specializzate in tecnologia. Vista la grande richiesta di queste figure professionali e la scarsità di candidati, il processo di recruitment comportava notevoli costi sia in scouting sia in assunzione – per aggiudicarsi una risorsa c'era una vera e propria corsa al rialzo tra stipendi e benefit. Così si è iniziato ad esaminare la situazione e a cercare una soluzione per contenere i costi relativi al recruitment del personale, considerando che la necessità di queste figure specializzate era in continua crescita. Inizialmente si è cercato di razionalizzare il processo di recruitment e di esternalizzare la ricerca e selezione di candidati per quelle posizioni che presentavano maggiore difficoltà e richiedevano troppe risorse, sollevando l'organizzazione da alcuni problemi che non era in grado di affrontare al meglio da una parte, aggiungendo valore all'intero processo dall'altra. Inizialmente i programmi di RPO consistevano semplicemente nella creazione di liste di potenziali candidati da parte dei vendor, utilizzate dai client per individuare il candidato migliore, riducendo notevolmente anche i tempi di tutto il processo. Questa funzione di esplorazione e ricerca, detta *search/research*, generava anche liste di nomi di impiegati di compagnie concorrenti, così da allargare il bacino di

---

<sup>14</sup> Per la definizione in lingua originale si veda la sezione *Traduzioni* in allegato (Traduzione 5).

candidati specializzati e fornire tutte le possibilità di approvvigionamento del personale.

Ufficializzato questo approccio di ricerca supportata da *vendor* esterni, si è man mano sempre più affermato negli ambienti della gestione delle risorse umane perché era evidente che l'RPO non solo riduce gli alti costi di recruitment ma spesso può costituire un vantaggio competitivo per l'azienda in alcuni mercati. Il mercato del lavoro è divenuto sempre più competitivo, anche a causa della crescente specializzazione ed evoluzione di molti settori industriali, e l'RPO è diventato parallelamente sempre più accettato come alternativa alla gestione del processo internamente. Negli anni '80 e '90 si evolve ulteriormente l'RPO che da semplice generatore di liste si presenta a tutti gli effetti come *Human Resources Outsourcing* (HRO), grazie soprattutto ai vantaggi evidenti in termini di benefit, tasse e stipendi, e le organizzazioni iniziano a considerare l'esternalizzazione anche di altri processi, come l'intero processo recruitment, uno dei costi più incisivi delle Risorse Umane. Con l'avvento del 2000 questo trend si è allargato, portando le aziende a rivolgersi all'RPO anche per posizioni manageriali di medio ed alto livello. Al ricorso all'RPO ha contribuito enormemente anche l'evoluzione del mercato del lavoro, che ha visto negli ultimi anni una deregolamentazione del mercato del lavoro che ha creato uno spostamento verso contratti part-time e a breve termine. Questo ha incrementato le attività di recruitment e ha incoraggiato molte imprese ad affidarsi a enti esterni per l'approvvigionamento di personale.

Quando le aziende hanno iniziato a stabilire rapporti di lavoro con paesi stranieri, delocalizzando attività produttive e/o servizi in strutture captive si è presentato il problema di dover popolare una nuova struttura aziendale, necessitando sia di operai, sia di tecnici, sia di dirigenti. L'RPO è stato così applicato anche a questo contesto estero, di fatto divenendo un'ulteriore attività soggetta a offshoring: il ricorso a partner locali per il recruitment permette di ottimizzare questo processo e ottenere migliori risultati rispetto a un approccio fai da te.

I benefici offerti dall'RPO, come visto, sono molteplici:

- incrementa la qualità, la velocità, il livello di servizio e diminuisce i costi dell'intero processo di *recruitment*;
- i *vendor* di RPO possono sfruttare economie di scala che permette loro di ridurre i costi e le economie di scopo permettono di porsi come specialisti di alta qualità. Questo è permesso dal grande numero di specialisti che gestiscono.
- permettono di rendere costi di investimento fissi in costi variabili che variano in base al ricorso all'RPO. Le unità addette al *recruitment*, in una azienda, sono molto costose proprio perché i costi allocati vengono ripartiti in base alle transazioni seguite o al numero di dipendenti assunti, quindi il "costo unitario" è molto alto.

Certamente l'RPO non comporta solo vantaggi ma presenta numerosi problemi e complicazioni che lo rendono non adatto a ogni situazione o a ogni organizzazione:

- l'RPO si rivela un'ottima strategia solo se adottato in contesti molto strutturati e con ruoli aziendali altamente definiti. Delegare ad esterni la gestione del *recruitment* implica fornire al *vendor* direttive specifiche e caratteristiche chiare riguardo la posizione da dover ricercare;
- anche se tramite l'RPO il processo viene esternalizzato, è necessario saper gestire le relazioni con il *vendor*, monitorarne l'andamento per accertarsi che i risultati siano in linea con le aspettative. Gestire in maniera ottimale i rapporti con i *vendor* relativi a una funzione così cruciale e "interna" all'organizzazione è molto complessa e spesso si verificano casi di interferenza da una delle due parti che porta a risultati negativi nel processo di *recruitment*;
- i *vendor* di RPO richiedono una remunerazione per il loro servizio, che in alcuni casi la spesa relativa all'RPO è maggiore di quella sostenuta

per gestire il processo internamente. È necessario considerare tutte le voci di costo, anche non monetarie;

- spesso ci si rivolge a un unico vendor per l'RPO, smorzando di fatto la competizione che potrebbe invece nascere se si ricorresse a più fornitori;
- l'RPO non permette di risolvere i problemi di *recruitment* legati all'immagine dell'azienda o alla sua percezione. Infatti i candidati selezionati possono anche non proporsi all'azienda perché non la ritengono in linea con i propri valori o non vogliono essere associati ad esse. In questo caso l'investimento, più che nell'esternalizzazione del recruitment, dovrebbe essere mirato all'immagine del marchio;

Per completare il discorso sull'esternalizzazione del processo di recruitment, e in generale della funzione di Risorse Umane (HR), si presenta un *framework* per lo *Human Resources Outsourcing*, articolato in 5 macro fasi, che ricalca il *framework* proposto nel primo capitolo per la delocalizzazione di attività intangibili (Lever, 1997; Greer, Youngblood, & Gray, 1999).

#### 1. Decidere di esternalizzare.

- a. Non considerare intoccabili le attività di HR tranne quelle effettivamente *core*.
- b. Determinare se il desiderio di esternalizzare un'attività è guidato dal suo scarso contributo alle attività caratteristiche, se è influenzato dall'ambiente esterno o se dalla scarsa capacità di gestione dell'attività.
- c. Attenzione ai *vendor* che offrono soluzioni in serie che non soddisfano le necessità dell'organizzazione.
- d. Evitare l'eccessiva fiducia nel *vendor*.
- e. Decidere quanto controllo è necessario per ogni attività di HR e se il controllo può essere conservato con l'*outsourcing*.
- f. Identificare i benefici critici dell'*outsourcing*.

2. Selezionare e negoziare con il *vendor*.
  - a. Assegnare un grande peso alla conoscenza del settore del *vendor*.
  - b. Controllare le performance e le referenze dei potenziali *vendor*.
  - c. Riconoscere tutti i costi legati al cambiamento di *vendor* per i servizi esternalizzati.
3. Implementazione dell'HRO.
  - a. Aspettarsi resistenza interne all'HR al cambiamento e mettere in atto strategie per gestirla.
  - b. Anticipare i conflitti e sviluppare un piano per gestirli in modo da stabilizzare la relazione con il *vendor*.
  - c. Anticipare i cambiamenti nello sviluppo delle carriere e nella cultura dell'HR.
4. Gestione della relazione con il *vendor*.
  - a. Sviluppare relazioni di lungo periodo con i *vendor* quando la continuità è un fattore critico.
  - b. Formare membri dell'organizzazione affinché diventino manager delle attività esternalizzate.
  - c. Mantenere stabile il personale interno incaricato di controllare la relazione con il *vendor* e capire le aspettative sulle performance originariamente negoziate.
  - d. Richiedere preventivi per ogni attività esternalizzata a intervalli di tempo regolari.
5. Monitorare e valutare la performance del *vendor*.
  - a. Stabilire aspettative, misurazioni e report sulla relazione per entrambe le parti coinvolte nell'*outsourcing*.
  - b. Insistere sull'alta qualità delle performance.
  - c. Insistere sull'accuratezza e sull'alta frequenza di report dal *vendor* e far presente immediatamente eventuali anomalie.

- d. Stabilire livelli di performance per i *vendor* con l'assistenza, se necessario, di consulenti esterni.
- e. Migliorare le performance del *vendor* attraverso standard di performance.
- f. Considerare sondaggi interni all'organizzazione per valutare la performance del *vendor*.

### **3.4. La gestione del personale *offshore* e delle differenze culturali**

Il processo di *recruitment* è il primo processo che vede coinvolti i futuri dipendenti e l'azienda. Una volta ufficializzato l'ingresso del dipendente nell'organizzazione, l'azienda gestisce la propria forza lavoro attraverso la sua funzione di Risorse Umane, che oltre al reclutamento, si occupa della formazione, della valutazione, del percorso di carriera, della mobilità, della politica retributiva e dei rapporti dell'azienda con il personale. Quando si tratta di personale in sedi *offshore*, si aggiunge un grado di complessità alla gestione perché è necessario includere nella gestione de personale anche le relazioni tra personale *onsite* (nel paese di origine dell'azienda) e quello *offshore* (Goles, 2001). Questo comporta la comprensione e l'avvicinamento reciproco tra le culture dei paesi coinvolti per giungere a un punto di equilibrio che sia ottimale per entrambe le parti e permette il corretto adempimento dei termini di contratto (Grover, Cheon, & Teng, 1996). Nel primo capitolo si è evidenziato come la relazione tra client e *vendor* sia di fondamentale importanza per la buona riuscita della collaborazione di *offshoring* e che parte consistente degli sforzi che un *offshorer* sostiene sono legati alla ricerca del partner più idoneo e "vicino", nel senso di più simile e che condivide *mission*, scopo e valori (Lee & Kim, 1999). Il concetto di relazione che lega *client* e *vendor* trova le basi nella teoria dello scambio sociale (Blau, 1964; Roloff, 1990; Serra, 2001) che considera esplicitamente i processi sociali che si instaurano tra le due parti. La qualità di questa relazione assume particolare valore in un contesto di *offshoring* in

quando viene richiesto un costante scambio di informazioni tra le parti coinvolte (Ramparapu & Parzinger, 1997).

Si può definire la qualità della relazione come il grado di connessione tra il *client* e il *vendor* al fine di raggiungere uno specifico obiettivo. È determinata da quattro attributi: la fiducia, la performance del *vendor*, il tasso di cooperazione, il grado di conflitto (Grover, Cheon, & Teng, 1996; Lee & Kim, 1999). Il livello di fiducia, che è la confidenza nella benevolenza dell'altro (Ring & Van de Ven, 1994), è un attributo che accresce la qualità della relazione *client/vendor*. Anche la performance del *vendor*, misurata con gli obiettivi che raggiunge, e la cooperazione tra le due parti, cioè l'impiego comune di risorse per raggiungere uno scopo (Kern, 1997), aumenta la qualità della relazione. Al contrario la presenza di conflitti, cioè l'incompatibilità di attività e obiettivi (Lee & Kim, 1999), ha un effetto negativo sul rapporto tra le parti.

In questo contesto, con le espressioni *differenze culturali* o *distanza culturale* ci si riferisce alle differenze riscontrate nell'approccio allo stesso lavoro dei lavoratori di paesi diversi (Shenkar, 2001). Le dimensioni culturali di un gruppo sulle quali vengono rilevate le differenze culturali sono principalmente di due tipi: le norme e i valori condivisi e le credenze che permettono di organizzare e strutturare il mondo (Roberts & Wasti, 2002). La letteratura considera numerosissime dimensioni culturali (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley, & Janssens, 1995), ne vengono qui considerate cinque: individualismo, distanza del potere (Hofstede, 1980), attività (Doney, Cannon, & Mullen, 1998), comunicazione (Rao, 2004), valori (Nicholson & Sahay, 2001).

#### **3.4.1. L'Individualismo**

L'individualismo, in contrapposizione con il collettivismo, è stato definito come il grado in cui le persone in un paese preferiscono agire come individui piuttosto che come membri di un gruppo (Hofstede, 1980). La letteratura riporta

numerose testimonianze dalle quali è chiaro che le nazioni occidentali prediligono il collettivismo mentre alcune nazioni emergenti, in particolare asiatiche, come l'India, prediligono l'individualismo, anche se l'influenza occidentale nel mondo del lavoro ha portato ad alcuni cambiamenti, portando ad un'apertura al collettivismo (Sahay & Walsham, 1997). Questa differenza influisce evidentemente sulla qualità della relazione, agendo sulla cooperazione. Alcuni studi hanno confrontato le performance di individui che preferiscono lavorare in gruppo ed è emersa una performance più bassa quando lavorano da soli o parte di un gruppo che non sentono proprio rispetto a quando lavorano in gruppi nei quali si identificano. Si è riscontrato un risultato simile su individualisti che lavorano in gruppo piuttosto che da soli, portando alla conclusione che individualisti e collettivisti lavorano con risultati differenti in contesti differenti (Earley, 1993). Se un gruppo nell'azienda è formato da persone con differenti culture che hanno differenti atteggiamenti riguardo al lavoro di gruppo, si avranno performance di livello differente che possono portare a una performance di gruppo non soddisfacente. È stato trovato anche un legame tra gradi di individualismo e fiducia (Doney, Cannon, & Mullen, 1998). Gli individualisti sono più propensi a sviluppare fiducia attraverso processi di calcolo e convenienza, attraverso il controllo del comportamento e valutazione delle competenze e delle abilità, mentre i collettivisti sviluppano fiducia in base alla condivisione di valori e credenze, attraverso processi involontari e di immedesimazione. Un'organizzazione, per instaurare un rapporto di fiducia con i propri dipendenti, deve tener conto anche di questa dimensione e sfruttarla al meglio per gestire al meglio le relazioni interne.

#### **3.4.2. La distanza del potere**

La distanza del potere può essere definita come il grado di accettazione nella società della distribuzione iniqua del potere (Hofstede, 1993). Tutta la letteratura è concorde nell'affermare che i paesi economicamente sviluppati

hanno un bassissimo grado di distanza del potere, che si traduce in una equa distribuzione del potere tra superiori e subordinati. Al contrario in molti paesi in via di sviluppo, soprattutto quelli che sono stati soggetti in passato, o ancora coinvolti, in monarchie e dittature (Sahay & Walsham, 1997), hanno un altissimo grado di distanza del potere. Ad esempio l'India è generalmente come un paese estremamente gerarchico, sia nella società che nel lavoro, e i lavoratori hanno un'indole sottomessa e spesso soffrono della sindrome del "dire sempre sì" (Heeks, Krishna, Nicholson, & Sahay, 2001). Il primo, e più evidente, effetto è sull'insorgere di conflitti tra le parti e, similmente all'individualismo, interviene sulla creazione di un rapporto di fiducia (Doney, Cannon, & Mullen, 1998): una cultura fortemente gerarchica, quindi con spiccata distanza del potere, ha gli stessi effetti sulla fiducia di una società individualista, mentre una bassa distanza del potere è assimilabile a un comportamento collettivista. Anche in questo caso è importante individuare e riconoscere questa differenza culturale da parte del management per costruire la migliore relazione possibile.

### **3.4.3. L'atteggiamento attivo**

È facilmente intuibile che un individuo strettamente osservante della gerarchia e che riconosce un'alta distanza del potere possa avere un atteggiamento passivo nei confronti del lavoro, eseguendo semplicemente quello che viene richiesto. Considerando come riferimento sempre l'India, in letteratura viene spesso evidenziato come i lavoratori indiani, indipendentemente dal tipo di lavoro o dalla posizione che ricoprono, siano molto rispettosi delle specifiche fornite dal client, spesso accettate senza senso critico, evitando comportamenti proattivi (Doney, Cannon, & Mullen, 1998). Infatti un comportamento di partecipazione al gruppo, di percezione di similarità nell'organizzazione tra gli individui favorisce l'espressione di idee personali atte al miglioramento del lavoro e delle performance, rendendo i singoli lavoratori partecipi e attivi nella gestione dell'organizzazione. L'attività (o la passività) è

definita in letteratura come la misura in cui un individuo si vede come chi agisce, un attivo costruttore del mondo, piuttosto che come chi subisce, uno spettatore del mondo (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley, & Janssens, 1995). In base al grado di attività, differenti stili manageriali hanno più o meno efficacia nell'organizzazione. Culture che incoraggiano l'attività saranno incentivate da gestioni partecipatorie, mentre culture orientate alla passività saranno gestite meglio secondo metodi direttivi (Triandis, 1982). Questo aspetto è cruciale per la scelta del management che deve gestire gruppi eterogenei o dislocati in paesi differenti perché un approccio manageriale sbagliato sull'attività dei dipendenti può portare a performance non soddisfacenti o la nascita di conflitti.

#### **3.4.4. Lo stile comunicativo**

Nel capitolo precedente si è discusso sui problemi che l'offshoring presenta nella sua implementazione e le aziende tengono in grande considerazione quello legato alle comunicazioni e in particolare alla lingua utilizzata. I paesi anglosassoni risolvono in maniera relativamente semplice il problema chiedendo al vendor di adottare la lingua inglese, che essendo una lingua franca a livello mondiale, generalmente non è spunto per contrattazioni o conflitti. Interviene principalmente un problema di intelligibilità e di definizione di un senso univoco delle specifiche o delle comunicazioni in generale (Rao, 2004). Ma la maggioranza dei paesi occidentali che ricorrono all'offshoring non sono paesi anglofoni, quindi si pone il problema lingua (Hirschheim, George, & Wong, 2004). In questo caso la lingua adottata resta sempre quella inglese ma nessuna delle parti in causa è madrelingua.

Questa situazione è molto delicata perché necessita di una maggiore attenzione da entrambi i contraenti sia per mandare comunicazioni chiare, corrette e univoche, sia per comprendere in maniera corretta le comunicazioni del partner (Carmel & Agarwal, 2002). Il problema da affrontare è a livello di

significato, dato che spesso non esistono espressioni perfettamente sovrapposte per esprimere un concetto in lingue differenti, e il modo di esprimersi è strettamente legato alla propria cultura. In culture astrattive solo le informazioni ritenute significative e rilevanti vengono comunicate in maniera esplicita e precisa. Al contrario, in culture associative vengono comunicate anche molte informazioni meno importanti associate alle principali (Triandis, 1982). Le società ad alto contenuto comunicano informazioni che solitamente hanno un significato simbolico o comunque implicito, al contrario delle culture a basso contenuto che sono più dirette e immediate nelle comunicazioni (Samovar & Porter, 2004). L'antropologo Edward T. Hall, che per primo ha introdotto questa terminologia, ha suddiviso le principali culture nelle due categorie (Hall, 1976):

- culture a basso contenuto (*low context cultures*): tedesca, scandinava, americana, anglo-canadese;
- culture ad alto contenuto (*high context cultures*): francese, franco-canadese, italiana, spagnola, messicana, greca, araba, cinese, giapponese, coreana.

Infine si riporta la contrapposizione tra culture olistiche e culture lineari. Le culture olistiche hanno una visione più globale e di sistema dei fatti, non si interviene sulle singole parti e le singole componenti ma si agisce sull'insieme. Le culture lineari tendono a isolare il problema dal contesto e trovare una soluzione specifica, un problema viene risolto se si agisce sulla singola componente che lo ha causato (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley, & Janssens, 1995). In letteratura sono presenti numerose altre distinzioni degli stili comunicativi in base alla cultura e comunque per ognuno di essi è necessaria particolare attenzione per non commettere errori di interpretazione che possono portare a un basso livello qualitativo della relazione in quanto creano conflitti, intaccano la fiducia, abbassano le performance e diminuiscono la cooperazione.

### 3.4.5. I valori

Un ruolo determinante è ricoperto dai valori. Il sistema di valori di un individuo è definito come un sistema duraturo di convinzioni riguardanti i modelli di comportamento o gli obiettivi individuali preferibili all'interno di un continuum di importanza relativa (Rokeach, 1973). I valori vengono quindi formati dal contesto culturale di un individuo, dal suo background, che è formato dalla socializzazione, dall'educazione e dal suo contesto personale che è determinato da dall'ambiente organizzativo e sociale (Kumar & Bjorn-Andersen, 1990). I valori possono essere fondamentalmente di due tipi:

- valori strumentali: comportamenti o mezzi alternativi per raggiungere degli obiettivi (Rokeach ne elenca 18 tra i quali l'ambizione, l'onestà, l'indipendenza, l'amore e l'obbedienza) (Rokeach, 1968);
- valori generali: rappresentano stati finali o obiettivi desiderati di vita (tra i quali il senso di realizzazione, la felicità, il piacere, la saggezza) (Rokeach & Owens, 2001).

I valori possono portare a conflitti, in particolare a conflitti di valori intra-personali, conflitti di valori inter-personali e conflitti di valori tra individuo e organizzazione. Il conflitto interno e lo stress che deriva da un conflitto di valori intra-personale si verifica quando valori generali e strumentali spingono l'individuo in direzioni diverse. È infatti possibile che l'ambizione, valore strumentale, implichi sacrifici che non permettono l'affermazione della felicità, valore generale, in caso che questi due valori siano propri dello stesso individuo. In gruppi eterogenei lo scontro tra personalità differenti porta talvolta a conflitti, in caso di confronto tra culture differenti la percentuale sale (Smith, Ellis, & Yoo, 2001). Le persone hanno stili diversi che possono essere più o meno compatibili come si è visto. Allo stesso modo hanno combinazioni uniche di valori generali e strumentali, il che può essere fonte di conflitti di valori interpersonali. Anche le organizzazioni hanno dei valori propri. Il conflitto di valori tra individuo e organizzazione può verificarsi quando i valori adottati e messi in atto dall'azienda

entrano in collisione con quelli dei collaboratori. Questo è ancora più rilevante quando si instaurano collaborazioni tra aziende appartenenti a paesi molto diversi: pur condividendo obiettivi e metodi, la relazione può fallire perché i valori delle due parti sono inconciliabili (Smith, Peterson, & Schwarz, 2002).

#### 4. Il Caso *UniCredit Business Partners*

All'interno del progetto di ricerca ho personalmente seguito il caso di *UniCredit Business Partner* (UCBP), che è una nuova società nata il primo gennaio 2009, come derivazione di società che seguivano tutte le operazioni relative al *back office* del gruppo UniCredit. L'analisi del caso UCBP si è svolta prevalentemente attraverso due lunghe interviste. Le due interviste sono state condotte con due scopi diversi: con la prima (macro) si è definita la strategia e il percorso effettuato dall'azienda partendo dalla decisione di delocalizzare fino alla definizione degli obiettivi futuri, facendo sempre riferimento a UCBP come di una società del gruppo UniCredit, quindi parlando di questa esperienza in un'ottica di gruppo. Con la seconda intervista (micro) si sono approfonditi temi legati alla gestione del personale, in particolare dei talenti, spostandosi in un'ottica individuale, concentrandosi sul punto di vista dell'intervistato e non dell'organizzazione.

La prima intervista<sup>15</sup> è avvenuta il 9 novembre 2009 presso la sede milanese di UCBP ed erano presenti, oltre al sottoscritto, la professoressa Rosa Grimaldi e l'assegnista di ricerca Giulia Endelmini, per UCBP erano presenti Giandomenico Miceli, *Senior Vice president Head of Global Operations & Development*, Marco Longobardi, *Head of Human Resources* e Natalia Vai, *Head of IT Tools and Process Innovation Unit*. L'intervista è stata condotta facendo riferimento al protocollo (macro) di intervista utilizzato all'interno del progetto di ricerca e che è riportato in allegato (Allegato 3).

La seconda è stata un'intervista telefonica gestita da me personalmente con Cristian Dumitru Clibiu, project manager di UCBP, il primo febbraio 2010. Clibiu è un caso emblematico di gestione interna dei talenti, di origine rumena in breve tempo ha occupato posizioni sempre più importanti all'interno di UCBP fino a quella attuale. Ora opera in Italia. L'intervista è stata condotta sulla base

---

<sup>15</sup> Per la trascrizione completa dell'intervista si veda Allegato 5.

del protocollo (micro) redatto da me e utilizzato poi per altre interviste individuali all'interno del progetto di ricerca (Allegato 4).

#### **4.1. Intervista macro**

##### **4.1.1. La situazione iniziale e le motivazioni dell'*offshoring***

Prima del 2005, anno effettivo di nascita del progetto UCBP, la situazione della gestione del *back office*<sup>16</sup> e del mondo delle *operations*<sup>17</sup> era affrontato a livello nazionale. Nei principali paesi in cui UniCredit operava era presente una struttura autonoma, ma interna a UniCredit, che fungeva da fornitore di questi servizi (outsourcing interno). Ad esempio, in Italia, tale struttura si chiamava UPA, *UniCredit Processes and Administration*. La visione di banca europea, che UniCredit stava seguendo, ha portato alla necessità di organizzare in modo più strategico le proprie strutture, per avere divisioni in grado di servire tutte le unità interne nel modo più efficiente possibile e di perseguire il piano di sviluppo e rafforzamento del gruppo nel mercato europeo. Così nel 2005 si è iniziato lo sviluppo di questo accorpamento delle strutture nazionali simili a UPA Italia, seguendo il classico modello di approccio all'*offshoring*: scelta delle attività, scelta del paese e del partner, implementazione, valutazione. Lo spunto per avviare questo progetto è arrivato quindi dall'alto, come sottolinea Natalia Vai:

*"[...] è inutile negarlo, noi avevamo una mission a livello di gruppo, nascevamo come un centro effettivamente di costo, ma la mission era proprio ottimizzare i costi per l'azienda. Quindi avendo ben chiaro quali sono i nostri obiettivi, abbiamo la possibilità di lavorare per tutto il gruppo, accentrare su di noi tutte le attività, ed abbiamo due scelte: farle meglio, quindi procedere con un re-engineering che diventa qualitativo e quantitativo, quindi essere veramente al*

---

<sup>16</sup> Con back office si intendono tutte le attività che sono proprie dell'organizzazione e che permettono la corretta realizzazione dei prodotti e dei servizi destinati ai clienti.

<sup>17</sup> Attività ricorrenti con lo scopo di accrescere il valore delle risorse dell'organizzazione.

*servizio dei nostri clienti, accentrando l'attività e facendola per tutti, la possiamo fare in un modo diverso e trovare tutte le soluzioni possibili per abbattere naturalmente i costi di lavorazione di queste attività per dare un ritorno poi noi stessi ai nostri clienti."*

Il ruolo dell'Italia in questo processo è primario. Sono infatti le attività italiane le prime a essere delocalizzate, in particolare in Romania, diventando il modello da seguire per le strutture degli altri paesi. Uno dei motori di questa decisione di offshoring era quello dell'ottimizzazione dei costi. Infatti, come riporta Natalia Vai:

*"Sicuramente una delle tante iniziative insieme alle altre che stavamo comunque portando avanti, era anche quella di portare delle lavorazioni in paesi dove il costo della lavorazione poteva essere inferiore, proprio in un'ottica non tanto di decentrare l'attività spossessandoci di quella che era il know-how, la conoscenza, l'esperienza, che era il nostro vero valore, perché quando abbiamo pensato all'offshoring, all'inizio soprattutto siamo andati per steps, è stata una cosa molto graduale, all'inizio era quello di dire decentriamo e delocalizziamo tutte quelle attività che per noi rappresentano minor valore aggiunto, ma non inteso perché assumiamo i laureati, e gente con il master per fargli fare i lavori più umili, ma era anche un discorso di presidio del rischio, eravamo una società di outsourcing per i nostri clienti, ma intrinseco nella nostra società c'era anche il presidio del rischio operativo, che non era una cosa banale, noi avevamo dei clienti che si spossessavano di attività e quindi si spossessavano del rischio che fino a ieri era su di loro, su una società del gruppo di cui si fidavano ciecamente."*

#### **4.1.2. Le attività delocalizzate e la gestione del rischio**

È chiaro che la scelta delle attività da delocalizzare è di estrema importanza e in un campo complesso come quello del back office non è facile generalizzare perché comprende sia attività piuttosto standardizzate e routinarie

sia attività soggette ad un alto rischio. Le prime attività portate in Romania sono state quelle relative ai sistemi di pagamento e dell'area *core banking*, cioè tutte quelle attività legate ai conti correnti, alle certificazioni, attività definite durante l'intervista massive, anche per il loro svolgimento, in assenza di un'efficace automazione e di un numero di risorse dedicate molto elevato. Ad esempio, tra queste attività, c'è il *data entry* che pone i primi problemi derivanti dalla doppia natura dei dati da inserire nel sistema: il *data entry* da *service* riguarda il semplice inserimento dei dati nel sistema, esiste poi il *data entry* che deriva dal primo e implica l'inserimento di dati aggregati e ragionati, quindi è necessaria una manipolazione di quelli base. Tra le prime attività da delocalizzare ci sono state anche quelle soggette alla re-ingegnerizzazione, che si volevano informatizzare. Natalia Vai:

*“ [...] poi abbiamo cominciato a pensare a quelle attività che potevano essere per così dire smaterializzate, cioè dove avevo la carta che girava non potevo mandare i tir o gli aerei in Romania perché c'era la carta che si muoveva, quindi tutte quelle attività la cui carta poteva essere sostituita dal formato elettronico. Ecco che allora, nell'ottica del re-engineering e dell'innovation, abbiamo cominciato ad introdurre il concetto di standard, perché poi era un processo di innovazione end-to-end, passatemi il termine, non solo che riguardava la nicchia del back office ma dicevamo al nostro cliente, invece di mandarmi un pezzo di carta, ti do lo scanner, mi scansioni e mi mandi il formato elettronico.”*

Come accennato precedentemente un grosso problema da affrontare per le attività da delocalizzare è la gestione del rischio che comportano, trattandosi di operazioni su dati sensibili e grandi flussi di denaro, nonostante siano attività routinarie. Mantenere il presidio del rischio è un concetto di estrema importanza per UCBP e nel suo processo di formazione ha dovuto lavorare molto sulla creazione di un solido legame di fiducia tra l'Italia e la Romania al fine di permettere il compimento dell'offshoring. Proprio a causa di questo lento processo di creazione di fiducia tra i due team c'è stata la duplicazione di uffici,

per tutto il periodo che va dall'ideazione del progetto fino alla messa in opera nel 2009. Si sono voluti comunque mantenere in questo periodo iniziale anche gli uffici italiani per lo svolgimento delle stesse attività portate in Romania anche per un altro motivo: garantire il *business continuity*. I clienti venivano spartiti tra i due paesi e si è sempre tenuto attivo il *know how* italiano per ogni evenienza, anche come *exit strategy*. Natalia Vai:

*“ [...] sicuramente all'inizio, con questa duality, non abbiamo mai esportato delle attività completamente, c'era sempre il piano anche di riportare in Italia le cose qualora le cose non fossero andate [bene], per assurdo, con periodi anche dove i colleghi più esperti erano alleggeriti anche eccessivamente del loro lavoro, ma volutamente rimanevano in quella posizione perché le esperienze per noi erano fondamentali, fino a quando eravamo sicuri che ormai non sarebbe più stato necessario tornare indietro perché eravamo sicuri di tutto. Quindi abbiamo anche preferito rischiare in questo senso però per non liberare le risorse che per noi erano chiave.”*

Giandomenico Miceli, più precisamente sul presidio del *know how* in Italia e sull'evoluzione dell'*exit strategy* dal 2005 al 2009:

*“Mantenendo comunque le competenze vive in Italia, mantenendo comunque un presidio in Italia abbastanza sostenuto, quindi non spostando il 100% delle attività e delle risorse in Romania, ma mantenendo una quota direi attorno al 20% del tutto in Italia, fino all'anno scorso così è stato, per altro lo è ancora adesso, mantenendo forte presidio, mantenendo forte expertise, mantenendo un forte controllo da un punto di vista manageriale, nei fatti il management forte che gestisce quest'area, era ed è ancora oggi fortemente italiano. Però oserei dire che questo è passato, uno dei motivi per cui nasce anche il primo gennaio 2009, UCBP la società internazionale è anche quello di costruire una strategia diversa. [...] Se mi succede un problema in Romania, la soluzione non deve essere scappare dalla Romania e riportare le cose in Italia, ma se succede un problema in Romania è esattamente come se succedesse un problema*

*a Verona, oppure a Monaco di Baviera, ci deve essere una strategia di business continuity che deve veleggiare sul fatto che siamo una società internazionale, quindi probabilmente se ho un problema in Romania, tutto il carico di lavoro non riesco a spostarlo nuovamente su Torino dove oggi ho il presidio in Italia sul mondo pagamenti, però riesco a fare leva su Torino, su Vienna, su Stettino, su Monaco di Baviera e così via...”*

Le attività delocalizzate, come precisato precedentemente, sono quelle attività di base routinarie e che possono essere smaterializzate, informatizzate, per poterle svolgere in sedi lontane dai clienti. Dopo la delocalizzazione di queste attività legate al data entry, routinarie e a basso rischio, si è iniziato a lavorare sulla delocalizzazione delle attività core per UCBP, sempre routinarie di base, ma che implicano un’alta esperienza nella gestione del rischio. Natalia Vai:

*“Poi altre attività, dove non c’erano alti livelli di sicurezza di un certo tipo, banalmente tutte le attività che per noi riguardano i processi legati alla cassa, al contante [...] sono routinarie ma per noi rappresentavano un elevato rischio, per il nostro offshoring, c’era il concetto sempre di presidio del rischio, banalmente abbiamo fatto tutte delle selezioni all’inizio, anche del rischio sicurezza-paese, in collaborazione con i nostri presidi di sicurezza del gruppo abbiamo valutato anche la rischiosità paese in termini di delinquenza, di possibilità di rapine. Se io qui [in Italia] posso gestire anche tutti i movimenti del cash, del money in Italia, in differita, però io metto nelle mani di risorse di cui non ho il pieno controllo, per esempio per tutti i rifornimenti che facciamo con la cash, io consegno loro il piano di quello che potrebbe essere potenzialmente un rischio molto elevato, perché so quando sono i ritiri, so quando sono le provviste verso la sala conta etc etc, quindi mi lego ad una fascia di rischio molto alta. Questa era una gamma di attività che all’inizio abbiamo preferito non delocalizzare, quindi abbiamo sempre mantenuto come pillar quello del rischio operativo”.*

#### 4.1.3. La scelta della localizzazione

Nei capitoli precedenti è emerso più volte come le relazioni nell'offshoring spesso si basino sulla fiducia reciproca tra client e vendor e come questa, spesso, tragga origine sia dalla cultura che dalla situazione socio-politica dei due paesi. Il caso UCBP tratta prevalentemente la relazione Italia – Romania, in quanto questa è la prima che è stata instaurata ed è la prima ad essere entrata in opera, ma UCBP, che è di fatto un'azienda captive del gruppo UniCredit che lavora esclusivamente con per le aziende del gruppo, è stata pensata come struttura centrale per tutti paesi, quindi anche Germania e Austria, gli altri due principali del gruppo UniCredit. La base di riferimento per l'Austria è la Repubblica Ceca (avviata nel 2007 e operativa dal 2009) e per la Germania è la Polonia ( operativa nel 2009).

La Romania (avviata nel 2005 e operativa nel 2009) è stata scelta come riferimento per l'Italia. La scelta di questi paesi è stata fatta in base a considerazioni di varia natura, le principali sono state la lingua e la posizione geografica. La Repubblica Ceca e la Polonia hanno altissime percentuali di popolazione che oltre alla lingua nazionale parlano il tedesco, rendendo molto semplice la comunicazione con l'Austria e la Germania. I rumeni hanno una grande facilità di apprendimento delle lingue straniere, in particolare di quelle neolatine, come appunto il rumeno e l'italiano. Sul fattore lingua, Giandomenico Miceli:

*“ Diciamo che il discorso della lingua gioca un ruolo fondamentale nelle nostre scelte per cui la Romania, all'epoca, tra i tanti paesi fu selezionato perché in Romania è facile trovare una capacità di comprensione e di parlare la lingua italiana. Quindi le risorse che assumiamo presso la sede di Bucarest, e poi ne abbiamo aperta una seconda nel 2008 a Iasi di secondo tier, di secondo livello, presso il confine con la Moldavia, ecco le persone che assumiamo in queste due sedi, come persone di origine e di matrice rumena, matrice di lingua latina, parlano l'italiano molto facilmente, stesso discorso per la lingua tedesca a*

*Stettino, che è a 20 chilometri dal confine con la Germania, è rimasta ancora una forte presenza di persone che parla tedesco e comunque c'è ancora la cultura dell'imparare la lingua tedesca.”*

La strategia di UniCredit, considerando i paesi verso cui delocalizza, rientra più in un discorso di *nearshoring*. Giandomenico Miceli ha spiegato che delocalizzare in paesi relativamente vicini rientra in una logica a livello di gruppo, dove la scelta dei paesi è dettata anche dal desiderio di consolidamento dei confini:

*“ [...] in realtà, per noi, la Romania e la Polonia [...] sono parte integrante del nostro mondo, sono due fra i più importanti paesi nei quali il gruppo UniCredit è presente, e non a caso noi abbiamo aperto queste nostre società di operations, lì e non in Egitto, dove magari si trova anche una presenza di lingua italiana, piuttosto che nel Togo, in Africa, dove si parla tedesco, dove magari ci potrebbero essere delle opportunità più a buon mercato. La scelta di Romania e di Polonia è anche legata al fatto che lì abbiamo una forte presenza qualificata del gruppo UniCredit anche dal punto di vista di banca di distribuzione, abbiamo una forte banca in Polonia, che è la banca Pekao, abbiamo anche una forte banca in Romania, UniCredit Tiriac Bank, sia nell'uno che nell'altro caso sono due banche del gruppo che rappresentano due presenze estremamente qualificate. Quindi noi siamo presenti in questi due mercati, non tanto in una logica di offshoring o nearshoring, ma a supporto e in maniera integrata con la presenza industriale, chiamiamola così, in questi due paesi, quindi l'obiettivo è: sviluppare questo modello di integrazione rispetto al modello UniCredit, quindi difficilmente andremo a valutare anche in futuro opzioni anche in Cina, piuttosto che in Giappone, ma valuteremo opzioni in altri paesi dove il gruppo Unicredito è presente.”*

#### 4.1.4. Il processo di *recruitment* e il percorso formativo

Individuato il paese più appropriato, è iniziato il processo di recruitment del personale per il centro *captive*. UniCredit è molto attento alla selezione e alla formazione del personale e alla gestione dei talenti, come è emerso più volte durante l'intervista. Il caso Romania è stato anche un'occasione per sperimentare la strategia di recruitment e migliorarne la struttura per poi applicarla agli altri paesi in cui è presente UCBP. Innanzitutto l'ottica da cui parte UniCredit è quella di gruppo, non vede le singole strutture e divisioni come compartimenti stagni, quindi nel momento del recruitment la scelta delle risorse ricade su individui che diventano personale non solamente di UCBP, ma dell'intero gruppo UniCredit. Questo permette una alta mobilità interna e la possibilità di lavorare e formare risorse importanti all'interno del gruppo e distribuirle nelle posizioni migliori per sfruttarne al massimo il potenziale. La selezione eseguita in Romania è stata condotta attraverso l'ausilio di società per la selezione del personale, come Adecco o ManPower, che avevano il compito di fare il primo *screening*. Inizialmente la ricerca era orientata a creare una base di manager di medio livello che potessero aiutare lo staff italiano nella gestione dei dipendenti, quindi i requisiti erano medio – alti: laurea, conoscenza dell'inglese sia scritto sia parlato, conoscenza base dell'italiano. Quando c'era una rosa di candidati intervenivano poi i responsabili delle Risorse Umane italiane per tenere gli ultimi colloqui. Successivamente si sono rivolti anche alle università, mandando persone nelle varie università a parlare con i rettori e anche con i centri culturali di Bucarest, tramite iniziative favorite da personaggi locali, ambasciatori, nei consolati, proprio per trasmettere l'idea di integrazione e non di sfruttamento della forza lavoro. L'idea di puntare fin dall'inizio su personale di alto livello faceva parte della strategia del gruppo relativa alla gestione dei talenti. Poter costruire le basi per il management futuro di queste sedi operative era necessaria inizialmente una forte presenza di risorse italiane in Romania, con l'intento di una progressiva riduzione del numero di espatriati, una progressiva presa in carico delle posizioni di responsabilità da parte delle risorse rumene che

sono rimaste due o tre anni a fianco dei manager italiani. La gestione dei talenti permette di occuparsi di risorse che per la loro giovane età, flessibilità, buon livello di formazione, nonché capacità linguistica molto elevata ed disponibilità ai trasferimenti internazionali, per creare una buona base futura per il management internazionale del gruppo UniCredit.

Di estrema importanza è stato il momento della formazione e dell'affiancamento del personale locale. La formazione è stata strutturata su due livelli: lingua e *training on the job*. Natalia Vai:

*“Abbiamo fatto dei corsi di quattro mesi, full-time, prevista una parte diciamo così in aula, i corsi sono stati tutti organizzati, pianificati con l'ausilio delle università, dei centri culturali presso Bucarest ecc, però la pianificazione dei contenuti era anche gestita da noi, prima solo italiano, e poi c'era un mix, al mattino solo italiano, e al pomeriggio cominciavano la formazione sull'identità del gruppo, sui concetti bancari in generale, indipendentemente dal livello di studi che avevano, perché c'erano laureati in economia che avevano già dimestichezza con certi argomenti, però venivano proprio introdotti, esattamente come la formazione che facciamo al collega italiano che entrava nel gruppo per la prima volta. Quindi c'è stato proprio un trattamento paritetico della risorsa che sviluppavamo là.”*

Oltre all'insegnamento della lingua italiana, la formazione prevede anche una parte tecnica strutturata come *training in the job*, Giandomenico Miceli:

*“Quando parliamo di formazione, quella tecnica evidentemente, no ovviamente l'italiano, poi noi ovviamente abbiamo piattaforme di formazione e sostegni vari, costruiti all'interno che avevamo anche proprio specificatamente all'interno della società di operation però nei fatti il grosso della formazione che garantiamo è formazione training on the job. [Dopo] i quattro mesi di formazione che comprendevano l'italiano e poi anche la formazione tecnica, nei fatti questo vuol dire che magari, adesso tanto per fare solo un esempio, nel caso del*

*trasferimento di una attività mutui quello che poteva succedere è che a fronte di un bacino di cinquanta persone assunte in Romania, magari i primi mesi facevano solo italiano, quindi erano, tra virgolette, soli lì, col centro culturale, cioè seguiti dalle strutture dell'HR e basta. Magari per i successivi tre mesi, training on the job oltre all'italiano, c'erano delle persone, in numero di uno ogni sette, uno ogni dieci, un italiano lì, tre mesi ad affiancare per il training on the job. Dopodiché finiti i tre mesi, quattro con l'italiano, si partiva in attività vera, c'era il go live, ma il go live era parallelo alla attività italiana perché all'inizio, come dire, vuoi essere sicuro che tutto funzioni bene, quindi c'erano altri colleghi italiani che per il go live continuavano a prestar assistenza dall'Italia, ma anche in loco in Romania. Quindi nei fatti, mediamente, per ogni attività trasferita si può dire che c'è stata tra una cosa e l'altra una assistenza prestata in loco in Romania da formatori, chiamiamoli tra virgolette, per circa probabilmente cinque – sei mesi: due – tre mesi in fase di formazione, due tre mesi in fase di assistenza in parallelo sulla attività live.”*

L'atteggiamento di coinvolgimento all'interno del gruppo e l'approccio più collaborativo più che direttivo erano tesi anche ad arginare un problema strettamente legato alla gestione del personale, il *turnover*. Nell'intervista sono stati fatti dei numeri in merito alla situazione di rotazione del personale: UniCredit ha rilevato un turnover attorno al 15-20%, circa 10 punti percentuali sotto alle società simili, che registravano una media di 25% di turnover, con picchi del 40%. Sicuramente a contenere questo fenomeno ha concorso sia il tipo di formazione, intensa e di alto livello, sia le aspettative di carriera, percorso all'interno delle divisioni del gruppo, sia l'attenzione all'integrazione. Proprio quest'ultimo aspetto è la parola chiave di tutto l'approccio UniCredit fin qui analizzato: le risorse del gruppo, ovunque esse siano, fanno parte del gruppo senza discriminazioni. Giandomenico Miceli:

*“Se per caso voi oggi entraste nel nostro ufficio di Bucarest in realtà non vi accorgeteste di essere a Bucarest, perché in tutto e per tutto, anche banalmente il layout degli uffici è esattamente analogo a quello di Milano o di Verona o di*

*Bologna, esattamente le stesse scrivanie, gli stessi pc, le stesse illuminazioni, proprio in un'ottica di totale integrazione e di assoluta equivalenza delle professionalità, tra un paese e l'altro, Anzi in alcuni casi, trattandosi di un insediamento nuovo, le facilities sono addirittura migliori.”*

La re-ingegnerizzazione delle attività da delocalizzare ha influito anche sul ridimensionamento della forza lavoro dedicata. Ottimizzando le procedure il personale necessario è diminuito e le risorse italiane che in un primo momento hanno supportato il processo di offshoring sono poi state riassorbite dal gruppo o entrate in una politica naturale di turnover. In Romania oggi sono presenti circa 700 persone dedicate alle attività di UCBP, suddivise in due sedi – Bucarest con 500 persone e Iasi con 200. Inizialmente il progetto prevedeva un numero totale di risorse rumene attorno ai 150 – 200, ma il trend di crescita dei primi quattro anni, dal 2005 al 2009, non è legato a un fisiologico allargamento delle dimensioni di UCBP, quanto alla natura delle attività che vengono man mano portate in Romania. Ad esempio la prima attività delocalizzata è stata il correspondent banking, che comprende attività standard quali la gestione ordinaria dei conti e la spunta tra le banche corrispondenti. In Italia vi erano impiegate 45 – 50 persone, in Romania, dopo la re-ingegnerizzazione, 25. Quindi le assunzioni erano programmate in slot, in base alla stima fatta dalle Risorse Umane sui dati dei nuovi processi. Di conseguenza le risorse italiane mandate in Romania per fare da formatori venivano gestite in base al numero di assunzioni programmate durante l'anno. Questi formatori non sono persone dedicate a questo scopo, sono piuttosto le risorse più esperte dell'attività, che hanno una conoscenza approfondita e sono in grado di trasmetterla ad altre persone. Il loro impiego nella messa in opera di UCBP ha comportato anche una riorganizzazione del personale in Italia per sopperire alla rotazione in Romania.

La fase di implementazione ha visto l'uso massiccio dei sistemi informativi. Nel 2009 è entrata in operatività un'altra struttura del gruppo UniCredit, anch'essa nata per accorpare funzioni nazionali, UGIS, *UniCredit Global Information Service*. Parallelamente all'intervento di UCBP, UGIS ha lo

scopo di integrare ed armonizzare le piattaforme informatiche del gruppo. La stessa piattaforma utilizzata in Italia e in Romania è già operativa in Repubblica Ceca e in Germania dal primo gennaio del 2010, è prevista l'operatività in Austria entro il 2011 e si sta lavorando sulla Polonia. L'obiettivo di UGIS è di integrare in tutti e 22 i paesi in cui il gruppo UniCredit opera le proprie tre piattaforme – quella italiana, una semplificata per i mercati di seconda fascia, e quella di base cirillica. Questa uniformazione delle piattaforme informatiche rafforza l'uniformazione della preparazione delle risorse dislocate nei vari paesi, integrando al massimo livello tutte le funzioni e le attività del gruppo. Giandomenico Miceli sull'integrazione delle attività tra paesi diversi:

*“Ad oggi la strategia è creare valore non già mediante il semplice trasferimento, o vantaggio di più basso salario, ma bensì cerchiamo di creare valore mediante integrazione internazionale, quindi un'attività spostata all'estero, se questo spostamento mi dà l'opportunità di una integrazione con analoghe attività di altri paesi.”*

#### **4.1.5. La gestione delle differenze culturali**

Il compito delle Risorse Umane è stato soprattutto quello di far incontrare la propria cultura del lavoro con quella della popolazione rumena. Non si è trattato di inaugurare una start up in un paese straniero, ma di aprire una struttura fortemente integrata con l'intero gruppo che necessitava di standard e di allineamento nella cultura aziendale. Marco Longobardi ha sottolineato più volte come l'insegnamento della cultura lavorativa abbia spesso coinciso con l'insegnamento di una educazione al lavoro data la giovanissima età delle nuove risorse e la mancanza di esperienza non solo nel settore finanziario, ma nel lavoro in generale. Bisognava far convivere questa realtà fresca di laurea e con i ritmi universitari con quella ben più radicata e formale del gruppo. In questo

scenario, lo scontro più evidente c'è stato sull'approccio verso i compiti da svolgere. Natalia Vai:

*"[...] i ragionamenti che sono stati fatti nelle successive assunzioni, perché la gente ricordo le prime volte che andavo in Romania a fare formazione, o verificare un po' come andavano le cose, dicevano: <<Sono due mesi che faccio questo mestiere, quando è che faccio un'altra cosa che questo ormai lo so fare?>> Ed infatti era vero. [...] Sono molto veloci nell'apprendimento, sono molto capaci."*

L'impatto culturale sulla visione della carriera, della divisione del lavoro e sull'uso della tecnologia ha messo in discussione anche l'organizzazione delle attività in Italia. L'introduzione della tecnologia nella gestione delle pratiche è sempre stata vista come un problema dovuto alla resistenza della forza lavoro che aveva eseguito nello stesso modo le stesse operazioni per anni. La forza lavoro rumena, molto più giovane della media del gruppo, proponeva l'uso della tecnologia per ogni lavoro che non necessitasse di un ragionamento complesso. Questa doppia velocità si ripercuoteva anche a livello di carriera. Le risorse rumene non avevano la pazienza di seguire tutto l'iter per fare carriera, associavano lo scatto di posizione all'abilità di fare una determinata operazione, quindi spesso i conflitti nascevano perché non si spiegavano il perché della differenza di grado tra due persone che sapevano fare le stesse cose, senza considerare il concetto di anzianità. In questo clima di volontà di emergere non è stato difficile individuare quelle risorse più attive sia sul piano del lavoro, sia sul piano propositivo. Questi talenti, di estremo interesse, come detto, in ottica di gruppo, sono diventate le risorse sulle quali investire maggiormente, differenziandole dalle risorse che svolgevano il lavoro routinario, per le quali l'investimento in formazione è più limitato anche per via del maggiore turnover. Grazie all'attenzione dedicata alla selezione e alla formazione del personale e alla gestione dei talenti da parte di UniCredit, oggi UCBP è un centro di competenza, ad esempio le attività di *payment* di Italia, Austria e Germania sono tutte svolte dalle sedi rumene. Le risorse italiane che per anni sono state nelle sedi rumene e

il modello di formazione ha permesso di creare risorse in grado di replicare la conoscenza e passarla ai futuri centri anche in maniera più organizzata, forte dell'esperienza di successo passata.

I risultati dell'integrazione, come somma di un lungo processo basato su selezione, formazione, re-ingegnerizzazione, informatizzazione sono in linea con quanto auspicato nello stadio di formulazione della strategia di *offshoring*. Addirittura si stanno già osservando i primi casi di mobilità interna che vedono alcune risorse formate in Romania chiamate a ricoprire posizioni manageriali in Italia. È il caso del project manager Cristian Dumitru Clibiu, che verrà approfondito successivamente.

Si è dovuto anche organizzarsi per adattare la gestione degli incentivi e delle ricompense che era del gruppo alle nuove realtà, per poter trarre il massimo dei benefici. Da una parte si è lavorato sulla cultura organizzativa, come visto nei paragrafi precedenti, cercando di integrare quella dei nuovi assunti in quella aziendale e nello stesso tempo ammorbidendo quella aziendale per trovare spazio alla diversità di un bacino di risorse molto eterogeneo. D'altra parte è stato necessario calibrare il sistema di ricompense individuando quelle che stimolano maggiormente ogni singolo lavoratore. Anche se generalizzare non è facile in questi ambiti, si riescono in genere a tracciare dei caratteri che identificano un paese o una cultura. Nel corso dell'intervista è stato approfondito questo aspetto, sottolineando la velocità di apprendimento, la predisposizione per le lingue e l'ambizione lavorativa. Natalia Vai:

*“ [...] ci sono dei processi di incentivazione economica in progress, cioè nel senso che dipende dalla permanenza, anche un fattore di retention. Se tu investi per molto tempo, se riesci a svolgere delle attività per cui hai anche una escalation interna, non so da addetto a responsabile di reparto, da responsabile di reparto a capufficio eccetera, quindi a parità di questo o hai l'avanzamento di grado o hai una forma monetaria che per loro è quella che conta alla fine perché comunque sono molto legati al soldo, questo è inequivocabile. Al soldo e quelli*

*più ambiziosi chiaramente al potere, al posizione. Per loro gestire risorse e avere il ruolo di capo è fondamentale.”*

Non mancano anche aspetti della cultura che riflettendosi nel modo di lavorare portano a scontri. Ad esempio è stato riportato più volte il differente approccio manageriale tra i due paesi, Natalia Vai:

*“Loro anche per la loro cultura paese vengono da un modello molto più direttivo, quindi sono più direttori. Per me c’è differenza tra manager e direttore. Quindi, noi invece veniamo da una cultura più manageriale che va da quella del consenso, del coinvolgimento, non ti ordino di fare una cosa, ma ti porto a pensare quanto è importante che tu la faccia e la faccia bene. Dall’altra parte c’era invece un po’ più la volontà di dire tu sei il capo mi devi dare la direttiva, un po’ alla tedesca e all’austriaca, e io obbedisco a questo, ma se tu non me la dai non ti aspettare che poi io te la faccia esattamente come tu vuoi.”*

Il management di UniCredit ha voluto dei comitati di ascolto, strutturati come dei workshop per i propri interni sul progetto UCBP con lo scopo di rilevare ed esaminare le differenze a livello culturale tra i due paesi, in modo da porsi nel modo migliore e di intervenire sugli aspetti fondamentali al fine di ridurre i conflitti e il turnover iniziale.

In supporto a questi comitati di ascolto, sempre sul piano dell’integrazione culturale, sono state intraprese numerose operazioni. Nell’intervista ne sono emerse due che hanno avuto particolare rilievo e successo. Innanzitutto si è cercato di avvicinare il management e le risorse italiane legate al progetto alla cultura rumena. Si sono organizzate, in collaborazione con la Cattolica di Milano, delle lezioni sulla storia e la cultura del paese per comprendere il perché di certi atteggiamenti o di certe situazioni presenti nella società odierna. Per avvicinare la comunità, la società rumena alla nuova UCBP e in generale a UniCredit, il gruppo ha promosso iniziative umanitarie a Bucarest e dintorni. Queste iniziative hanno coinvolto

prevalentemente il problema dei bambini orfani, numerosissimi in Romania, e ha coinvolto associazioni e personaggi locali, approfondendo la realtà della società e cercando di capire l'entità e l'influenza di questi problemi sui rumeni.

Si è già detto che tutti questi sforzi orientati all'integrazione hanno portato a una relazione di successo con la Romania, trasformando il centro di offshoring in un competence center. Questo modello è stato poi applicato anche a Polonia e Repubblica Ceca, riuscendo spesso a ridurre i tempi relativi al recruitment e all'implementazione di alcune attività. Si può affermare che l'intento di rafforzare i confini e accentrare le attività di back office, anche se ancora in corso, sia positivo. Questo porta il gruppo UniCredit ad allargare la visuale e a pensare a un ulteriore step di allargamento geografico. Non a caso la spinta verso l'Est Europa era mossa anche dai contatti preliminari presi con istituti di credito in Russia, in Ucraina e in Kazakistan, dove la presenza del gruppo è ancora bassa ma c'è grande interesse in una maggiore penetrazione. Questo ulteriore passo è momentaneamente condizionato dalle barriere linguistiche, il cirillico, che rallenta l'uniformazione dei sistemi e delle piattaforme, che sono comunque in fase di sviluppo. Si delinea in questo contesto l'idea di banca europea, vision del gruppo UniCredit, ed è questo il vero motivo per cui più che all'offshoring ci si rivolge al nearshoring. Natalia vai:

*“Voler fare offshoring in quei paesi [lontani come India e Cina] significa proprio aver un qualcosa che non ti interessa e dire, ok, fatelo voi, un po' pacchetto chiavi in mano, va contro il principio, in ottica di banca europea, che noi ci vogliamo invece prefiggere. Quello di avere un timbro, un imprinting e una evoluzione in un'ottica di modello di gruppo che non riusciremmo ad avere in paesi anche così lontani, proprio perché diventa impraticabile e impossibile seguirli più da vicino. Quindi non essendo nemmeno una società mercato, noi effettivamente siamo captive, quindi seguiamo il gruppo, preferiamo avere questo nearshoring che è partito da un'idea solo di low cost e che adesso sta diventando la vera partnership. Delocalizziamo dove troviamo l'expertise, e ovviamente anche il costo è inferiore, ma dove sappiamo ricostruire dei*

*competence center nostri che ci danno un'affidabilità che altri paesi non ci darebbero."*

Questo discorso però presuppone una caratteristica che poche aziende di servizi possono permettersi: le dimensioni, i volumi di lavoro fanno la differenza. Ad esempio, banche più piccole non potrebbero permettersi di aprire centri per il back office in Romania, proprio perché il vantaggio di costo sarebbe irrisorio per volumi medi e una delocalizzazione di questo genere di servizi sarebbe dettata esclusivamente da un risparmio economico e dalla cessazione di attività a basso valore aggiunto. I *benchmark* di cui disponeva UniCredit nel primo periodo di avvio di UCBP erano relativi a istituti di dimensioni inferiori e lavoravano con volumi, ad esempio, dell'ordine di decine di migliaia di bonifici all'anno, mentre UniCredit ha volumi centinaia di volte superiori. Oggi il caso UCBP è diventato il riferimento di *benchmark* per gli altri istituti.

L'ultimo aspetto trattato nell'intervista, relativo a forme di controllo e monitoraggio del lavoro svolto offshore, è la qualità del servizio. In questo caso il *benchmark* è interno, il nuovo servizio viene confrontato con i feedback qualitativi sulle attività svolte precedentemente in UPA Italia. La reazione dei clienti, in un primo momento, è stata scettica, motivata con la preoccupazione riguardo al problema della lingua. Considerando che UCBP si occupa di servizi per altre società del gruppo, la comprensione degli input e degli output è di estrema importanza, e la lingua è stata infatti indicata subito come elemento cruciale. Poi i risultati parlavano da soli e i clienti hanno iniziato a fidarsi, anche sulle attività più complesse e che richiedevano competenze elevate per essere gestite. C'è stata anche l'astuta mossa di far eseguire alcune attività dalla sede rumena, nel periodo di compresenza degli uffici italiani e rumeni, senza sottolineare la cosa, ma rendere palese la provenienza solo a lavoro concluso. Questo ha permesso di guadagnare velocemente la fiducia necessaria. Attualmente molti clienti chiedono di svolgere molte operazioni tramite i colleghi rumeni, anche se queste potrebbero essere ancora svolte in Italia, sia per un fattore costo, sia per una questione di approccio più dinamico, più *giovane* al problema. Anche in questo

contesto ci si è mossi in un'ottica di integrazione tra le parti, avvicinandole.

Natalia Vai:

*“Poi anche per agevolare quello [l'integrazione], abbiamo fatto conoscere gli interlocutori ai colleghi delle banche. Quindi un po' sono venuti in Italia e glieli abbiamo presentati, poi abbiamo fatto le inaugurazioni e anche visit,e proprio guidate, dei clienti banche in Romania. Quindi hanno visto il centro, hanno potuto vedere le persone, gli hanno stretto le mani. Queste persone erano là e gli spiegavano il lavoro, gli facevano vedere a video quello che stavano facendo, c'è stato proprio più un approccio del <<Venite a vedere, non ve lo raccontiamo>> e quando tornavano erano tutti esaltati.”*

Riassumendo:

<b>Temì trattati</b>	<b>Caratteristiche</b>
<b>Motivazioni</b>	Ottimizzare i costi; accentramento delle attività per il gruppo.
<b>Attività delocalizzate</b>	Inizialmente quelle a minor valore aggiunto, relative ai sistemi di pagamento, ai conti correnti e alle certificazioni, al <i>data entry</i> . Successivamente si de localizzano anche le attività <i>core</i> , legate ai flussi di denaro del gruppo.
<b>Gestione del rischio</b>	Delocalizzazione per gradi per presidiare il rischio. Inizialmente le attività non erano delocalizzate interamente, si manteneva competenza in Italia in caso di rientro dell'attività.
<b>Localizzazione</b>	Scelta dovuta alla presenza del gruppo nel paese, al basso costo della manodopera, al facile insegnamento della lingua (sia Romania che Polonia).
<b>Recruitment</b>	Società di selezione locali e interventi nelle università.
<b>Formazione</b>	Processo di quattro mesi suddiviso in

	<p>insegnamento della lingua e <i>training on the job</i> per le attività. I formatori sono italiani e scelti tra coloro che hanno maggiore conoscenza dei processi. L'affiancamento è fatto anche da risorse locali <i>senior</i>.</p>
<b>Gestione differenze culturali</b>	<p>Doppia velocità: i giovani rumeni sono desiderosi di imparare e sono rapidi nell'apprendimento, vogliono fare una carriera rapida e occuparsi di cose sempre diverse; la struttura del gruppo non permette una rapida scalata delle posizioni. Principali ricompense legate al denaro. Uso massivo della tecnologia da parte dei giovani rumeni. Grande attenzione all'integrazione dei lavoratori nel gruppo e sforzi da parte di UniCredit nel comprendere la situazione socio-economico-politica del paese, affermandosi anche come istituto attivo nelle iniziative benefiche sul territorio.</p>

#### 4.2. Intervista micro

Nell'intervista riportata nel paragrafo precedente, i manager presenti all'incontro hanno posto diverse volte l'accento sul riconoscimento, l'investimento e la gestione dei talenti, come risorsa strategica per l'intero gruppo, e hanno fatto riferimento numerose volte a un project manager in particolare, Cristian Dumitru Clibiu, al quale ho chiesto una intervista telefonica per approfondire i temi legati al suo percorso all'interno di UCBP e per avere un suo punto di visto sul progetto UCBP. Di seguito vengono riportate le osservazioni salienti riguardo i temi affrontati nell'intervista macro.

#### 4.2.1. Il processo di *recruitment* e il percorso formativo

Si ripercorre brevemente la carriera di Cilibiu all'interno di UCBP. Il suo percorso di studio rientra nel profilo classico ricercato da UniCredit per le posizioni di management di cui si è visto nell'intervista precedente: laurea in informatica ed economia – contabilità di gestione e master a Bucarest in Basi di Dati presso Oracle. Il master è stato scelto sia per interesse verso l'informatica sia perché era sponsorizzato da una grande compagnia multinazionale, quindi in una prospettiva di un eventuale lavoro all'estero. Nello stesso periodo di inizio del lavoro in UCBP, Cilibiu ha intrapreso un master in *banking offshoring* che non ha portato a termine per problemi di tempo legati all'impiego in UCBP.

Il master in Basi di Dati di Oracle si teneva il pomeriggio, così ha approfittato del resto della giornata libera per iniziare un lavoro *part time* come grafico informatico, per iniziare ad arricchire il proprio curriculum. Il contatto con UniCredit è avvenuto tramite l'annuncio di ricerca di personale che il gruppo aveva pubblicato su un quotidiano nazionale. UniCredit era presente in Romania anche se non ancora molto conosciuta, ma stava espandendosi: Unicredit Retail nasce dalla fusione di HVB, UniCredit Romania e Tiriac Bank.

Il colloquio si è svolto in tre parti: il primo è stato un colloquio attitudinale, il secondo, svolto in inglese, era centrato sulle proprietà linguistiche parlate e scritte, il terzo era con un responsabile HR italiano e alcuni manager locali. Una volta entrato a far parte del progetto UCBP, primo aprile 2005, è iniziato il processo di formazione. Il training si sviluppa su quattro mesi e vede un mese iniziale di apprendimento della lingua italiana *full time*, il secondo mese prevede al mattino l'apprendimento di basi bancarie e al pomeriggio lezioni di italiano e gli ultimi due mesi sono impiegati con il *training on the job*, quindi con l'affiancamento di responsabili italiani. Nello specifico Cilibiu era stato allocato al settore dei bonifici telematici, cioè alla gestione di quelle pratiche che intervengono nell'analisi dei bonifici non andati a buon fine e li risolvono manualmente. Il periodo di *training on the job* viene effettuato il primo mese in

Romania e il secondo presso una struttura italiana. Il lavoro risulta molto manuale e burocratico, ma ci sono molti margini di miglioramento nelle pratiche lavorative perché sono ancora poco informatizzate, così Cilibiu fin da subito propone alcuni suggerimenti rivolti alla semplificazione e all'ottimizzazione delle attività in un'ottica di *office automation*. Questo atteggiamento gli permette di attrarre l'attenzione rispetto ai colleghi e dimostra di possedere le qualità necessarie per diventare capo team.

Per quanto riguarda il periodo di formazione che ha caratterizzato l'ingresso nell'organizzazione, Cilibiu ha espresso soddisfazione per come è stato strutturato. La parte dedicata all'insegnamento della lingua italiana è sufficiente, anche perché *“studiare l'italiano per due mesi oppure 8 non cambia a livello di comprensione ed espressione. La differenza è data dal training on the job, che permette una maggiore interazione tra colleghi e una migliore comprensione della lingua”*. I due mesi di lezioni di italiano permettono di capire perfettamente tutti i concetti e di avere i mezzi per potersi esprimere correttamente. La parte di training dedicata alle pratiche bancarie è eccessivamente lunga secondo Cilibiu, perché la preparazione è su tutti gli aspetti lavorativi possibili, quindi non solo finalizzata alle mansioni iniziali:

*“Dopo alcuni anni ci si ricorda che alcune cose erano state insegnate, ma è necessario ri-documentarsi, quindi si potrebbe alleggerire questa parte iniziale e concentrarsi su quello che effettivamente serve per essere operativi”*.

Comunque l'azienda prevede continui aggiornamenti e corsi di formazione per le nuove posizioni o i nuovi compiti. Cilibiu ha fatto da affiancatore per alcuni colleghi rumeni, soprattutto nel primo periodo in UCBP c'era un alto turn over, dato soprattutto dalla concorrenza che aveva in atto un forte *head hunting*. Era quindi necessario formare continuamente nuove persone, ed era una delle mansioni di Cilibiu una volta diventato team leader (novembre 2005).

#### 4.2.2. La carriera in UCBP

Nel gennaio 2006 entra a far parte dello staff del *country manager*, occupandosi di progetti interni trasversali alle funzioni di *information technology* e Risorse Umane atti al consolidamento della nuova struttura. La funzione di Risorse Umane copre la totalità dei dipendenti italiani e l'80% di quelli rumeni e vengono apportati miglioramenti operativi, come ad esempio l'integrazione informatica del pagamento degli stipendi e la loro tracciatura (prima divisi tra Italia e Romania). In questa posizione, Cilibiu collabora soprattutto a progetti di *Business Process Reengineering*, spingendo l'informatizzazione delle informazioni e dei dati, eliminando i processi doppi tra Italia e Romania e ottimizzando la raccolta e l'analisi dei dati, sfruttando appieno il master conseguito presso Oracle. Era anche il referente nelle presentazioni universitarie rumene di UniCredit e UCBP.

Nel giugno 2007, dopo due anni dalla nascita di UCBP, nasce la nuova divisione *Organisation Department* (OD) a Bucarest, diretta da Cilibiu. La scelta del team è stata fatta sia su criteri tecnici sia su criteri funzionali (servivano sia informatici che analisti). La funzione principale della divisione di UCBP era quella di re-ingegnerizzare i processi assieme a OD Italia per portare in Romania il tool realizzato da MEGA, utilizzato solo in Italia, facendone mappatura e formazione.

Nel 2009 vengono accentrate a Milano le strutture di UCBP, mantenendo a Bucarest solo HR e logistica. Cilibiu è stato trasferito a Milano per seguire l'*Integrated Management Project* – Sistema gestionale Integrato (SGI) – con lo scopo di integrare le pratiche dei vari paesi in cui è presente UCBP. In questo progetto è stato seguito e appoggiato dalla dottoressa Natalia Vai, *Head of Tools and Process Innovation Unit*.

Il primo gennaio del 2010 Cilibiu è diventato capo progetto dell'SGI. Segue la parte di *project manager* per il miglioramento del *back office* con lo scopo di integrare i flussi tra *front* e *back* e ridurre il lavoro "banale" del *back*

*office*, quello dovuto a errori e a problemi legati ai processi, e di concentrare l'attenzione all'analisi.

Anche se non aveva idee chiare sugli sbocchi professionali e l'annuncio sul giornale cui aveva risposto non chiariva quale tipo di lavoro veniva proposto se non il generico project manager, le aspettative iniziali di Cilibiu sono state attese, ha trovato un ottimo riscontro rispetto a quello che si prospettava man mano che prendeva confidenza con UCBP. Gli aspetti più accattivanti della proposta lavorativa iniziale sono stati lo stipendio, più alto della media in Romania, la possibilità di fare carriera velocemente visto che la struttura era nuova e non c'erano già gerarchie consolidate, e la possibilità di far parte di un gruppo internazionale, quindi la possibilità di viaggiare e lavorare (caratteristica principale nel primo periodo post universitario).

Parlando più in generale, considerando le attitudini dei lavoratori rumeni, Cilibiu ha sottolineato come le ricompense più motivanti sono quelle monetarie e quelle relative alla possibilità di lavorare in un'altra sede estera dell'organizzazione. Il ricoprire la stessa posizione in un'altra sede è vista come una grande ricompensa e fonte di motivazione, ma ben diversa dall'aumento salariale: l'aumento di stipendio deve essere strettamente legato a un aumento dei compiti da svolgere o un ampliamento delle responsabilità.

#### **4.2.3. La gestione delle differenze culturali**

Cilibiu ha notato che parlando con colleghi che sono passati dopo pochi mesi da UCBP ad altre aziende o concorrenti (ad esempio Oracle e Accenture) per un aumento di stipendio, questi non sono contenti dell'ambiente di lavoro, perché ritenuto troppo individualista, poco collaborativo e strutturato a blocchi, quindi ognuno è responsabile di una parte ma non si ha la visione di insieme, aspetto fortemente sostenuto e incentivato in UCBP, in linea con l'idea di integrazione e cooperazione del gruppo UniCredit. Inoltre i rapporti umani non

sono favoriti, o meglio non ci sono politiche dedicate al rafforzamento dei legami interpersonali. A proposito Cilibiu aggiunge:

*“Dato che spesso più della metà della giornata si passa in ufficio con i colleghi, i rapporti interpersonali sono fondamentali e UCBP da sempre li favorisce promuovendo workshop ai quali partecipano ogni volta il 20% della forza lavoro, in modo da non incidere sull’operatività delle varie unità. Questi workshop rientrano in un programma di team building. Questo motivo è stato causa di diversi rifiuti di proposte da altre aziende.”*

Gli sforzi fatti dal management italiano di UCBP per prepararsi alla gestione di colleghi con una diversa cultura sono stati evidenti e importanti, soprattutto, come dice Cilibiu, per le piccole cose. La cultura, come l’attitudine al lavoro, non differisce molto tra Italia e Romania ma ci sono alcuni comportamenti che possono fare la differenza tra colleghi:

*“Sono le piccole cose a fare la differenza e il fatto che quelli di UniCredit si siano informati prima è stato di grande impatto su di noi. Ad esempio chiamare per cognome un collega in Romania è ritenuto offensivo.”*

A livello lavorativo le differenze sono poche, si riscontra una impostazione più direttiva in Romania rispetto all’approccio manageriale italiano, quindi collaborativo, ma i ragazzi rumeni si adattano molto facilmente a questi aspetti, quindi non si trovano particolari resistenze. Le grosse differenze risultano tra i diversi strati sociali. Grande apertura mentale, atteggiamento propositivo e apertura al nuovo e allo straniero nelle classi di alta cultura, almeno universitaria. Tra le persone che non hanno studiato, spesso le aziende straniere che vanno in Romania per affari sono viste come aziende che vogliono imporsi e pronte allo sfruttamento.

All’interno di UCBP c’è grande complicità tra Italia e Romania, i conflitti, specialmente nei primi anni, sorgevano tra i manager dei paesi forti (Italia, Austria e Germania), cercavano di prevalere l’uno sull’altro e si cercava di

imporre il proprio metodo. Poi, grazie anche all'integrazione dei processi informatici e delle procedure, questa competizione si è attenuata e ora non è più un ostacolo. La posizione di Cilibiu è tale per cui si trova spesso a interfacciarsi con persone più anziane, italiane, e in posizioni di livello superiore; le volte in cui si è trovato a dover collaborare con posizioni di pari livelli, o inferiori, ricoperte da persone più adulte non ci sono stati problemi, il problema dell'età non è presente sentito in UCBP secondo Cilibiu, sia perché la maggior parte della forza lavoro è piuttosto giovane, sia perché c'è alta mobilità interna, quindi è un'azienda dinamica.

Riassumendo:

<b>Temî trattati</b>	<b>Caratteristiche</b>
<b>Formazione accademica</b>	Laurea in Informatica ed Economia e master in Basi di Dati presso Oracle
<b>Recruitment</b>	Candidatura volontaria. Colloquio in tre step (uno attitudinale, uno in inglese, uno con il management locale).
<b>Formazione</b>	Un mese di sola lingua italiana. Un mese di lingua italiana e di basi bancarie. Due mesi di <i>training on the job</i> , in particolare nella gestione dei bonifici bancari non andati a buon fine.
<b>Carriera</b>	01.04.2005 entra in UCBP Fine 2005 team leader 01.2006 staff del Country Manager 06.2007 responsabile Organization Department 01.2009 trasferimento a Milano per seguire il Sistema di Gestione Integrato (SGI) 01.2010 project manager del SGI
<b>Gestione differenze culturali</b>	Il processo di integrazione ha permesso di evitare molti conflitti dovuti all'individualismo o al turnover. Apprezzata la grande

attenzione che Unicredit ha dedicato alla gestione degli aspetti formali e informali del personale. Spinta all'informatizzazione massiva da parte dei rumeni.

## 5. Conclusioni

La discussione del caso *UniCredit Business Partner*, alla luce dell'analisi del fenomeno dell'offshoring oggetto della tesi, ha portato alla sintesi di due importanti conclusioni ai fini della ricerca in cui questo progetto è inserito: il percorso di sviluppo dell'offshoring è partito secondo i canoni classici riscontrati in letteratura per poi evolvere, abbandonando le determinanti di costo, in una relazione improntata alla formazione di *competence center*, e l'importanza strategica della gestione dei talenti in centri offshore e delle differenze culturali al fine di costruire una solida e profittevole relazione di offshoring. Infine viene presentato un confronto su alcuni punti tra il caso UCBP e un altro caso, *Mind Resources*, facente parte della ricerca anche se non oggetto di analisi di questa tesi, che ho avuto la possibilità di seguire e partecipare alle interviste fatte al management italiano e indiano.

### 5.1. Dal *captive center* al *competence center*

La delocalizzazione delle attività di *back office* dall'Italia (UPA) alla Romania (UCBP) è stata spinta in un primo momento dalla necessità di intervenire sulla riduzione dei costi di una funzione che è, a detta dello stesso management, di fatto un centro di costo per il gruppo UniCredit. L'altra determinante che ha portato alla scelta della delocalizzazione è stata l'intenzione di riorganizzare, a livello europeo, la struttura delle società nazionali che si occupavano del *back office*, in modo da snellire le procedure e ottimizzare le risorse. Questi fattori evidenziati, che influenzano la decisione di intraprendere un complesso percorso come l'*offshoring*, sono gli stessi riscontrati nella letteratura esaminata, portando a confermare come nel mercato attuale sia più semplice cercare un partner straniero, indipendente o meno, al quale affidare una parte di servizi che non rappresentano un vantaggio competitivo per l'azienda, piuttosto che trovare una soluzione interna. Questo è possibile grazie

all'impiego massivo delle tecnologie informatiche ed è una risposta rapida alla crescente competizione globale, dove aziende di paesi diversi e spesso lontani oggi si trovano a concorrere nelle stesse aree geografiche.

Per sfruttare al massimo le proprie risorse, per concentrarle sulle *core competence* in modo da aggiudicarsi quel vantaggio competitivo che permette all'azienda di crescere e consolidarsi rispetto alle concorrenti, si delocalizzano quelle funzioni che richiedono competenze e risorse che l'azienda non possiede e non ha interesse a possedere o sviluppare. Nel caso discusso, UniCredit ha deciso di creare una struttura europea per la gestione del *back office*, che non è una attività *core* rispetto a quelle strettamente legate alla gestione bancaria, ma è indispensabile per il corretto svolgimento di ogni attività del gruppo. UCBP nasce dall'*offshoring* di queste attività svolte localmente (una struttura per l'Italia, una per l'Austria, una per la Germania e così via) trasferendo l'esperienza e la competenza accumulata negli anni su nuove risorse in Romania (e in seguito altri centri). Si sono riscontrati anche i problemi già noti in letteratura: la scelta del paese, la decisione tra un centro captive o un provider e garantire il presidio del *know how*, oltre che la delicata questione della gestione delle differenze culturali tra i due paesi. La particolarità nell'esperienza di UCBP riguarda il cambiamento della concezione del centro captive rumeno. Si è passati, visti i risultati ottenuti, a pensare alla nuova società come un competence center, in grado di svolgere sia attività routinarie a basso contenuto di conoscenza, quelle originariamente selezionate per l'*offshoring*, sia quelle attività ad alto contenuto di rischio, legate alle attività del gruppo che necessitano di grande fiducia ed esperienza considerati i volumi di denaro e di informazioni riservate che implicano.

In letteratura non sono presenti spesso casi di passaggio da una concezione di centro offshore per abbattere i costi, principalmente legati ai salari, a centri sui quali investire risorse, anche importanti, per renderli centri di competenza, addirittura in grado di prendere decisioni autonome e di fungere da base per ulteriori percorsi di *offshoring*. Sul successo della sede rumena, UniCredit sta lavorando all'apertura di alcuni altri centri di supporto per

organizzare una rete che abbia una sempre maggiore capacità di lavoro e servire un numero sempre maggiore di paesi. Questo nuovo status dei centri *captive*, inedito per la letteratura, ha permesso al gruppo di allargare le proprie prospettive, considerando questi paesi (Romania, Polonia, Repubblica Ceca) come parte integrante del nucleo geografico in cui opera UniCredit, consolidando i propri confini, e di utilizzarli come ponte per future espansioni, realizzando la *mission* di creare una banca europea. In questo caso *l'offshoring* è divenuto prima un *nearshoring* per poi essere ora considerato un *outsourcing* interno.

## **5.2. La gestione dei talenti e delle differenze culturali**

Nella seconda intervista proposta si è approfondito la gestione dei talenti e delle differenze culturali da un'ottica diversa rispetto a quella dominante nella letteratura relativa all'*offshoring*, quella del talento. Indicato dagli stessi dirigenti di UCBP come un vero e proprio talento, Cristian Dumitru Clibiu ha confermato quello che ormai è un dato di fatto: la gestione dei talenti è di estrema importanza nella strategia aziendale per il buon andamento dell'*offshoring*. Una buona preparazione e un atteggiamento proattivo hanno permesso a Clibiu di distinguersi fin dai primi mesi fino a percorrere una rapida carriera in pochi anni all'interno di UCBP, portandolo dalla sede rumena in Italia come *project manager*. Le posizioni ricoperte sono state chiave nella costruzione di un solido rapporto tra l'Italia e la Romania e tra UniCredit e lo stesso Clibiu.

Nel corso dell'intervista si è evidenziato più volte come l'elemento base per una duratura relazione lavorativa, di reciproca soddisfazione, sia stata la fiducia, da un lato attraverso investimento nella formazione e nella carriera, dall'altra attraverso un costante lavoro di alto livello e massimo impegno per il miglioramento delle attività e delle relazioni tra i diversi staff. Sul fronte formativo, UniCredit si è dimostrata attenta e interessata a fornire tutti gli strumenti utili alle nuove risorse per poter eseguire il lavoro nel migliore dei

modi, intervenendo in maniera massiva sulla reingegnerizzazione delle attività delocalizzate e sull'informatizzazione dei dati, due operazioni in cui Cilibiu, grazie alla preparazione ricevuta e alla passione per l'informatica, ha avuto un ruolo chiave. È questa l'essenza della gestione dei talenti in un contesto straniero: individuare e riconoscere le risorse che hanno quelle capacità necessarie e importanti per l'azienda e investire nella loro formazione, al fine di ottenere un vantaggio dal loro lavoro. Un aspetto molto importante legato ai talenti, e ribadito numerose volte in entrambe le interviste, è la gestione delle differenze culturali. È di estrema importanza per la gestione delle relazioni con i lavoratori "normali" all'estero, ma è gestibile una volta individuati i punti chiave e trovato un punto di incontro. Nelle relazioni con le risorse ritenute dei talenti il problema acquista, se possibile, un ulteriore grado di complessità in quanto l'azienda è sotto pressione a causa della forte competizione con i concorrenti nell'aggiudicarsi queste risorse, molto limitate e non facilmente individuabili. È proprio per questo motivo che le aziende che operano all'estero con l'offshoring affrontano sia il problema legato al turn over della forza lavoro, sia quello dell'*head hunting* dei talenti. Considerando l'investimento che viene fatto su queste risorse, se necessario, si è pronti a trattenere i propri talenti mettendo a disposizione politiche di *retaining*, spesso dispendiose.

È interessante osservare come le distanze culturali segnalate in letteratura, quelle evidenziate dalle aziende *offshorer*, e anche emerse nella prima intervista del caso UCBP, non siano le stesse affrontate nell'intervista a Cilibiu. Il problema della lingua, delle differenze culturali e della formazione sono le principali cause di preoccupazione per le aziende che vogliono andare all'estero, mentre i lavoratori che vengono assunti all'estero tengono in maggiore considerazione le prospettive di crescita, l'immagine dell'azienda e il grado di coinvolgimento e integrazione nei processi organizzativi. Questo perché la prospettiva di un talento non è quella di approccio a un paese straniero dove porsi il problema di raggiungere un compromesso o lavorare su determinati aspetti per minimizzare gli scontri e i problemi, ma è quella di verificare se le

proprie aspettative e ambizioni possono essere soddisfatte all'interno di una determinata organizzazione. Se da un lato il problema della lingua, dell'approccio al lavoro, dell'autorità sono i principali riferimenti per individuare una strategia di gestione delle differenze culturali, dall'altra l'accento è posto sul sistema delle ricompense, sulle prospettive di crescita, sul grado di integrazione nell'azienda. Generalmente si trovano molti articoli in letteratura che portano come esempio interviste fatte a manager e lavoratori di entrambi i paesi coinvolti nell'offshoring, ma le osservazioni sono sempre centrate sui problemi individuati dal management *offshorer*. Infatti è difficile trovare fonti in cui si discuta di sistemi di ricompensa o si mettano a confronto le prospettive di crescita nell'organizzazione di lavoratori di paesi diversi. In questo caso si è proprio voluto indagare dal punto di vista di una risorsa dell'azienda *offshoree* come è vista l'organizzazione *offshorer*, quale è il rapporto con il management e in quale misura è stato affrontato il problema culturale e con quali risultati. Ne è emerso, in questo caso, un quadro piuttosto positivo e di soddisfazione, evidenziando come, rispetto ad altre esperienze, la sapiente gestione delle risorse, attraverso il recruitment, la formazione e soprattutto lavorando sul senso di appartenenza all'organizzazione, abbia permesso di soddisfare le proprie aspettative, di crescere professionalmente e di intraprendere una percorso all'interno del gruppo che prospetta una carriera di alto livello, tutti aspetti di estrema importanza per il protagonista della seconda intervista e che hanno fatto sì che rimanesse in UCBP nonostante le proposte dei concorrenti.

### **5.3. Il confronto con un'altra impresa: il caso di *Mind Resources***

Avendo la possibilità di considerare altri casi di delocalizzazione analizzati all'interno del progetto di ricerca, ho potuto confrontare le esperienze e i risultati ottenuti da UCBP con quelli di altre imprese studiate, per evidenziare quali siano i caratteri comuni e quali le differenze. Ho partecipato alla realizzazione delle interviste, attraverso i due protocolli già presentati (Allegato 3

e Allegato 4), al management italiano e a un project manager indiano di *Mind Resources*. L'azienda è stata formata da Francesco Varrasi e Denis Luci, rilevando una società già esistente, e si occupa di design ingegneristico, della realizzazione delle tavole tecniche di progettazione principalmente di macchine automatiche. Mind Resources è la società che si occupa della manovalanza relativa alla progettazione, mentre ESI è una società, partecipata dai soci di Mind Resources, che si occupa del processo ideativo delle macchine da progettare. Francesco Varrasi:

*“ [...] fatto 100 un qualsiasi progetto di ingegneria, 30% è l'idea, sviluppo del concetto, il restante 70% del tempo è manovalanza. Noi siamo coinvolti fin dall'inizio ma nel 30% possiamo dare un contributo con questa azienda, la ESI, ma non con la MIND. Noi con MIND vogliamo fare i manovali. Perché? Dentro a questo 30% c'è l'80% del valore del prodotto, dentro al 70% c'è il restante 20%. Perché è un costo puro, quindi l'azienda meno paga più è contenta. Però deve essere di un livello di qualità eccezionale, perché dentro questo 70% ci sono i modelli CAD, i modelli 3D, se sbagli una cosa del genere poi ti si vanifica tutto lo sforzo di tua ricerca e sviluppo che è il 30% che hai speso prima che vale l'80% del valore. Lo vanifichi perché se sbagli una tolleranza e fai un pezzo sbagliato, hai buttato i soldi e tutto il meccanismo crolla. Quindi ci deve essere una qualità elevata, perché le aziende sono disposte a pagare sempre meno per questa cosa qui. Da lì è venuta anche la nostra idea, vi faccio dei numeri, il 90% delle aziende che fanno ingegneria come conto-terzisti, si concentrano su questo 70% di tempo, non sulla ricerca e sviluppo.”*

Il raggio d'azione di Mind Resources è il nord Italia, le aziende di fascia media (fatturato da 50 a 150 milioni di euro l'anno) in Emilia Romagna, Veneto, Lombardia e Piemonte. L'organico è composto circa da 60 persone, 10 in Italia, i due responsabili e altri ingegneri, che si occupano del contatto con il cliente, della vendita, della definizione delle specifiche, e una cinquantina nel centro *captive* in India, a Chennai, dove ci sono gli esecutori materiali delle tavole di progettazione. Nelle interviste sono emersi distintamente due punti chiave

relativi alla strategia di offshoring: la necessità di altissima qualità e la centralità del project manager e della formazione. L'attività delocalizzata, il disegno tecnico, non è assolutamente routinaria perché i disegni non vengono utilizzati per progetti diversi, sia per la specificità dei componenti, sia per la diversità dei processi dei vari clienti che richiedono specifiche personalizzate, ma questa attività deve essere svolta con massima scrupolosità senza alcun grado di libertà rispetto a quanto concordato col cliente, né sul contenuto (specifiche e design) né sulla forma (CAD).

L'analisi del caso di Mind Resources, pur non essendo argomento di questa tesi, può essere utile per discutere, tramite un confronto, alcuni temi emersi dalla discussione del caso UCBP, come, ad esempio, la gestione del personale *offshore* e la gestione delle differenze culturali.

A differenza di UCBP, *Mind Resources* ha riferito come problema principale nel processo di recruitment la difficoltà nel reperimento di risorse esperte, che abbiano esperienza lavorativa. Per UCBP questo non è stato un problema perché inizialmente si sono cercate risorse di alto livello da formare internamente, per creare una classe dirigente in grado di gestire il centro captive in maniera autonoma e integrata con la struttura italiana. In India si cercava personale con esperienza tecnica, in modo da poter essere subito operativi, ma non è stato possibile perché, come ha precisato Luci, in India ci sono ottimi disegnatori ma che non sanno cosa stanno disegnando. La priorità è stata, quindi, quella di creare una struttura manageriale che esercitasse un controllo serrato sulle risorse indiane e che si interfacciasse con la parte italiana, un project manager. Anche l'approccio formativo è profondamente diverso. UCBP, forte di una grande esperienza e di unità interne al gruppo dedicate, ha strutturato il periodo formativo, sia linguistico che operativo, in quattro mesi, puntando sul *training on the job* fatto da risorse italiane. *Mind Resources* ha mandato alcune risorse italiane in India per insegnare direttamente il lavoro per un lungo periodo, fino a cinque anni, puntando sulla formazione tecnica. Inizialmente l'inizio di un progetto con un nuovo cliente comportava un periodo

di formazione extra sul cliente, poi si è puntato sul *training on the job* e su sessioni di sviluppo generali, su argomenti tecnici relativi alla progettazione, come le tolleranze, le macchine utensili, *l'automotive*. Ad accomunare le due società c'è l'attenzione al sistema di ricompense per minimizzare il turn over, arrivando a una conclusione simile: incentivo primario economico, incentivo secondario la carriera, anche se la carriera nel gruppo UniCredit è più varia e ha maggiori gradi da scalare grazie alla sua dimensione. *Mind Resources*, per garantire l'alto standard qualitativo monitora le prestazioni individuali e l'aderenza agli standard determina anche l'entità dell'incentivo monetario.

È possibile anche fare un confronto rispetto ai due paesi scelti per *l'offshoring*, la Romania e l'India. Dalle interviste con UCBP è emerso che il paese è stato scelto perché c'era già una presenza del gruppo, perché il costo del lavoro era inferiore a quello italiano, perché le differenze culturali erano legate più alla storia politica più che al sistema di credenze e valori. *Mind Resources* ha scelto l'India perché presenta degli ottimi esecutori e conoscitori dei software di progettazione, come il CAD, e per via del basso costo della manodopera, che rende il paese conveniente anche in un momento di crisi globale come quello attuale, ma presenta differenze culturali profonde che richiedono una gestione attenta del personale. Ad esempio, Varrasi, ha sottolineato come l'India sia da considerare come un vero e proprio continente e la differenza di mentalità da regione a regione sia enorme, spesso c'è una forte componente razzista all'interno, tra zone diverse, e questo comporta una gestione molto complessa della forza lavoro, dovendo far attenzione a numerosissimi aspetti culturali, prima che a quelli tecnici.

Riassumendo:

	<b>UCBP</b>	<b>Mind Resources</b>
- <b>Clienti</b>	Gruppo UniCredit	Aziende di fascia media del nord Italia
- <b>Motivazioni</b>	Riduzione costi e accentramento	Riduzione costi
- <b>Priorità</b>	Presidio del rischio, reingegnerizzazione	Altissima qualità del servizio
- <b>Attività</b>	<i>Back office</i> e <i>operations</i>	Design ingegneristico, tavole tecniche di progettazione (macchine automatiche)
- <b>Caratteristiche delle attività</b>	Routinarie. Alcune ad alto valore aggiunto e core per il gruppo.	Non routinarie. Ad alto contenuto di conoscenza tecnica. Core per l'azienda.
- <b>Paesi</b>	Romania (Polonia e Repubblica Ceca)	Chennai (India)
- <b>Determinanti per i paesi</b>	Presenza del gruppo nel paese, basso costo della manodopera, facile insegnamento della lingua (sia Romania che Polonia).	Presenza di ottimi esecutori e conoscitori dei software di progettazione, come il CAD, basso costo della manodopera.
- <b>Recruitment</b>	Giovani laureati, anche senza esperienza.	Problema di reperimento di forza lavoro con esperienza tecnica.
- <b>Formazione</b>	Quattro mesi di insegnamento della lingua e <i>training on the job</i> con personale italiano.	Corsi di italiano e <i>training on the job</i> con personale italiano per lungo periodo (supervisione diretta anche per cinque anni)
- <b>Incentivi e ricompense</b>	Principalmente di carattere economico. Importante anche la carriera.	Principalmente di carattere economico. Importante anche la carriera.
- <b>Differenze culturali</b>	Velocità di apprendimento, desiderio di carriera, uso massivo della tecnologia. Differenze sociali e culturali nella popolazione.	Usanze e credenze lontane dalla cultura occidentale, approccio al lavoro molto direttivo e gerarchico. Forti differenze sociali e culturali nella popolazione

#### 5.4. Alcune considerazioni

In conclusione è possibile riassumere che la strategia di gestione delle risorse umane all'estero non è unica e dipende sia dalle caratteristiche culturali del paese *offshoree*, sia dalla struttura e dall'esperienza dell'azienda *offshore*. La lingua è il primo problema cui ci si dedica per avvicinare i due partner ed è pratica diffusa che il vendor adotti la lingua del client (sia la sede rumena di UCBP sia la sede indiana di Mind Resources hanno nel programma di training corsi di italiano) e gli incentivi più motivanti sia per la permanenza nell'organizzazione sia per la ricompensa legata al mantenimento degli standard qualitativi sono quello economico e l'avanzamento di carriera.

La gestione dei talenti è un campo incerto e richiede notevoli investimenti che non tutte le aziende possono affrontare o che sentono la necessità di affrontare. È chiaro che le organizzazioni più grandi, quindi con maggiori risorse a disposizione, hanno programmi dedicati alla ricerca e alla formazione di queste risorse e la loro struttura formata da numerosi livelli gerarchici permette una ampia mobilità interna delle risorse, permettendo di ridistribuire l'organico in caso di reingegnerizzazione e ottimizzazione delle divisioni.

Le attività che vengono delocalizzate, pur essendo molto differenti, hanno alcune caratteristiche comuni, fondamentali per essere eseguite in altre sedi, come la loro smaterializzazione, l'assenza di un contatto diretto fisico con il cliente, l'adozione di un linguaggio, in genere tecnico, standard, facilmente comprensibile senza equivoci (sistemi operativi uguali per ogni divisione del gruppo per UCBP, software di progettazione condivisi con i clienti, come il CAD, per *Mind Resources*).

## Traduzioni

### Traduzione 1 – p. 7

*Offshoring refers to the process of sourcing any business function supporting domestic or global operation from abroad, in particular from low-cost emerging economies, either through a wholly owned subsidiary (captive offshoring) or a third-part provider (offshore outsourcing) (Manning, Massini, & Lewin, 2008).*

### Traduzione 2 – p. 10

*[offshore IT] is defined as the handing over of “responsibility for [the] management and delivery of information technology services” to a vendor located in another country (Pfannenstein & Tsai, 2004) (Sebherwal, 1999).*

### Traduzione 3 – p. 14

*KPO is merely a continuation of BPO, though with rather more business complexity. The defining difference is that KPO is usually focused on knowledge-intensive business processes that require significant domain expertise. The offshore team servicing a KPO contract cannot be easily hired overnight as they will be highly educated and trained, and trusted to take decisions on behalf of the client. IT outsourcing is strongly focused around technical professionalism, and the migration to business process outsourcing introduces this extra dimension of application professionalism. Ever more complex services, as implied by KPO, demonstrate this very well. The profile of people being hired to serve within KPO service companies are more diverse than just being drawn from technical IT services – these are people with MBAs, and medical, engineering, design or other specialist business skills. KPO delivers higher value to organizations that offshore their domain-based processes, thereby enhancing the traditional cost– quality paradigm of BPO. The central theme of KPO is to create value for the client by providing business expertise rather than process expertise. So KPO involves a shift*

*from standardized processes to advanced analytical thinking, technical skills and decisive judgment based on experience (Kobayashi-Hillary & Sykes),*

Traduzione 4 – p. 23

*Consumer privacy is something that affects everybody. It's something we're all concerned about. Consumers have a role to play in this. Law enforcement has a role to play in this. The retailers, the banks, health care providers, the IT vendors, law enforcement, the judiciary--everyone has a role to play in this. Some of the things that the IT vendors do and they're constantly vigilant on this: physical security and cyber security. Physical security: the background checks, making sure employees don't have access to take data out. Cyber security: constantly monitoring data flow, constantly monitoring access of data, walling off on certain things, encryption. [...] I'd argue that consumer protection, consumer privacy is something that we have to be concerned about everywhere, and there's really no difference between the States and overseas; and that there are very strong protections in the States right now, whether it's Gramm-Leach Bliley, whether it's HPA, whether it's FCRA, whether it's COPPA. All of those are very strong protections, and the enforcement mechanism is what's key in this (Lande, Hendricks, Karnik, & Caprio, 2005).*

Traduzione 5 – p. 69

Recruitment Process Outsourcers (RPO's) act as a company's internal recruitment function for a portion or all of its jobs. RPO's manage the entire recruiting/hiring process from job profiling through the on-boarding of the new hire, including staff, technology, method and reporting. A properly managed RPO will improve a company's time to hire, increase the quality of the candidate pool, provide verifiable metrics, reduce cost and improve governmental compliance.

## Allegato 1

Opportunità di crescita, rischi e prospettive per il futuro di mercati emergenti (A) (neoIT, 2005).

	Strength	Weakness	Opportunity	Threat	Future Attractiveness (ITO)	Future Attractiveness (BPO)	Necessary Activities
<b>India</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huge skilled labor pool</li> <li>Superior service maturity</li> <li>Strong governmental support</li> <li>Cost competitiveness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastructure</li> <li>Bureaucracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Move up the value chain</li> <li>Expand into countries other than US</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emerging low-cost nations</li> <li>Unstable geopolitical situation</li> <li>Rising costs</li> </ul>	High	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintain a continuous supply of skilled labor</li> </ul>
<b>Canada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geographical proximity to US</li> <li>Excellent business environment</li> <li>Excellent supplier capabilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High wage rates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Further penetrate US market using geographical proximity as leverage</li> <li>High-end niche jobs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasing service maturities and capabilities of low-cost nations</li> </ul>	Moderate	Moderate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintain attractiveness as nearshore location for US firms</li> <li>Develop high-end niches for sustenance</li> </ul>
<b>China</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Very cost-competitive</li> <li>Large labor pool</li> <li>Strong government support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low service maturity</li> <li>Lacks of English proficiency</li> <li>Negative perception of geopolitical risk; generally low country image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Further penetration into Japanese market</li> <li>Penetration into English-speaking countries</li> <li>Non-voice BPO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increasing salary levels that may dilute low-cost advantage</li> </ul>	High	Moderate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintain cost-attractiveness</li> <li>Improve service maturity</li> <li>Develop English language proficiency</li> </ul>
<b>Poland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximity to Western Europe</li> <li>EU membership</li> <li>Compatible time zones</li> <li>Cultural compatibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of service maturity</li> <li>Comparatively smaller labor pool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lucrative WE market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Other CEE nations</li> </ul>	High	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>Build up size and competency of labor pool</li> <li>Differentiate capabilities from other countries</li> </ul>
<b>Ireland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High level of service maturity</li> <li>Highly skilled labor pool</li> <li>Excellent infrastructure</li> <li>Cultural compatibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High cost of labor</li> <li>Labor demand/supply gap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High-end niches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low-cost countries in the region</li> </ul>	Low	Low	<ul style="list-style-type: none"> <li>Position for high-end niche jobs</li> <li>Improve labor situation</li> </ul>
<b>Czech Republic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximity to WE</li> <li>Language and cultural compatibility</li> <li>Cost competitiveness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low-level maturity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Further penetration into WE market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Other CEE nations</li> </ul>	High	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>Build up labor pool</li> <li>Enhance service maturity</li> <li>Differentiate capabilities from other countries</li> </ul>
<b>Russia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low wage rates</li> <li>Highly skilled ITO labor pool</li> <li>Ability to carry out complex ITO projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lacks of project management skills</li> <li>Unfavorable geopolitical situation</li> <li>Lack of English or WE language proficiency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High-end niche IT jobs</li> <li>Technical non-voice BPO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brain drain</li> <li>Government apathy</li> </ul>	Moderate	Low	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintain high-end niche activity</li> <li>Enhance policy support for the industry</li> <li>Develop English and WE language proficiencies</li> </ul>

## Allegato 2

Opportunità di crescita, rischi e prospettive per il futuro di mercati emergenti (B) (neoIT, 2005).

<b>Malaysia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strong governmental support</li> <li>Excellent business environment</li> <li>Cost competitiveness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low service maturity</li> <li>BPO jobs not popular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverage as firms' secondary location to spread risk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Small labor pool</li> </ul>	High	Low	<ul style="list-style-type: none"> <li>Build up labor pool</li> <li>Enhance service maturity</li> <li>Differentiate capabilities from other countries'</li> </ul>
<b>Mexico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geographical proximity to US</li> <li>Large labor pool</li> <li>Spanish language proficiency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of English language proficiency</li> <li>Low maturity</li> <li>Not very cost competitive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverage nearshore opportunities with US</li> <li>Other Spanish speaking countries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Other emerging Latin American countries</li> </ul>	Moderate	Moderate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enhance English language proficiency</li> <li>Improve policy support for the industry</li> <li>Enhance attractiveness as nearshore location for US firms</li> </ul>
<b>Hungary</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EU membership</li> <li>Language and cultural compatibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Small labor pool</li> <li>Low service maturity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penetrate the WE markets, particularly Germany and France</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Other neighboring countries</li> </ul>	Moderate	Moderate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Build up labor pool</li> <li>Focus on niche markets for sustenance</li> </ul>
<b>Philippines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cost competitiveness</li> <li>Excellent English language proficiency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Low maturity for ITO</li> <li>Labor pool not highly skilled in ITO</li> <li>Unfavorable geopolitical situation</li> <li>Lacks infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverage existing relationships with BPO players to get ITO deals</li> <li>Penetrate English speaking markets other than US</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emerging low-cost nations (especially for non-voice projects)</li> </ul>	Moderate	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve service maturity</li> <li>Develop more highly skilled labor pool</li> </ul>
<b>Romania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cost competitiveness</li> <li>Cultural and language compatibility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Very small labor pool</li> <li>Low maturity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Likely accession into the EU in 2007</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neighboring countries have a head start</li> </ul>	Low	Low	<ul style="list-style-type: none"> <li>Build up labor pool</li> <li>Develop niche markets for sustenance</li> <li>Integrate with regional economy</li> </ul>
<b>Brazil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Large labor pool</li> <li>Compatible time zone</li> <li>Vibrant domestic ITO and BPO markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lacks English proficiency</li> <li>Low service maturity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spanish language projects in US and Europe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Other emerging Latin American destinations</li> </ul>	Moderate	Moderate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop English proficiency</li> <li>Develop export orientation</li> </ul>
<b>South Africa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superior English language proficiency</li> <li>Time zone compatibility with WE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High wage rates</li> <li>Education system incompatible with ITO</li> <li>Low maturity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UK market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High cost structure</li> </ul>	Low	Moderate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve education system for better supply of human resources</li> </ul>

## Allegato 3 – Protocollo intervista MACRO

### DA RACCOGLIERE PRIMA DELL'INTERVISTA 01

#### 1. Informazioni anagrafiche sull'impresa

##### Impresa italiana

Ragione Sociale:  
Indirizzo:  
Telefono e Fax:  
Sito internet:  
Data costituzione impresa:  
Sito internet del gruppo:  
Settore industriale (ATECO):

##### Partner straniero

Ragione Sociale  
Indirizzo  
Telefono e Fax  
Sito internet  
Data costituzione impresa  
Appartenenza a un gruppo nazionale internazionale  
Sito internet del gruppo  
Paese di localizzazione

---

#### 2. Informazioni sul contatto nell'impresa

Nome:  
Posizione nell'impresa:  
Telefono:  
Quando è stato contatto per la prima volta:  
Da chi:

---

#### 3. Informazioni di base sull'offshoring nell'impresa

Quali attività intangibili sono oggetto di offshoring  
Dove  
In che forma (captive oppure outsourcing)

---

**0. Domande sul background dell'intervistato**

**In che anno ha iniziato a lavorare nell'impresa?  
Che posizione ricopre?  
Ha ricoperto altre posizioni nell'impresa/ha lavorato in altre imprese?  
Qual è il suo ultimo titolo di studio e in che anno l'ha conseguito?**

---

**1. Storia dell'offshoring**

**Mi può brevemente raccontare quali esperienze di internazionalizzazione ha avuto l'impresa?**

eventuali attività di produzione e verso quali paesi  
eventuali altre attività diverse dalla produzione e verso quali paesi  
attività R&D?

**Concentriamoci ora sull'attività che noi chiamiamo con il nome di offshoring della ricerca e sviluppo (qui dare definizione di Manning).**

**Perché l'azienda ha deciso di fare offshoring e come si è svolto il processo di avviamento e stabilizzazione delle operations?**

Come si è svolto il processo decisionale? chi ha deciso?  
Quali sono gli obiettivi prefigurati nel medio e lungo periodo?  
Quanto tempo è passato dall'ideazione alla realizzazione dell'offshoring?  
Quali sono state le principali difficoltà incontrate?

**Il turnover del personale offshore è spesso citato come (oppure 'Come ha appena detto il turnover del personale offshore è') una sfida per l'impresa occidentale. Qual è il livello di turnover in Italia e nella sede offshore?**

---

**2. Overview della funzione/unità interessata all'offshoring**

**Le facciamo ora qualche domanda sulla funzione/unità maggiormente interessata all'offshoring, che se ho ben compreso è .....**

**Mi può brevemente descrivere di che cosa si occupa questa funzione/unità?**

**Quanti addetti per questa funzione/unità ci sono nell'impresa?**

**Che proporzione dello staff di questa funzione è delocalizzato e dove? (oppure, se si tratta di outsourcing: quante persone della azienda estera lavorano per voi?)**

---

---

**3. Prodotti/ servizi che hanno un contenuto di offshoring**

**Mi può descrivere i prodotti/servizi per i quali si è scelto l'offshoring?**

Il prodotti/servizi coinvolti sono nuovi rispetto al passato (ovvero prima non venivano fatti/erogati dall'impresa)?

Quali sono le specifiche attività coinvolte dall'offshoring?

Cercare di capire se si tratta di attività:

*routinaria* vs. *specifica/specializzata*

a carattere altamente innovativo

si basa su conoscenze tacite vs. *codificate/codificabili*

*stand-alone* vs. *modulare* (per prodotti multitecnologici/multicomponenti)

Mi può descrivere il processo complessivo in cui queste attività sono inserite?

Quali sono le interdipendenze e tra le attività date in offshoring e quelle completamente svolte onshore?

Le attività fatte offshore sono di utilità per l'impresa Italiana o per le altre sedi internazionali oppure sono finalizzate al solo mercato locale offshore (*in questo caso non si tratta di offshoring alla Manning*)

Le attività fatte offshore sono complementari o sostitutive rispetto a quelle fatte onshore?

**L'attività delocalizzata viene svolta solo ed esclusivamente nella sede offshore o continua ad essere oggetto di investimento onshore?**

**Perché si è scelto quel prodotto/servizio e non altri?**

**Che livello di "strategicità" hanno per l'impresa le attività oggetto di offshoring? In altre parole, l'attività oggetto di offshoring rientra nelle attività 'core' dell'impresa? In che senso?**

---

**4. Organizzazione della relazione di offshoring (lavoro a distanza)**

**In che modo l'impresa ha deciso di strutturare dal punto di vista organizzativo le attività di offshoring?**

*Qui ci possono essere due ordini di risposte: se l'impresa ha un captive center bisogna capire*

Se la sede estera ha un management locale oppure è controllata dall'Italia

Se ci sono espatriati nella sede straniera

Come avviene la gestione delle risorse umane offshore

Come funziona il sistema di incentivi

Come funzionano gli scambi sede onsite-sede offshore

Come viene programmata la formazione

*Se invece l'impresa ha relazioni di outsourcing, bisogna capire:*

se c'è del personale permanente dell'impresa straniera nella sede italiana

come vengono controllate le attività del personale offshore (ed

eventualmente onsite)

**Che tipo di interazioni esistono tra i membri della sede onsite e quelli della sede offshore nello svolgimento delle attività legate al prodotto/servizio dato in offshoring?**

**La scelta del modello organizzativo scelto è in qualche modo legato alle caratteristiche del prodotto/servizio oggetto dell'offshoring? In che modo? L'organizzazione dell'offshoring si è modificata nel tempo? Come?**

**L'offshoring ha avuto un impatto organizzativo sull'organizzazione della sede italiana?**

Per esempio potrebbe avere fatto nascere una nuova unità organizzativa

---

---

**5. Il contesto del paese straniero**

**Come le caratteristiche del paese dove fate offshoring hanno influenzato la vostra scelta di localizzazione?**

Per esempio hanno influito:

Opportunità di investimenti locali

Politiche di crescita economica

Legislatura del paese

Presenza di parchi scientifici e incubatori

Presenza di enti finanziatori

Qualità fornitura locale di servizi

Costo del lavoro

Stabilità politica

Potenzialità del mercato

Qualità delle infrastrutture

*Capire se si tratta di una location fertile.*

**Nel contesto locale del vostro insediamento sono presenti già altre imprese operanti in settori simili o correlati/complementari? Esistono altri interlocutori (ad esempio istituti finanziari)?**

**Quali sono i principali vantaggi/svantaggi della location?**

**Le caratteristiche della cultura nazionale influenzano le scelte e le attività di offshoring? In che modo?**

---

**6. Identità / cultura organizzativa**

**Quali sono, secondo lei, gli attributi che caratterizzano la sua organizzazione?**

**Quali sono le principali differenze tra la sua organizzazione e i principali concorrenti?**

**Quali attributi specifici invece distinguono la sua unità organizzativa (cioè quella coinvolta nell'offshoring) dalle altre unità organizzative della sua impresa?**

*Se si tratta di un captive center* **Gli attributi che ha appena menzionato, a livello di organizzazione e di unità, caratterizzano anche la sede offshore? In che cosa, eventualmente rileva delle differenze?**

*Se si tratta di offshore outsourcing* **Quali sono le similarità e differenze tra gli attributi caratterizzanti la sua organizzazione/unità e quelle dell'impresa offshore?**

---

**7. Evoluzione generica dell'offshoring**

**Come descrivereste l'evoluzione delle attività di offshoring?**

In termini di crescita nel tempo, o di diminuzione dell'attività, apertura a nuovi mercati, nuove divisioni interne (nuove linee di business), nascita di nuove imprese, idee in cantiere, altro.

---

**8. Identificazione e implementazione di nuove opportunità di business**

Puntare sullo story telling. Farci raccontare delle storie attraverso cui collegare le diverse variabili -

**Come è nata l'intuizione? Ci potrebbe descrivere come sono nate (come sono state identificate) nuove idee a partire dall'attuale offshoring?**

si è trattato di un processo di ricerca deliberata (search) oppure è frutto di una scoperta/caso /fortuna? (discovery)

qual è il vostro pensiero sui fattori chiave di successo/fallimento per l'O.R. a livello internazionale?

la nuova opportunità da chi e a che livello è stata riconosciuta? (da manager, team, singoli operatori; nella casa madre/ nella sede offshore, ecc.?) L'O.R. è scaturito dall'interazione fra off-shore e casa madre o in una sola delle due sedi?

**Quante idee sono state identificate? Di queste, quante sono state implementate?**

come sono state implementate? Quali sono stati i fattori che hanno reso possibile l'implementazione?

come l'impresa supporta l'implementazione delle nuove idee (è un processo centralizzato? Viene lasciata delega? Qual è il ruolo giocato dagli offshoree?) cosa ha comportato l'implementazione per l'organizzazione? Ha richiesto uso di risorse già esistenti ( una ricombinazione ) oppure l'intervento di nuove risorse?

---

## Allegato 4 – Protocollo intervista MICRO

### PROTOCOLLO DI RACCOLTA DATI 01

**0. informazioni  
anagrafiche e  
background  
dell'intervistato**

Nome  
Cognome  
Età

Percorso studi

Data inizio lavoro nell'organizzazione

Percorso nell'organizzazione

Posizione attualmente ricoperta

---

**1. Approccio iniziale  
all'azienda**

Come è avvenuto il primo contatto con l'organizzazione? Attraverso quali canali sono avvenuti i primi contatti?

Conosceva già, prima di iniziare l'iter di recruitment, la realtà di questa impresa? Se sì, che idea aveva dell'azienda?

Quale è la prima impressione che azienda dà? Come si è presentata durante i primi colloqui? L'azienda ha rispettato le aspettative che si era fatto?

Cosa stava cercando, lavorativamente parlando, nel periodo in cui ha avuto i primi contatti con l'azienda?

La proposta lavorativa che le hanno fatto era in linea con quello che stava cercando o ha trovato una proposta che non aveva considerato? Se non aveva considerato un lavoro di questo tipo, perché?

Quali sono gli aspetti che le hanno fatto accettare il lavoro?

Aveva già altre esperienze lavorative? Se sì, erano sempre nello stesso settore dell'impresa? Le sono servite nella sua esperienza lavorativa nel lavoro attuale?

---

---

## 2. Formazione

Ci può brevemente parlare del suo periodo di formazione?

Questo tipo di training risulta efficace o trova delle resistenze?

Crede che sia sufficiente il periodo dedicato alla formazione iniziale?

Sono previsti corsi di formazione di una lingua straniera?

Vengono richiesti dall'azienda aggiornamenti? Il processo di formazione è continuo?

Le è mai stato chiesto di fare da affiancatore e/o mentore? Se sì, può descrivere brevemente l'esperienza? Pensa sia una pratica utile al fine dell'apprendimento?

---

## 3. Aspettative lavorative

Cosa si aspettava inizialmente da questo tipo di lavoro?

Le sue aspettative hanno trovato riscontro con il passare del tempo?

Il percorso che sta facendo in azienda rispecchia quello che desiderava fare? Se no, la visione è stata migliorata? Se sì, in quali aspetti? Cosa le piacerebbe recuperare della visione iniziale?

Cosa manca al lavoro che sta svolgendo per essere il suo lavoro ideale?

Quali prospettive lavorative per il futuro ha?

---

---

**4. Caratteristiche del lavoro.**

**Quali crede che siano le caratteristiche necessarie per questo lavoro?**

**Quali caratteristiche possiede che hanno fatto la differenza nella sua carriera lavorativa?**

**Quale aspetti lavorativi riteneva, all'inizio della sua carriera, più importante?**

Stipendio, possibilità di carriera, interesse/passione per il proprio lavoro, aumento delle conoscenze e delle competenze, ambiente lavorativo stimolante, rapporti umani con colleghi e superiori, status professionale, immagine, altro ...

**Quale ritiene più importante adesso? In caso non coincidano le due risposte, cosa le ha fatto cambiare idea?**

**Quali tra le seguenti ricompense ritiene più motivanti?**

Bonus in denaro (una tantum), aumento salariale, promozione, vacanze, cambio di location lavorativa, passaggio di ambiente, benefits come telefono, ufficio, computer, comfort di lavoro, passaggio ad ambienti più stimolanti, corsi interni, inviti a viaggi, conferenze, eventi, altro ...

**Che ne pensa delle forme di ricompensa adottate dalla sua azienda? La ritiene motivante per il lavoro? Pensa che ce ne sia una più motivante?**

**Quali sono, secondo lei, gli attributi che caratterizzano la sua organizzazione?**

**Quali sono le principali differenze tra la sua organizzazione e i principali concorrenti?**

---

---

**5. Offshoring e contesto del paese straniero**

**Crede che l'approccio italiano verso il suo paese, in campo lavorativo, sia corretto o sarebbe necessario apportare alcune modifiche? Di che genere?**

**Quale potrebbe essere un'iniziativa significativa per incrementare l'integrazione, nel caso ce ne sia bisogno?**

**Come vengono percepite nel suo paese le imprese che spostano nei paesi in via di sviluppo alcune attività per cercare vantaggio in termini di costo?**

**Esistono dei pregiudizi, a livello lavorativo, verso gli italiani?**

**Che idea si è fatto della percezione che hanno gli italiani dei suoi connazionali?**

**Come differisce, se differisce, il metodo di lavoro del suo paese da quello italiano?**

Ad esempio un approccio più direttivo o più manageriale, più dipendente o più intraprendente, differenze culturali, di attitudine, la gestione del carico di lavoro e dello stress, la gestione delle tempistiche e delle scadenze, gli orari di lavoro, come viene vissuta la responsabilità, quanto è importante l'ambiente di lavoro e i rapporti umani, altro ...

**Secondo lei quali sono i punti di forza dei lavoratori del suo paese? E quali i punti deboli?**

**E quali i punti di forza dei lavoratori italiani? E i punti deboli?**

**Come può descrivere il rapporto che c'era con il management italiano? E ora invece?**

---

## Allegato 5. Trascrizione intervista MACRO

La trascrizione è stata fatta da Andrea Michelucci e Giulia Endemini, grazie alla registrazione audio dell'intervista, sotto consenso dei partecipanti.

Lunedì 09 Novembre 2009. Ore 16:00. Sede UCBP

Presenti:

Giandomenico Miceli (GM) – *senior Vice president Head of Global Operations & Development*

Marco Longobardi (ML) – *Head of Human resources*

Natalia Vai (NV) - *Head of IT Tools and Process Innovation Unit*

Prof.ssa Rosa Grimaldi (RG) – Giulia Endemini (GE) – Andrea Michelucci (AM)

GM: Solo due parole per introdursi. Il sottoscritto, Giandomenico Miceli, oggi parliamo per UCBP che è una nuova società nata da quest'anno, primo gennaio 2009, quindi abbastanza giovane, come derivazione di società che seguivano il mondo *operations* nell'ambito del gruppo Unicredito. Prima c'era in Italia una società dedicata alle banche italiane, un dipartimento in Germania, un'altra società in Austria, e così via tante realtà che abbiamo messo insieme ed è nata una società internazionale, *Unicredit Business Partner*. Io personalmente seguo l'aspetto dell'internazionalizzazione, non tanto quella presente ma il modello di integrazione futuro, quindi lo sviluppo internazionale della società. Con me c'è Natalia Vai che invece è in carico di una parte significativa della macchina di funzionamento di questa azienda, in quanto segue, nell'ambito dell'organizzazione, tutti quanti i progetti sullo sviluppo tecnologico, a supporto, e dell'azienda stessa, quindi della gestione, e inoltre dello sviluppo internazionale, e quindi gli strumenti che consentono di gestire attraverso i confini in maniera univoca, omogenea, i diversi processi, e invece Marco Longobardi che è il capo delle risorse umane, e che quindi ha in carico il non facile compito di mettere assieme 7,000 persone e trovare il modo di farle lavorare assieme a seconda di canoni che siano sufficientemente omogenei anche qui, pur nel rispetto delle specificità locali, sia di salari che di normative, ma trovare il filo comune che consenta una gestione vera e propria. Per altro la presenza di noi tre, io sono presente per l'aspetto internazionale, di contatto direi, Natalia aldilà di essere capo di quelli che sono gli aspetti di macchina e tecnologici, credo che sia oggi importante come presenza, perché rappresenta un po' la storia della nostra società di *operations* in Italia, perché è quella che fra di noi, più di ogni altro ha vissuto l'esperienza del pensiero del *nearshoring* quando ancora nulla esisteva all'interno del gruppo Unicredito, il pensiero di concepimento, avvio e realizzazione, portata a regime, quindi ha vissuto tutte quante le fasi, dalla razionalizzazione alla implementazione e quindi da questo punto di vista penso possa portare una testimonianza qualificata, ma Marco per il ruolo che ha oggi, Marco come me è più giovane di questa azienda, io sono arrivato all'avvio della Romania, quando però il concepimento era già stato fatto, il concepimento è del 2005 io sono arrivato il primo gennaio 2006, quindi ne ho vissuto la crescita, Marco è qui dal primo gennaio del 2008, più giovane come esperienza ma come ruolo di capo del personale, in realtà questa esperienza oggi la sta vivendo a pieno, anche perché appunto la tematica di integrazione contrattuale, armonizzazione contrattuale, ma di integrazione effettiva delle persone credo che sia uno dei temi fondamentali, in un'ottica internazionale della nostra azienda. Per riuscire a cementare delle logiche, dei modelli, che oggi sono totalmente

diversi. questo il motivo per cui siamo in questa formazione. Detto ciò, tornerei alla domanda che Lei aveva posto che riguardava l'evoluzione.

RG: Noi in realtà abbiamo un po' di domande che possono guidare.

ML: un'unica precisazione, se ho colto bene la domanda sull'evoluzione, che oggi noi siamo un'azienda *captive* e lavoriamo soltanto per aziende del gruppo Unicredito, che esse siano in Romania, Polonia o da qualsiasi altra parte, solo per aziende del gruppo Unicredito.

RG: quindi i centri in Romania e Polonia, sono comunque delle strutture proprietarie di UCPB .

ML: enti che sono del gruppo.

GM: poi di precisazione in precisazione, magari in maniera destrutturata, poi seguendo le domande, precisiamo anche un'altra cosa che magari siamo passati in una fase di pensiero e di terminologia, siamo già passati attraverso una serie di fasi, quali? All'inizio quando si è parlato di Romania, nel 2005 – 06, il progetto era un chiaro progetto per tutti di offshoring, poi in realtà ci siamo accorti che la Romania non era così lontana, era un po' il giardinetto di casa, e quindi abbiamo cominciato a capire che sui libri si distingueva fra offshoring, e nearshoring e quindi abbiamo cominciato ad eliminare la parola offshoring dai nostri documenti, dai nostri discorsi, e abbiamo introdotto quella di nearshoring che ci sembrava più appropriata, non tanto per un termine di nomenclatura, quanto per cercare di far percepire sia alle persone sia al gruppo che in realtà parlavamo di un qualche cosa di molto vicino e di molto integrato. Perché dico questo? Perché poi abbiamo fatto anche il terzo passaggio, oggi che parliamo di UCPB, quindi non più la vecchia società italiana, che prima di chiamava UPA, *Unicredit Processes and Administration*, o Produzioni Accentrate, oggi che siamo UCPB società internazionale che è presente in diversi paesi, in realtà dai nostri documenti, dai nostri discorsi, ormai anche la parola *nearshoring* è scomparsa. Per qualificare anche i discorsi che faremo dopo, in realtà per noi la Romania e la Polonia, non sono neanche più il giardinetto di casa nostra ma sono parte integrante del nostro mondo, sono due fra i più importanti paesi nei quali il gruppo Unicredito è presente, e non a caso noi abbiamo aperto queste nostre società di *operations*, lì e non in Egitto, dove magari si trova anche una presenza di lingua italiana, piuttosto che nel Togo, in Africa, dove si parla tedesco, dove magari ci potrebbero essere delle opportunità più a buon mercato, la scelta di Romania e di Polonia è anche legata al fatto che lì abbiamo una forte presenza qualificata del gruppo unicredito anche dal punto di vista di banca di distribuzione, abbiamo una forte banca in Polonia, che è la banca Pekao, abbiamo anche una forte banca in Romania, Unicredit Tiriak Bank, sia nell'uno che nell'altro caso sono due banche del gruppo che rappresentano due presenze estremamente qualificate. Quindi noi siamo presenti in questi due mercati, non tanto in una logica di offshoring o nearshoring, ma a supporto e in maniera integrata con la presenza industriale, chiamiamola così, in questi due paesi, quindi l'obiettivo è: sviluppare questo modello di integrazione rispetto al modello Unicredito, quindi difficilmente andremo a valutare anche in futuro opzioni anche in Cina, piuttosto che in Giappone, ma valuteremo opzioni in altri paesi dove il gruppo Unicredito è presente. Perché vediamo un'opportunità di business e di integrazione con la società, per fare leva anche sui meccanismi di presenze sul territorio, per supportare quello che è lo sviluppo del business, e anche se vogliamo per gestire le nostre persone in un modo diverso, nella misura in cui le persone assunte nella nostra sede rumena, o presso la sede di Stettino in Polonia, non sono risorse soltanto di UCPB la nostra società ma sono risorse del gruppo, quindi le assumiamo, le formiamo e le sviluppiamo, non solo per un futuro all'interno del nostro perimetro ma anche con un'ottica al complessivo perimetro del gruppo Unicredito. Tant'è che oggi tante risorse

che hanno cominciato con noi in Romania, già oggi e sono risorse giovani, perché i primi assunti risalgono ad agosto, primo agosto del 2005, se non sbaglio, tante di quelle persone sono ad oggi già presenti all'interno di tante società del gruppo, in Italia piuttosto che in Germania, e stanno seguendo una carriera internazionale, non più per UCBP ma per il gruppo.

Quindi per questo motivo noi oggi la parola *nearshoring* non la usiamo più. Sono delle nostre sedi operative.

RG: ecco perché la precisazione sul *captive*. Lei ha parlato di 6 paesi, Romania

GM e ML: Repubblica Ceca, Polonia, Germania, Italia, Austria. Per un totale di 7.000circa persone.

RG: l'iniziativa è nata nel 2005

GM: in Romania,

RG : poi Polonia nel..

ML: 2009.

RG: e la repubblica ceca?

GM: la Rep. Ceca è nata nel 2007 e fa tre anni nel 2010. Diciamo che la Romania è nata come costola della società di operations italiana, marzo del 2005, è stata aperta, avvio operativo nel primo agosto del 2005, poi nel 2007 c'è stata la presenza in Rep. Ceca che è stata avviata all'epoca dai nostri fratelli austriaci, e poi invece quest'anno concepita nel 2008 e lanciata nel 2009 quindi avvio operativo il primo luglio di quest'anno, la presenza questa volta lanciata da UCBP a Stettino.

RG: invece avevo capito che con la sede della Polonia, avesse un collegamento particolare con la Germania

NV: perché le attività offshorate, diciamo così, sono tipicamente attività austriache e tedesche,

RG: per il discorso della lingua. Quindi anche l'iniziativa è stata presa da

GM: diciamo che il discorso della lingua gioca un ruolo fondamentale nelle nostre scelte per cui la Romania all'epoca tra i tanti paesi fu selezionato perché in Romania è facile trovare una capacità di comprensione e di parlare la lingua italiana. Quindi le risorse che assumiamo presso la sede di Bucarest, e anche presso... abbiamo anche un'altra sede in Romania, e poi ne abbiamo aperta una seconda nel 2008 a Iasi di secondo *tier*, di secondo livello, presso il confine con la Moldavia, ecco le persone che assumiamo in queste due sedi, come persone di origine e di matrice rumena, matrice di lingua latina, parlano l'italiano molto facilmente, stesso discorso per la lingua tedesca a Stettino, che è a 20km dal confine con la Germania, vecchia Germania, anni e anni fa, è rimasta ancora una forte presenza di persone che parla tedesco e comunque c'è ancora la cultura dell'imparare la lingua tedesca.

ML: in Romania abbiamo insegnato l'italiano, in Polonia nella maggior parte dei casi assumiamo persone già in grado di parlare con un minimo di C1 in alcuni casi già C2, parliamo quasi di madre lingua, Molti di loro magari hanno fatto l'università a Berlino e quindi parlano perfettamente il tedesco, La differenza è questa: da una parte lo hanno imparato, dall'altra parte lo migliorano.

RG: è stato semplice insegnare l'italiano ai rumeni?

NV: abbiamo fatto dei corsi di quattro mesi, full-time, prevista una parte diciamo così in aula, i corsi sono stati tutti organizzati, pianificati con l'ausilio delle università, dei centri culturali presso Bucarest etcetera, però la pianificazione dei contenuti era anche gestita da noi, prima solo italiano, e poi c'era un mix, al mattino solo italiano, e al pomeriggio cominciavano la formazione sull'identità del gruppo, sui concetti bancari in generale, indipendentemente dal livello di studi che avevano, perché c'erano laureati in economia che avevano già dimestichezza con certi argomenti, però venivano proprio introdotti,

esattamente come la formazione che facciamo al collega italiano che entrava nel gruppo per la prima volta. Quindi c'è stato proprio un trattamento paritetico della risorsa che sviluppavamo là, RG; e la selezione come è stata fatta? Nella prima fase nel 2005.

NV: Le selezioni diciamo così sono state di due tipi, la prima tranche è stata quella con l'ausilio di società per la selezione del personale, come Adecco, piuttosto che ManPower eccetera, che faceva il primo screening, quindi abbiamo fatto molta pubblicità anche nelle università, abbiamo mandato persone in loco a parlare coi rettori universitari, con i centri culturali lì a Bucarest perchè era un insediamento che da subito non aveva il connotato della conquista ma non era un discorso del tipo: "veniamo lì, prendiamo risorse a basso valore, prendiamo il popolo," ma era proprio un invito a far parte di un contesto dove il nostro brand e il nostro gruppo ci tenevamo proprio a valorizzarlo in un certo modo. Ecco perchè ci siamo rivolti anche, abbiamo fatto reclutamento anche attraverso iniziative favorite dai personaggi locali, ambasciatori, nei consolati, abbiamo avuto parecchi scambi anche proprio in questo senso. Quindi la prima selezione con uno screening di queste società era un po' più di alto livello perchè volevamo creare la base che poi sarebbe stata la futura base di dirigenza, cioè di coloro che...il management, la base un po' più alta, quella che ci avrebbe aiutato a gestire quello che sarebbe diventato un sito di considerevole dimensione come è attualmente, quindi il livello era alto, sicuramente la laurea era la conditio così come l'inglese era obbligatorio parlato e scritto così come l'italiano una buona predisposizione per poi fare questa formazione. Una volta che le società selezionavano i candidati favorevoli, entravano in gioco le nostre risorse dall'Italia che andavano in loco a fare i colloqui di selezione, quindi le selezioni sono state fatte tutte da noi e tenevano conto proprio di criteri di selezione che venivano usati anche nel nostro paese. Quindi volutamente non ci siamo affidati totalmente alle società esterne. Abbiamo fatto queste prime selezioni, una prima tranche di venti, venticinque persone, le prime assunzioni ad alto livello e cominciate le aule di formazione tipiche: prima l'italiano, full per quattro mesi poi tre mesi full immersion otto ore al giorno, poi in progress c'era la parte teorica poi al pomeriggio c'era questa formazione in italiano, che poi diventava training on the job.

GM: anche per collegare ci dai due flash sulle tipologie di risorse che oggi abbiamo presenti a Bucarest piuttosto che in Polonia.

RG: anche sull'evoluzione dalla partenza, mi sembra di capire che fin dalla partenza, fosse chaira l'idea del management locale,

NV: un primo strato

ML: diciamo che era chiara l'idea di investire in queste risorse e crescere queste risorse, ma soprattutto all'inizio abbiamo anche avuto la necessità di avere lì del nostro personale, espatriato che potesse fare un po' da coach di una popolazione molto giovane perchè parliamo di una media di età di 26 anni, quando li abbiamo assunti erano in media di 23 anni, oggi 26 all'epoca era di 23 anni. Ovviamente con le nostre persone abbiamo permesso a queste persone di fare un po' di esperienza dal punto di vista proprio lavorativo. Diciamo che soprattutto all'inizio le prime assunzioni sono state fatte con laurea e master. Soltanto in un secondo momento si è andato su risorse anche con solo il diploma. Partiti con un profilo un po' più alto per poi muoversi su profili di livello inferiore, dovuti alla tipologia di attività che poi andavamo a svolgere. Essendo all'epoca il mercato molto ricettivo rispetto a quello che è oggi, dove vivevamo anche un turnover molto elevato, proprio perchè c'era una crescita del mercato molto forte in tutti i settori, e soprattutto il plus delle nostre risorse era che conoscevano l'italiano. Quindi un'azienda italiana che andava a implementare in Romania una nuova azienda era più

semplice prendere Marco Longobardi assunto da UPA all'epoca che già parlava italiano piuttosto che prendere una persona e insegnargli l'italiano. Avevo chiuso un gap di tre mesi ed evitavo il costo della formazione. Quindi ero disposto anche a pagarlo di più ma prendevo una risorsa che già parlava l'italiano. Quindi un po' per evitare di prendere persone che avessero grosse ambizioni in un mercato crescente e un po' dovuto al fatto che queste persone si stancassero dopo due anni di attività facendo attività ripetitive, si è deciso di andare su risorse non più con laurea e master ma magari anche semplicemente un diploma. Quest'esperienza in Polonia l'abbiamo fatta in maniera più aggregata nel tempo, se vogliamo siamo partiti con questo concetto, di inserire i primi assunti con alto livello di istruzione master e università, ma nella seconda ondata di assunzioni, a una distanza di circa tre mesi dalla prima ondata di assunzioni, siamo andati anche su livelli più bassi, su profili più bassi di istruzione. Quindi da subito abbiamo un po' fatto tesoro dell'esperienza fatta in Romania, seppur in un mercato, - questo è importante sottolinearlo - completamente diverso.

GM: a contorno di questa strategia di assunzione, un pochettino ritornano le parole di ciò che dicevo prima, cioè che noi a gran parte di queste persone stiamo offrendo un percorso manageriale all'interno del gruppo Unicredito, quindi la scelta di avere delle persone di alto profilo è stata legata a due motivazioni : 1) poter costruire le basi per il management futuro di queste sedi operative, evidentemente all'inizio forte presenza di espatriati ma anche quello che oggi stiamo realizzando in Romania è una progressiva riduzione del numero di espatriati, una progressiva presa in carico delle posizioni di responsabilità da parte di questi giovani o meno giovani locali che però hanno avuto magari la fortuna di stare due o tre anni a fianco ai nostri manager. Questo è primo tema, il secondo tema 2) è invece di prendere delle risorse che per la loro gioventù, flessibilità, buon livello di formazione, perchè appunto come dicevamo prima parliamo sempre di laurea e in alcuni casi di master, nonché capacità linguistica molto elevata, perché parliamo di risorse che il più delle volte parlano l'inglese, l'italiano ed il rumeno, o magari anche il tedesco, tante lingue ed in più la volontà ai trasferimenti internazionali, la scelta era stata anche fatta per dipendere da delle persone che potessero essere una buona base futura per costruire pian piano anche parte del management internazionale del gruppo Unicredito. Se oggi in paesi tradizionali, più maturi, abbiamo delle persone in media di età più elevata che hanno una disponibilità ed una capacità linguistica evidentemente più bassa, queste persone ci consentono di costruire un sostrato che in futuro dovrebbe accelerare quello che è il percorso di integrazione. Quindi c'era una strategia mirata che ci ha consentito per altro di distinguerci a livello locale rispetto a tante altre iniziative che sono state lanciate più o meno in periodo simile o immediatamente dopo da parte di grandi aziende che magari cercavano personale sul momento di più basso profilo. Ci ha consentito di differenziarci rispetto alla numerosità dei call center che per l'epoca sono sbilanciati specialmente a Bucarest, rispetto a tante altre società italiane e non he hanno aperto a Bucarest, RG operanti nello stesso settore?

Tutti: non solo.

GM diciamo società di telecomunicazioni, di informatica, arrivando alla fine, correggimi se sbaglio, a registrare i tassi di turnover sicuramente significativi, ma meno elevati che non nelle altre realtà. Se ricordo bene le discussioni che abbiamo fatto con operatori che in particolare, per quanto riguarda la Romania, perché la Polonia è ancora giovane, ma se in Romania, fino ad un paio di anni fa quando ci confrontavamo i tassi di turnover, e parlo di un momento non di crisi, nel momento in cui c'era ancora crescita, il mercato è cambiato, quindi finché c'era la crescita, se società analoghe alla nostra, si posizionavano con tassi di turnover intorno al 25%-30% fino a punte più alte al 40% in

caso di call center, però diciamo società di servizi più simili a noi, 25-30% noi tipicamente eravamo intorno a 15-20% che tutto sommato fa la differenza in termini di ambiente di lavoro e fa la differenza anche in termini di costi, visto che noi queste risorse le formiamo tutte quante.

RG: se non ho capito male, la grossa differenza rispetto ad altre realtà è stato dare un messaggio di un qualche modo integrazione, quindi non vengo qui soltanto per un discorso di low cost ma ci credo, investo nella crescita e mi interessa la vostra formazione, non soltanto strettamente legata a questo..

GM: aggiungerò un'altra cosa. Che se per caso voi oggi entraste nel nostro ufficio di Bucarest in realtà non vi accorgeteste di essere a Bucarest, perché in tutto e per tutto, anche banalmente il layout degli uffici è esattamente analogo a quello di Milano o di Verona o di Bologna, esattamente le stesse scrivanie, gli stessi pc, le stesse illuminazioni, proprio in un'ottica di totale integrazione e di assoluta equivalenza delle professionalità, tra un paese e l'altro, Anzi in alcuni casi, trattandosi di un insediamento nuovo, le facilities sono addirittura migliori.

RG: come è nata l'idea, quindi andando un po' indietro nel tempo, come si è svolto il processo decisionale, quand'è che a un certo punto è maturata l'idea di procedere con il near shoring allora e perché proprio in Romania,

NV: in parte come ha già detto anche Giandomenico, sicuramente l'idea iniziale è inutile negarla, noi avevamo una mission a livello di gruppo, nascevamo come un centro effettivamente di costo, perché l'unificazione di questi due co... rappresentava il costo per definizione per l'azienda, ma la mission era proprio ottimizzare i costi per l'azienda. Quindi avendo ben chiaro quali erano i nostri obiettivi, abbiamo la possibilità di lavorare per tutto il gruppo, accentrare su di noi tutte le attività, ed abbiamo due scelte: farle meglio, quindi procedere con un re-engineering che diventa qualitativo e quantitativo, quindi essere veramente al servizio dei nostri clienti, accentrando l'attività e facendola per tutti, la possiamo fare in un modo diverso e trovare tutte le soluzioni possibili per abbattere naturalmente i costi di lavorazione di queste attività per dare un ritorno poi noi stessi ai nostri clienti. Sicuramente una delle tante iniziative insieme alle altre che stavamo comunque portando avanti, era anche quello di portare delle lavorazioni in paesi dove il costo della lavorazione poteva essere inferiore, proprio in un'ottica non tanto di decentrare l'attività spossessandoci di quella che era il know-how, la conoscenza, l'esperienza, che era il nostro vero valore, perchè quando abbiamo pensato al near shoring, all'inizio soprattutto siamo andati per steps, è stata una cosa molto graduale, all'inizio era quello di dire decentriamo e delocalizziamo tutte quelle attività che per noi rappresentano minor valore aggiunto, ma non inteso perché assumiamo i laureati, e gente con il master per fargli fare i lavori più umili, ma era anche un discorso di presidio del rischio, eravamo una società di outsourcing per i nostri clienti, ma intrinseco nella nostra società c'era anche il presidio del rischio operativo, che non era una cosa banale, noi avevamo dei clienti che si spossessavano di attività e quindi si spossessavano del rischio che fino a ieri era su di loro, su una società del gruppo di cui si fidavano ciecamente,

RG: il tipo di attività?

NV: le attività tipicamente quelle dell'area sistemi di pagamento, e dell'area che noi definiamo core banking cioè tutte le attività legate ai c/c, alle certificazioni, quelle che sono attività anche molto massive, anche per il loro svolgimento, in assenza di un efficace automazione hanno anche un numero di risorse dedicate molto elevato. Perché sono attività di nicchia dove ci sono poche persone, perdono il valore di decentramento. Quindi sulla base di queste macro-aree abbiamo incominciato a selezionare quelle che

..., come attività tipiche di data entry, quindi quelle attività che - anche lì suddividendo il data entry in quello qualitativo e meno qualitativo- un conto è il data entry da service, un altro il data entry in cui devo fare dei ragionamenti, o prendere delle iniziative, e questa è una cosa; poi abbiamo cominciato a pensare a quelle attività che potevamo essere per così dire smaterializzate cioè dove avevo la carta che girava non potevo mandare i tir o gli aerei in Romania perché c'era la carta che si muoveva, quindi tute quelle attività la cui carta poteva essere sostituita dal formato elettronico, ecco che allora, nell'ottica del re-engineering e dell'innovation abbiamo cominciato ad introdurre il concetto di standard, quindi davamo alle nostre banche e ai nostri utenti, perché poi era un processo di innovazione end-to-end, passatemi il termine, non solo che riguardava la nicchia del back office ma dicevamo al nostro cliente, invece di mandarmi un pezzo di carta, ti dò lo scanner, mi scansioni e mi mandi il formato elettronico. Poi altre attività, dove non c'erano alti livelli di sicurezza di un certo tipo, banalmente tutte le attività ce per noi riguardano i processi legati alla cassa, al contante.

RG: ma però sono sempre routinarie?

NV: sono routinarie ma però per noi rappresentavano un elevato rischio, per noi, per il nostro offshoring, c'era il concetto sempre di presidio del rischio, banalmente abbiamo fatto tutte delle selezioni all'inizio anche del rischio sicurezza-paese, in collaborazione con i nostri presidi di sicurezza del gruppo abbiamo valutato anche la rischiosità paese in termini di delinquenza, di possibilità di rapine. Banalmente se io qui posso gestire anche tutti i movimenti del cash, del money in Italia, in differita, però io metto nelle mani di risorse di cui non ho il pieno controllo, per esempio banalmente per tutti i rifornimenti che facciamo con la cash, io consegno loro il piano di quello che potrebbe essere potenzialmente un rischio molto elevato, perché so quando sono i ritiri, so quando sono le provviste verso la sala conta etc etc, quindi mi lego ad una fascia di rischio molto alta.

Questa era una gamma di attività che all'inizio abbiamo preferito non delocalizzare, quindi abbiamo sempre mantenuto come pillar quello del rischio operativo. Quanto dovremmo rischiare se le cose non andassero esattamente come noi pensiamo? Per cui anche il presidio delle nostre persone perché da subito non abbiamo accettato di lasciare tutto in mano a loro, perché volevamo crescere, volevamo incominciare anche a fidarci, ad avere un rapporto di fiducia, volevamo fidelizzare fra virgolette, per quanto sia possibile, anche queste risorse, facendole entrare nell'ottica della nostra cultura.

Nonostante le culture-paese erano completamente differenti, ma nella stessa cultura lavorativa. Giustamente come prima diceva Giandomenico e anche Marco, hai visto questi erano ragazzi giovani, l'effetto era quello del college, ragazzi bravi con un alto potenziale ma che si trovavano..

ML: non c'è un problema solo lavorativo ma proprio di...

NV: ...di abitudine al lavoro.

ML: di abitudine al lavoro, ma proprio delle banalità, dei colleghi che si presentavano al lavoro, magari dà l'idea, che tornavano dalla discoteca e venivano direttamente in ufficio.

NV: colleghi che veramente bisognava insegnare

ML: a vivere un ambiente di lavoro. Ma era per loro la prima esperienza lavorativa in una società italiana, una società avviata, quindi non era una start-up, era una start-up in Romania, ma considerato che in Romania lavoravamo le attività italiane, era la continuazione di un'attività, non era una start-up. Quindi abitudine ad una nuova cultura, ad un nuovo modo di operare, per loro era anche la prima esperienza lavorativa, quindi era anche un'educazione al lavoro.

NV: ma anche i ritmi, ricordo all'inizio, chi ha fatto l'università, effettivamente entrare nel mondo del lavoro è una cosa molto differente, lì c'era anche la stanchezza fisica, le

prime ore del pomeriggio' sti ragazzi erano stanchi, perché magari abituati a stare su i libri, dove uno si organizza in un certo modo, arrivare al mattino al lavoro presto ed essere subito operativi, eh no, c'è il caffè, c'è la chiaccherata, c'è la sigaretta, come dice Marco ..

ML: erano ragazzi giovani di 23 anni che cominciavano ad essere cento, duecento, trecento, quindi una popolazione che cresceva, siamo arrivati ad avere le novecento persone che oggi sono in

RG in questa sede?

ML: Divisi fra le due sedi, sono circa settecento a Bucarest e duecento a Yashi, quindi ci si è trovati in uno stesso building con settecento persone con età media dai 23 ai 25 anni.

RG questo problema culturale voi lo avete riscontrato sia con i giovani prevalentemente o anche con chi aveva già un'esperienza lavorativa

NV: erano pochissimi e poi le esperienze lavorative erano anche in contesti diversi, magari chi aveva lavorato nel marketing, chi nella pubblicità, chi in altre società di servizi, non perché l'ambiente banca sia totalmente diverso, però anche il nostro lavoro era un tipo di lavoro molto ripetitivo, una volta imparato è strutturato in quel modo, che non posso dire ho la creatività di dire 'oggi lo faccio in un altro modo', anche se noi abbiamo sempre richiesto loro la partecipazione al miglioramento continuo, cioè con l'improvement, innovare, migliorare, pensare che oggi lo faccio così ma domani lo potrei fare in un altro modo Però in realtà quello è il lavoro. Possiamo anche inventarci quello che vogliamo, ma poi dobbiamo farlo, quindi rientra anche in una tipologia di lavoro molto particolare, questo nell'ottica della cultura, ma anche i ragionamenti che sono stati fatti nelle successive assunzioni, perché la gente ricordo le prime volte che andavo in Romania a fare formazione, o verificare un po' come andavano le cose, dicevano 'due mesi che faccio 'sto mestiere quando è che faccio un'altra cosa? Cjhe questo ormai lo so fare. Ed infatti era vero. Sono molto veloci nell'apprendimento, sono molto capaci. Ovviamente se la popolazione del back office in Italia era di, noi eravamo qualche anno fa intorno ai 50, quindi effettivamente mentre quello gli dicevi 'guarda: questo non lo devi fare più perché lo fa il computer, tu devi solo controllare? Andava nel panico, perché noi qua avevamo il problema inverso. Qui avevamo i cosiddetti anziani che se gli toglievi il lavoro stupido, in favore di un lavoro qualitativo, piangevano perché non avevano più la spunta da fare a mano. Là invece avevamo quelli che ti dicevano: ma questo lavoro idiota lo dobbiamo fare noi, non lo può fare la macchina? E non sempre la macchina poteva in quel momento soddisfare queste esigenze, quindi noi abbiamo dovuto contenere proprio questa duality. Da una parte il giovane che ha voglia di fare sempre più e fare cose sempre più intelligenti, quindi gestendo anche un'aspettativa in termini di crescita e di leadership, perché poi gli piace avere anche un po' lo scettro del comando, sono persone che pensate cinque anni fa quando li abbiamo conosciuti, è cambiata tanto la Romania oggi, ma cinque anni fa sembrava di essere nel nostro boom economico, avevano tanto lavoro, cominciavano a vedere un po' di soldi che giravano, avevano voglia di arrivare e di bruciare le tappe. Non voglio fare le tappe come fanno tutti.

RG anche un po' picchi da questo punto di vista.

NV certo, vai a spiegargli la gavetta che magari hai fatto tu per arrivare poi ad avere uno stipendio da dirigente. Loro ti guardano e ti dicevano 'ma hai anche venti anni più di me... e chi,...' Quello che fai tu lo so fare, quindi perché l'anno prossimo non sono dirigente anche io? C'era anche una gestione di quella che era la loro crescita paese. Che chiaramente il giovane di lì andava di pari passo, che veramente non è stato facile. Poi gestire anche gli eventuali conflitti con la parte italiana, perché come abbiamo detto li

vediamo veramente come una nostra appendice, c'erano i contatti con i colleghi italiani perciò c'erano anche molte comparazioni, per cui siamo arrivati al momento dello scontento globale. Scontenti gli italiani, scontenti i rumeni, perchè ognuno vantava dei diritti: ma come io questo lavoro lo faccio da dieci anni, questi si lamentano per due mesi. Ma come io faccio il lavoro che fa quello lì che però guadagna tre volte tanto, come mai? Quindi anche nonostante le politiche contrattuali, di salari etcetera, noi abbiamo sempre rispettato le politiche paese, ed abbiamo cercato di incentivare, progressivamente, un po' in un'ottica meritocratica del termine, quelle che potevano essere le potenziali evoluzioni. Però parliamo di una popolazione giovane, dove l'attesa e la voglia di aspettare per avere era veramente ridotta. RG il discorso del confronto con gli italiani nasceva da una divisione del lavoro che è stata programmata...nel senso che fanno delle cose diverse rispetto a quelle che..

NV no facevano...

RG di fatto quali sono le interdipendenze che ...

NV facevano le stesse cose, anzi noi avevamo preso il lavoro di qua, anzi di là lo facevano in un'ottica già re-engineerizzata, perché cercavamo di farlo anche nel modo più intelligente, se magari qui lo facevamo in un modo tradizionale, perché avevamo anche dei vincoli di persone e che sarebbe stato poi difficile fargli cambiare delle cose, di là lo facevamo già in un'ottica un po' più open. Però di là c'era l'aspettativa che il lavoro veniva visto come lavoro in un'ottica troppo di bassa qualità, ecco perché anche i tentativi favorevoli, lo diceva prima anche Giandomenico, stanno oggi facendo una carriera all'interno del gruppo, quindi perché le scelte erano state buone e le persone valide, abbiamo cominciato nel tempo a pensare che mentre nei primi tempi i criteri erano: bassa formazione, cioè portiamo le cose che si spiegano in poco tempo, anche per gestire il turnover alto, mi va via una persona e non devo investire altri quattro mesi per insegnargli delle cose, e poi sempre nell'ottica di dire: manteniamoci noi l'expertise. Per i nostri clienti fondamentali erano due cose: mantenere l'esperienza e presidiare correttamente il rischio operativo. A seguito di questa evoluzione e anche grazie all'investimento formativo, e grazie soprattutto ai nostri espatriati che per anni, uno in particolare è cinque anni che è lì, si sono dedicati anche ad una gestione day- by - day quindi fianco a fianco con loro, noi siamo riusciti anche ad osare un po' di più.

ML: oggi la Romania è diventato un vero e proprio centro di competenza. Partivi da attività basilari a oggi centro di competenze,

NV: invece di partire con attività che per noi avevano un basso valore aggiunto oppure se tutto sommato anche ci va male, qua abbiamo un .., col tempo in questi cinque anni abbiamo portato la Romania ad essere un vero centro di competenza e le persone che qui fino ad allora erano i veri pillar, gli esperti, a parte qualcuno che è ancora in Romania a presidiare ma che lentamente sta rientrando, sono stai o riqualificati o un normale turnover dei pensionamenti, però in effetti l'Italia ha lasciato questo scettro. Abbiamo seguito anche una politica in un'ottica di business continuity, noi con questi nostri centri di near shoring e con questa delocalizzazione di attività, abbiamo voluto mantenere sempre vivo il concetto di business continuità. Quindi l'Italia per molto tempo manteneva questa doppia..., per mantenere vive le esperienze. Mantenerci questo back up a anche a fronte di normali attività di contingency ma per qualsivoglia problema abbiamo mantenuto quel tipo di attività a cosiddetti uffici aperti, per un'attività di bonifici o di corresponding banking piuttosto che attività di certificazioni, o cose legate più a settori o tipologie di clienti. Corporate, holding, avevamo questa duality, di uffici che lavoravano sia in Italia sia in Romania, per specifici clienti, stessa attività ma dedicata a clienti differenti, proprio per mantenere vivo sia la formazione sia il piano di business continuity sia il anche questa expertise che volevamo appunto

tenere viva il più possibile, fino a quando avevamo la garanzia assoluta di un presidio totale e completo. Che oggi abbiamo.

RG: un esempio di attività a maggior valore aggiunto, giusto per capire..

NV: beh per esempio, tutte le attività legate ai sistemi di pagamento o attività legate a ripianamento dei conti, che erano attività che noi gestivamo anche per i nostri prodotti di finance, e quant'altro. Il ripianamento dei conti era una tipica attività che non era a basso valore aggiunto perché a parte l'operatività che significa ripianare un conto prendendo dei soldi che si muovono. Da un conto all'altro e andare a ripianare con dei tempi e dei cut-off precisi questi conti, c'era dietro un'attività di analisi, di verifica di questi conti da ripianificare che normalmente era la vera expertise che avevano i colleghi italiani, perché era molto legata la nostro cliente banca, con il quale ci si sentiva praticamente quotidianamente e si aveva anche questa relazione col cliente. Da dire 'guarda, la situazione è così, che dici di fare? Continuiamo? Aspettiamo?' e quindi era anche questo senso di fiducia del collega banca con noi che diceva 'no tienimelo ancora sotto controllo ancora 48ore se poi vedi che non succede niente, okay ripiana. Questa è stata la cosa più difficile da trasferire, perché diventava...

GM: giusto due parole. Sei molto tecnica. Stiamo parlando evidentemente, al di là della parola, ripianamento conti, di operazioni di tesoreria, so che è molto banale quello che sto per dire però visto che voi oggi vi interessate di servizi in generale tra i quali c'è anche il mondo finanziario, il mondo banking ma è solo uno dei tanti, operazioni di tesoreria nel nostro mondo vuol dire flussi di milioni di milioni e milioni di euro ogni giorno gestiti su operazioni anche molto sofisticate che spostano anche significativamente quello che è il conto economico della nostra azienda e delle banche corrispondenti, questo tipo di operazioni alle quali stava accennando Natalia sono operazioni conseguenti a interventi di tesoreria che ai vari livelli vengono fatti da parte della tesoreria centrale, piuttosto che dalle banche del gruppo, parliamo di vari conti di corrispondenza con le varie banche internazionali che possono avere dei saldi positivi, negativi per svariati milioni di euro, e che in relazione a regolamenti internazionali, ad accordi fra le parti e all'esito appunto delle operazioni devono andare a matchiarsi producendo interessi per l'una o per l'altra parte. È una delle operazioni più delicate. Ripeto: richiede conoscenza delle regole, conoscenza deregolamenti internazionali, dei sistemi internazionali, delle controparti, di quelle che sono le usanze, richiede un'analisi di quelle che sono le posizioni, del perché si sono verificate certe posizioni e certi sbilanci, richiede quindi anche in certi momenti, alla luce di limiti temporali molto precisi, di prendere delle decisioni in alcuni casi ragionate, in altri casi anche molto veloci altrimenti si incorre in penali apposte dai sistemi internazionali. È un'attività che richiede testa, esperienza, analisi, poi magari in alcuni casi si pensa che sia nelle operations, quindi un po' sminuita come significato, in realtà è qui che si costruiscono i conti economici evidentemente delle banche e delle relazioni internazionali. È uno degli esempi, sicuramente è una delle operazioni più delicate. Perché qualunque errore può generare grossi impatti sul conto economico, e grossi impatti sui sistemi internazionali.

NV: questo ha rappresentato un po' la svolta, perché già c'erano stati dei significativi risultati coi nostri clienti, perché per esempio sull'approccio linguistico tanti non si accorgevano neanche della differenza, perché c'era un livello di italiano talmente buono che poi quando c'erano i riferimenti dei nostri colleghi italiani diventavano dei nostri colleghi rumeni certi clienti dicevano 'io non me ne sono neanche accorto, va tutto molto bene. Quindi c'era quasi per me non è cambiato nulla. E quindi c'è stato tutto questo processo. Per quello che diceva prima Giandomenico, effettivamente è stata un po' la svolta perché mentre per le attività ripetitive devi fare una cosa e bene, ho capito che lo fai bene, l'italiano lo parli, qua diventava la diffidenza di dire: ma io mi fido di

quello che ha fatto sempre prima questa attività, perché sai che lì rischiamo. Se me lo dici solo con un po' di ritardo io vado incontro a penali, se non riesci a recuperarmi questa che potrebbe essere una potenziale perdita, io ho la perdita effettiva. Invece l'esperienza è di quello che va a stanare e scopre dove è il problema, quindi questo per noi ha rappresentato la svolta in termini di competenze.

RG: esperienza, fiducia che però si acquisisce nel tempo e soprattutto con livelli formativi e di supporto, cioè training on the job, quindi nel lavorare insieme che si ha dato la garanzia di poter spostare in termini di competenza il centro in Romania, così come poi è stato fatto.

AM: ed è stata pensata anche una strategia di uscita eventualmente in caso non fosse andata a buon fine?

NV: sì sicuramente all'inizio con questa duality, cioè non abbiamo mai esportato delle attività completamente, c'era sempre il piano anche di reinsediare o di riportare in Italia le cose qualora le cose non fossero andate, per assurdo con periodi anche dove i colleghi più esperti erano alleggeriti anche eccessivamente del loro lavoro ma volutamente rimanevano in quella posizione perché le esperienze per noi erano fondamentali, fino a quando eravamo sicuri che ormai non sarebbe più stato necessario tornare indietro perché eravamo sicuri di tutto. Quindi abbiamo anche preferito rischiare in questo senso però per non liberare le risorse che per noi erano chiave. Quindi quelle posizioni chiave sono state mantenute in quelle posizioni ancorché alleggerite, fino a quando c'è stata la sicurezza totale della completa delocalizzazione.

GM: guardiamola in un'ottica prospettica, fino all'anno scorso la exit strategy era una exit strategy molto semplice: ho spostato delle attività in Romania se succede qualcosa devo essere pronto a rispostarle indietro,

RG: erano attività che si facevano anche qua?

GM: erano attività prevalentemente svolte per banche italiane che fino a ieri mattina venivano svolte dal collega Giandomenico in Italia, le ho spostate in Romania ma mi devo premunire perché se succede qualche cosa in Romania devo poterla portare indietro e quindi il collega Giandomenico deve essere sempre lì, pronto, presente, con le stesse capacità, con le stesse expertise, sempre formate, per eventualmente supportare. E questa chiaramente era la exit strategy che abbiamo realizzato come? Mantenendo comunque le competenze vive in Italia, mantenendo comunque un presidio in Italia abbastanza sostenuto, quindi non spostando il 100% delle attività e delle risorse in Romania, ma mantenendo una quota diretta attorno al 20% del tutto in Italia, fino all'anno scorso così è stato, per altro lo è ancora adesso, mantenendo forte presidio, mantenendo forte expertise, mantenendo un forte controllo da un punto di vista manageriale, nei fatti il management forte che gestisce quest'area, era ed è ancora oggi fortemente italiano. Però oserei dire che questo è passato, uno dei motivi per cui nasce anche il primo gennaio 2009, UCBP la società internazionale è anche quello di costruire una strategia diversa. Da una parte la strategia semplice del: Romania vista come near shoring, quindi un paese lontano, pericoloso dal quale devo fuggire onestamente la stiamo superando. La Romania è parte integrante del gruppo Unicredito nella sua dimensione complessiva, il giorno in cui c'è un problema in Romania non è un problema di UCBP ma è un problema di Unicredito, è molto più grande. Ed oggi la scommessa che Unicredito, quindi non solo come UCBP; ma come Unicredito stiamo facendo è che invece la Romania sia un paese ormai stabile, parte integrante nei fatti della comunità europea, e quindi di un paese in cui si può costruire esattamente come in un altro paese. Ripeto, per alcuni versi, al di là di quello che potrebbe essere la percezione da parte dei singoli sulla stabilità geopolitica della regione, nei fatti per molti versi è anche molto più affidabile dell'Italia, perché se in Italia ho una popolazione invecchiata, magari non più al

passo con i tempi, e meno dinamica, in Romania ho giovani di 26 anni vogliosi di crescere di imparare, di fare esperienza, di dimostrare che sono bravi, che mi garantiscono la comprensione magari anche più veloce dei sistemi sempre nuovi, sempre più tecnologicamente avanzati sui quali il business si sviluppa. Quindi attenzione la vecchia concezione del rischio-paese della Romania, probabilmente oggi dobbiamo cominciare a rivederlo. Il governo in Romania è caduto, nulla è successo, probabilmente oggi se facciamo una statistica degli ultimi cinque anni, aldilà dell'arrivo di Silvio Berlusconi, la Romania è anche un po' più stabile di quanto fosse, almeno in passato, l'Italia. Quindi chiaramente noi crediamo come gruppo Unicredito che la Romania sia un paese sul quale contare e lo stesso stiamo facendo anche per questo in Polonia. Però dicevo che nata UCBP una delle volontà, uno degli obiettivi che ci siamo posti è proprio quello di andare ad integrare, non più la complessiva exit strategy, ma andare a sostituirla, integrarla con, un piano di business continuity internazionale. Se mi succede un problema in Romania, la soluzione non deve essere scappare dalla Romania e riportare le cose in Italia, ma se succede un problema in Romania è esattamente come se succedesse un problema a Verona, oppure a Monaco di Baviera, ci deve essere una strategia di business continuity che deve veleggiare sul fatto che siamo una società internazionale, quindi probabilmente se ho un problema in Romania, tutto il carico di lavoro non riesco a spostarlo nuovamente su Torino dove oggi ho il presidio in Italia sul mondo pagamenti, però riesco a fare leva su Torino, su Vienna, su Stettino, su Monaco di Baviera e così via... Quindi l'obiettivo che ci siamo posti con questa nuova società, è di creare una piattaforma di sostenibilità, e stabilità che non è più bilaterale Italia-Romania, piuttosto che Germania- Polonia, ma invece è complessiva sulle piazze di presenza della nostra società. Questo è l'obiettivo che ci siamo posti, noi stiamo lavorando per integrare i processi, per armonizzarli, perché questo ci consenta da un parte di fare sicuramente economie di scala e di skills E questo è indubbio beneficio, ma dall'altra ci consente di lavorare in un'ottica di business continuity su una base molto più ampia e molto più stabile.

RG: quindi mi sembra di capire che ci sia l'idea di una replicazione delle attività in lacuni contesti internazionali, ma non una replicazione al 100%, cioè una replicazione in una certa percentuale che consente poi di poter garantire all'occorrenza una business continuity e quindi un certo overlap fra le varie attività

NV: questo era il concetto iniziale, nel momento in cui abbiamo delegato, perchè c'è l'esperienza, c'è la competenza, le persone sono cresciute, in realtà sono poli come tutti gli altri, ..

GM mentre fino all'anno scorso la Romania era regione, era parte della regione italiana, era al servizio dell'Italia, oggi la Romania è un paese indipendente dall'Italia, mettiamoci nell'ottica se vogliamo industriale, la FIAT ha la sede a Torino però produce le seicento anche in Polonia con dei pezzi che le arrivano anche dalla Serbia. Ogni paese è una repubblica indipendente, è una factory attraverso cui produce i pezzi e serve gli altri e concorre a formare quello che è il prodotto finito complessivo. Con UCBP ogni paese è indipendente, la Romania oggi ha in carico una serie di attività che oggi svolge per l'Italia, ma sta progressivamente iniziando a svolgerle anche per l'Austria, in futuro lo farà anche per altri paesi. La Romania sarà per noi la payment factory del gruppo; cosa vuol dire questo? Che da una parte stiamo integrando, quindi non c'è più la logica della replica che si stava citando prima, c'è semplicemente invece una logica di razionalizzazione e di redistribuzione sulla base di economie di scala e di skill di quelle che sono le attività che bisogna svolgere, cioè die prodotti, esattamente come se fossimo oggi la FIAT. Accompanyata da una strategia non di exit ma di business continuity che fa leva sulla presenza internazionale. Quindi il giorno in cui avrò un

problema sui pagamenti, visto che la payment factory è in Romania, se c'è un problema la soluzione non è scappare via in Italia ma la soluzione è gestire il problema facendo leva sull'Italia, sulla Germania, sull'Austria, sulla Polonia e sulla Repubblica Ceca. E perché tutto questo? Perché in realtà poi non è che siamo soli come società di operations, ma siamo accompagnati da una strategia di gruppo. Mentre noi ci integriamo internazionalmente la nostra società sorella o cugina che sia, che è UGIS, la società dell'informatica, che cosa sta facendo in parallelo a noi? O viceversa siamo noi che lavoriamo in parallelo a loro, ma questo possiamo.. A seconda dell'ottica nella quale ci si pone.. UGIS sta lavorando per integrare ed armonizzare le piattaforme informatiche, cosa vuol dire che casualmente, adesso abbiamo fatto il caso dei pagamenti, ma questo vale sicuramente per i mutui, per la contabilità, vale un po' per tutti quanti i prodotti, UGIS sta lavorando per armonizzare le piattaforme informatiche. Quindi oggi abbiamo una piattaforma che è Custom, realizzata in casa in Italia, la stessa piattaforma è presente, sono gli stessi sistemi, le stesse modalità operative sono già presenti in Repubblica Ceca, primo gennaio del 2010 è il go-live della stessa piattaforma informatica in Germania, a fine 2010, inizio 2011 la stessa piattaforma andrà live in Austria, si sta studiando la Polonia e così via, non dappertutto ci sarà questa piattaforma, UGIS sta studiando tre diversi ambienti legati alla complessità e alle caratteristiche dei paesi, il fatto che si parli in alcuni paesi cirillico e in altri no, ma UGIS proprio per dare il caso, a regime arriverà a strutturare quella che è la sua presenza, quindi piattaforme informatiche, su questo territorio di ventidue paesi su cui oggi siamo presenti, con strategie di medio termine con tre diverse piattaforme, ci saranno alcuni paesi con la piattaforma italiana, che si chiama EuroSig ci saranno alcuni paesi con una piattaforma semplificata, passatemi il termine, che si chiama EasyCore, che per paesi di seconda fascia meno complessi, ci sarà una terza piattaforma per i paesi di lingua cirillica che è HiFlex, che invece è un sistema comprato dall'esterno. Questo che cosa porta? Non volevo fare la storia di UGIS; ma porta che nel momento in cui noi dobbiamo parlare di pagamenti, se io gestisco i pagamenti di Germania, Italia e Austria, per fare un esempio li gestirò tutti sulla stessa piattaforma, il che vuol dire che le conoscenze sono esattamente le stesse in tutti i paesi, il che vuol dire scusate in prima battuta che la mia payment factory in Romania è particolarmente efficace perché ho dei colleghi lì che lavorano per tre paesi diversi ma sulla stessa piattaforma, certo c'è un tema di lingua ma avendo avendo la stessa piattaforma il problema di lingua lo supero, per converso nel momento in cui c'è un problema in Romania c'è un problema, le piattaforme dei vari paesi sono le stesse, quindi se ho dei presidi in Italia, in Germania, in Austria che ho mantenuto e che casualmente condividono la stessa conoscenza della piattaforma e dei modelli, attraverso i quali noi gestiamo questo specifico processo dei pagamenti ecco che potrò facilmente andare a gestire la mia strategia di business continuity. Se il problema è la Romania per quanto riguarda l'Italia mi supporteranno la Germania e l'Austria, se il problema riguarda l'Austria mi supporteranno la Germania e l'Italia. Ci sono evidentemente di base dei limiti linguistici, questo è il motivo per cui andiamo poi su questi paesi con la strategia integrazione a velocità diverse, a seconda della complessità del business, della internazionalità del business, il mondo dei pagamenti è un business di per sé molto internazionale quindi più di altri si prestava per questa accelerazione. E poi in relazione alla capacità attraverso i sistemi di supportare una visione, una gestione di queste attività trasparente rispetto alla lingua stessa. Per i pagamenti siamo molto avanti, per altre aree siamo un po' indietro, magari non le faremo così complete le faremo soltanto a pezzi. Sull'area finanza siamo ad una velocità sostanzialmente analoga a quella dei pagamenti, lo stesso dicasi per quanto riguarda le carte di credito, sul mondo core banking un po' meno, perché ci sono delle attività

specifiche molto language dependent, passatemi il termine, altre più dipendenti, sul mondo finanziamenti sarà quello che probabilmente permarrà come quello più gestito a livello locale perché le caratteristiche tecniche dei processi, le caratteristiche regolamentari dei processi impongono una conoscenza, del mercato locale, della legge locale, del business locale, una comprensione di documenti o di rapporti con i clienti che magari non possono essere gestiti così facilmente dall'estero. A velocità diverse ..

RG: si prevede di replicare dove è richiesta la conoscenza specifica del contesto locale, del mercato locale..

GM: replicare che significa?

RG: replicare l'erogazione dello specifico servizio nelle diverse aree geografiche.

GM: noi abbiamo detto: ogni paese ha le sue attività, dopodiché cerchiamo dopo aver superato la fase del nearshoring iniziale che era il semplice trasferimento, con la nascita di UCBP noi oggi stiamo integrando. Quindi se ho un forte presidio, una forte competenza dei pagamenti in Romania, abbiamo fatto l'esempio perché abbiamo portato lì le attività dall'Italia, sulla Romania sto anche portando i pagamenti dell'Austria ed altri..una centralizzazione, così come prima centralizzavo in Italia, da Palermo ho centralizzato a Verona, e da Bologna e ho centralizzato a Verona, adesso invece agisco su una scala più elevata, più alta e quindi dall'Italia, dalla Germania, dall'Austria, centralizzo sulla Romania. Ci saranno delle attività che centralizzerò, quindi che posso gestire a livello globale, alcune le sposto in Romania perché ho delle skill specifiche, altre magari in Polonia perché ho delle altre skill specifiche e magari anche in Repubblica Ceca. Per le altre attività si pone un'alternativa: o le gestisco a livello locale perché non posso integrarle con nessun altro, o beneficio semplicemente di quello che è il vantaggio di costo del lavoro differenziato, cioè non posso un'attività specifica, su finanziamenti agevolati, ho preso una molto tecnica, molto difficile, in realtà non è integrabile con nessun altro, perché i finanziamenti agevolati in Italia sono solo dell'Italia e non anche della Germania, le leggi sono molto diverse, teoricamente se riuscissi a replicare delle competenze analoghe in Romania, potrei spostarlo in Romania. E quindi avvantaggiarmi del differenziale di costo del lavoro, qui ritorna quello che stavo dicendo inizialmente, noi questa strategia ad oggi la abbiamo superata, trasferimenti solo per trasferire, solo per beneficiare del differenziale di costo del lavoro, ad oggi cerchiamo di evitarli. Ad oggi la strategia è creare valore non già mediante il semplice trasferimento, o vantaggio di più basso salario, ma bensì cerchiamo di creare valore mediante integrazione internazionale. Quindi un'attività la sposto all'estero, se questo spostamento mi dà l'Opportunità di una integrazione con analoghe attività di altri paesi.

ML: sul tema della replicabilità, se ho capito bene quale è il dubbio, di fatto un processo che viene trasferito in Romania, oggi, viene fatto dall'inizio alla fine in Romania, non c'è un *backup* sul mondo italiano, sul mondo italiano esiste soltanto un discorso di *business continuity*, ma il processo viene eseguito dall'inizio alla fine in Romania e vuol dire che si è staccata la spina ad un certo punto col mondo Italia, mentre si è andato per un periodo in parallelo, dove in Italia, quindi, io continuavo a fare quel tipo di lavorazioni proprio per far sì che laddove ci fosse un problema l'Italia potesse intervenire, a un certo punto la spina è stata tagliata. La stessa cosa che succede per Germania e per Austria oggi. Quindi una volta che la spina viene tagliata, il processo viene gestito interamente dalla Romania

NV: che è un centro di competenza.

ML: che viene sempre da un centro di competenza. Io voglio dire, che in Italia sempre quella lavorazione non te la faccio più. Quindi non viene replicata, non abbiamo la duplicazione di attività. Può succedere alcune volte, e qua siete un pochino più esperti di

me, può succedere alcune volte, che magari, dello stesso processo una parte venga fatta in Romania e una parte venga fatta in Italia, all'interno dello stesso processo, ma sono due lavorazioni diverse.

RG: ok, sono due cose, sono due cose diverse.

ML: completamente separate.

RG: Sì sì sì. E questa autonomia si è raggiunta in un momento in cui si è lavorato molto anche sulle piattaforme, o in qualche modo le due cose vanno in parallelo.

GM: le cose vanno in parallelo.

NV: vanno in parallelo

GM: però devo dire soprattutto

RG: c'è un tema di esperienza

GM: oggi lo stiamo facendo con la Romania perché abbiamo alle spalle quattro anni, quattro anni di esperienza di questi colleghi assunti in Romania, ma anche quattro anni di esperienza passata dai colleghi italiani ai colleghi rumeni. Noi abbiamo espatriati che si sono alternati in misura consistente

RG: quanti più o meno sono gli espatriati?

ML: ma, una quindicina in rotazione.

GM: una quindicina in rotazione, però parliamo di espatriati. Esatto, in realtà poi dobbiamo distinguere: noi abbiamo appunto una quindicina come base fissa di espatriati ma in realtà abbiamo avuto una quantità elevatissima, ma qui non so dire il numero, non ne ho la pallida idea di, chiamiamoli, di formatori. Cioè nel momento in cui io trasferivo l'attività dei mutui a Bucarest, per la fase di formazione diciamo sul campo, quella tecnica, cioè prima quella teorica e poi quella tecnica sul campo, poi la successiva fase di assistenza dopo lo *start up live* in locale, abbiamo avuto tante persone che dai siti italiani hanno passato lì, ecco magari non appunto come espatriati ma magari di tre mesi in tre mesi, del tempo e lì di queste persone io onestamente ho perso il conto perché in quattro anni ne abbiamo avute veramente tante.

ML: non sono state nemmeno per una settimana magari, a insegnare a dei colleghi affiancato lo *start up* di una certa lavorazione, lì direi a rotazione tanti nostri colleghi italiani. In base permanente sono circa quindici.

GM: ecco, no infatti forse vale la pena precisare, che quando parliamo di formazione, quella tecnica evidentemente, no ovviamente l'italiano, poi noi ovviamente abbiamo piattaforme di formazione e sostegni vari, costruiti all'interno che avevamo anche proprio specificatamente all'interno della società di *operation* però nei fatti il grosso della formazione che garantiamo è formazione *training on the job*. Il che vuol dire che mediamente, Natalia prima citava i quattro mesi di formazione che comprendevano l'italiano e poi anche la formazione tecnica, nei fatti questo vuol dire che magari, adesso tanto per fare solo un esempio, nel caso del trasferimento di una attività mutui quello che poteva succedere è che a fronte di un bacino di cinquanta persone assunte in Romania, magari i primi mesi facevano solo italiano, quindi erano, tra virgolette, soli lì, col centro culturale, cioè seguiti dalle strutture dell'HR e basta. Magari per i successivi tre mesi, *training on the job* oltre all'italiano, c'erano delle persone, in numero di uno ogni sette, uno ogni dieci, un italiano lì, tre mesi ad affiancare per il *training on the job*. Dopodiché finiti i tre mesi, quattro con l'italiano, si partiva in attività vera, c'era il *go live*, ma il *go live* era parallelo alla attività italiana perché all'inizio, come dire, vuoi essere sicuro che tutto funzioni bene, quindi c'erano altri colleghi italiani che per il *go live* continuavano a prestar assistenza dall'Italia, ma anche in loco in Romania. Quindi nei fatti, mediamente, per ogni attività trasferita si può dire che c'è stata tra una cosa e l'altra una assistenza prestata in loco in Romania da formatori, chiamiamoli tra

virgolette, per circa probabilmente cinque – sei mesi: due – tre mesi in fase di formazione, due tre mesi in fase di assistenza in parallelo sulla attività *live*.

ML: c'era in maniera magari non così massiva, ovviamente, anche il flusso contrario: colleghi rumeni che sono finiti all'estero

RG: infatti questo mi interessava: il flusso contrario.

ML: colleghi che stavano per lasciare l'attività, per vivere l'esperienza della quotidianità.

GM: e qui torno che devo stressarlo, siccome ho colto anche nelle sue parole parecchia, prima, magari sbaglio, perplessità barra preoccupazione rispetto questo taglio che abbiamo dato tra Italia e Romania, il fatto che lei abbia

RG: un po'

GM: si coglieva, ecco c'è, voglio tornare su questo, abbiamo fatto così tanta formazione in loco, italiani che sono stati lì, assieme, dei rumeni che sono venuti qui, perché? Perché per noi, e queste sedi che abbiamo aperto, ribadisco e torno al discorso iniziale, non sono delle sedi di nearshoring nel concetto, come dire, da libro, da manuale, attività di basso profilo che oggi ci sono e domani non ci sono eccetera eccetera, per noi sono una parte integrante del nostro modello operativo e non è un caso, come dicevo, che sono, queste attività, basate in Romania e non in India. Perché in India se noi oggi le avessimo basate in India, veramente saremmo nel, ma penso per una questione anche di praticità, saremmo in una situazione in cui, oggi ci sono, domani chi lo sa. L'India è così lontana e così difficile da gestire e da capire che probabilmente, così come hanno fatto anche altri operatori, l'anno scorso Citibank aveva un centro da otto mila persone, se non ricordo male, in India, e lo ha venduto. Perché? Perché anche per loro probabilmente al di là del fatto che la lingua era la stessa perché si parlava in inglese, l'India è lontana. Ci sono dei meccanismi regolamentari di gestione del personale, di gestione del *turnover*, della formazione che sono veramente ... è difficile gestire attività dall'altra parte del mondo, per cui in alcuni casi e qui il meccanismo evolutivo a cui accennava lei, in alcuni casi può avere più senso, dopo aver fatto il *set up* del sito di dire: bah, sai che c'è? tutto sommato il servizio me lo continuo far fare da quelle persone però cedo l'azienda, la cedo a dei, ad un'azienda, quindi ad un management locale che a questo punto mi garantisce con minor fatica che certe attività vengano svolte, instauro un rapporto di semplice e normale outsourcing, tutto è più chiaro, più immediato, c'ho un minor coinvolgimento. Questa non è stata la nostra scelta. Noi siamo andati in Romania, e oggi in Polonia, perché sono due piazze importanti del gruppo Unicredito. Cioè, noi lì abbiamo due banche importantissime, sono due paesi su cui il gruppo Unicredito investe dal punto di vista, come dire,

ML: come gruppo.

GM: come gruppo, nelle banche, la crescita delle banche, quindi la relazione con il Paese, con i locali governi eccetera, con le locali banche centrali, il gruppo Unicredito investe tantissimo. Quindi noi non siamo lì per, come dire, sfruttare e scappare al minimo problema. Noi siamo lì perché abbiamo deciso di investire, per questo motivo abbiamo preso laureati, ragazzi col master, per continuare ad investire anche dopo, a formare e a integrare queste persone sempre di più. Per fare un esempio: noi abbiamo oggi anche dei casi, dal 2009, i primi casi di colleghi rumeni ai quali, proprio ancora una volta come simbolo di integrazione, invece di attribuire una posizione di responsabilità in Romania, o magari ce l'avevano già in Romania una posizione di responsabilità, oggi gliela diamo in Italia. Noi abbiamo oggi dei colleghi

RG: ma percepiscono un plus il fatto di avere una posizione di responsabilità in Italia?

(GM: un minuto e ci siamo)

ML: è una responsabilità del tutto diversa. Una cosa è governare quelli più o meno della tua età, con i quali sei cresciuto quindi tu hai la difficoltà di farti riconoscere come quello

che deve gestire delle attività dai tuoi pari. Diverso è in Italia e nel mondo. Dove queste attività sono nate con responsabilità della compagnia, con colleghi che hanno mediamente venti – trent'anni più di te, potresti quindi essere un po' il figlio di tutti quanti loro, diventare il responsabile.

GM: sono quelli che ti hanno passato l'attività, quindi quelli che potenzialmente ti potrebbero anche veder male perché tu sei quello che gli hai tolto l'attività.

RG: anche dal punto di vista cognitivo non è banale.

ML: non è quindi tanto complessità dell'attività, quindi da parte loro è una crescita dal punto di vista manageriale molto forte perché è completamente diverso da tutto quello che vivono in Romania.

GM: a questo aggiungerei un altro fatto, e poi chiedo scusa ma abbiamo proprio i minuti contati io e Marco, poi non so se tu (riferito a dott.ssa VAI), potete continuare con la collega, non a caso, come ultimo punto, oggi nel nostro gruppo Unicredito, questo vale un po' per tutti i paesi e tutte le aziende, c'è un fortissimo focus sulla gestione dei talenti. Meriterebbe uno studio, una *survey*, io questo io dico, a parte quella che state facendo, dovrete chiedere un finanziamento per uno studio sulla gestione dei talenti e vi assicuro che, vi segnalo che Unicredito, io credo che ad oggi, rappresenti un caso scuola perché c'è una tale attenzione, un tale investimento, un tale focus sulla gestione dei talenti a tutti i livelli manageriali che credo che sia veramente un caso unico sicuramente unico nel panorama italiano, probabilmente non internazione dove credo che siamo tra le *best practice* in questo momento, ma in Italia credo che non abbiamo paragoni. Detto ciò, la quantità, la presenza di colleghi rumeni nel bacino dei giovani talenti che, quindi non è semplicemente un fatto di essere, di avere una targhetta, sono un giovane talento del gruppo, essere un giovane talento del gruppo oggi vuol dire fare parte di tutta quanta una serie di iniziative di formazione, di partecipazione e a progetti, di visibilità presso i più alti livelli del *management* del gruppo, ecco, la presenza di colleghi rumeni che provengono anche in gran parte dalla nostra società UCBP a Bucarest e a lasi oggi è relevantissima, anzi, ahimè, in alcuni casi ci lamentiamo, perché quando parliamo di giovani e di giovani talenti è più facile trovare un giovane talento tra i ventisetenni rumeni, laureati e con master che parlano inglese italiano tedesco e rumeno che non tra i nostri italiani, dove i giovani che più delle volte o che sono pochi o non sono più così giovani, non parlano le lingue, da Verona non si vogliono muovere e magari hanno anche una visibilità e una fame in generale abbastanza limitata. Oggi i nostri colleghi di UCBP fanno una parte significativa in questo processo di gestione di talenti nel del gruppo. E questo per ribadire che in realtà il fatto che oggi per noi la Romania sia un paese indipendente all'interno dell'impero è totalmente giustificato oserei dire anche giusto perché oggi è parte integrante quindi ripeto, è chiaro che poi la Romania può sempre ricadere da qui ai prossimi cinque anni in un contesto come dire, di dominazione russa, ricadere nell'ambito, questo dio solo lo sa evidentemente, però ammesso e non concesso che la situazione di stabilità geopolitica si sia sufficientemente come dire, ormai a oggi, raggiunta anche appunto per l'entrata nella comunità europea direi che noi abbiamo investito e oggi la Romania è veramente una ..., un pilastro sicuramente, così come lo sarà in futuro anche la Polonia.

RG: se dopo può magari altri dieci minuti per approfondire il tema.

ML: replicare l'esperienza di successo.

GM: io chiedo scusa ma il nostro amministratore delegato, abbiamo un appuntamento.

NV: possiamo rimanere in questo ufficio?

GM: siete padroni dell'ufficio.

RG: tutte le informazioni che ci avete dato noi poi proviamo a sintetizzarli in un documento prima di uscire con un qualche report o un caso ovviamente vi mandiamo tutta la documentazione perché ...

GM: assolutamente anche perché noi abbiamo dei processi interni di validazione, capirete che siamo un gruppo, per come dire, complesso e attento e sicuramente ... Comunque dato che ci teniamo e siamo molto orgogliosi di quello che stiamo facendo, qualora andaste avanti e voleste anche una testimonianza di qualunque tipo a Bologna, credo che, sicuramente ci fa piacere.

RG: anche a me farebbe molto piacere, ma sia appunto a livello insomma, in facoltà, ma anche magari una testimonianza nei corsi *executive*, nei master.

GM: assolutamente volentieri.

RG: sarebbe veramente molto apprezzata. Per questo sarà mia cura inviare del materiale.

GM: comunque per noi Bologna è una piazza, come gruppo, molto importante anche essendo sede della nostra Unicredit banca *retail*, quindi sicuramente ci teniamo.

RG: per questo poi non so, se il vostro bacino eventuale dove andate pescare per eventuali risorse future se può essere interessante

GM: diciamo che aspettiamo la fine della crisi.

ML: attualmente non stiamo facendo assunzioni in Italia, però chissà.

RG: se vi possono interessare in futuro ingegneri gestionali eccetera eccetera, potete fare riferimento tranquillamente a me per una prima selezione di qualsiasi natura.

GM: volentieri.

RG: grazie di nuovo

GM: grazie a voi

Saluti al dott. Miceli e al dott. Lonbardi.

Tempo: 01:16:13

Da ora in poi la riunione prosegue con Natalia Vai (NV) - Head of IT Tools and Process Innovation Unit, Prof.ssa Rosa Grimaldi (RG), Giulia Endemini (GE), Andrea Michelucci (AM).

RG: Ma sì noi più o meno in modo anche saltando da un argomento all'altro abbiamo coperto un po' molti dei temi contenuti in questo nostro protocollo. Forse un tema di cui non abbiamo parlato molto è quello della organizzazione della relazione a distanza e in particolare appunto con la Romania, c'è un *management* locale. Ci sono stati degli espatriati e la cosa che volevo capire meglio era come era stato il trend di crescita delle persone dal 2005 al 2009. Oggi si parla di 700 persone

NV: siamo partiti con 150-200. Sì poi più o meno non era tanto il trend riferito cioè alle in realtà erano partiti, le persone venivano affidate in base ai processi. Quindi non so, siamo partiti ad esempio per primissimo era il *correspondent banking* abbiamo portato i conti, la spunta tra le banche corrispondenti, era una attività che in Italia occupava circa 40 - 45 risorse e noi la prima trince è stata di, non tanto perché nell'ottica, per esempio, di *correspondent banking* abbiamo anche re ingegnerizzato e siccome potevamo scegliere le persone e formarle come volevamo se qua l'attività era fatta con 45 persone con tutti i difetti di età, di non efficienza del processo stesso, là magari sono partiti con 25 - 30 persone. Quindi venivano proprio assunti a slot. Quindi, che so, la prima trince di 60 persone, le prime 30 subito disponibili con queste e poi le altre 30 a seconda dei processi. Quindi è stato, non tanto siamo partiti con 100 poi 150 poi aumentavamo in media di 50 unità alla volta. Secondo le esigenze legate ai processi,

quindi dimensionamento del processo faceva in modo di tarare le relative assunzioni di programmare i tempi di formazione e quindi di *follow up* operativo. Però in cinque anni siamo partiti da 40 - 50 poi 100 - 150 ad arrivare a questi numeri

AM: questi formatori che venivano selezionati dall'Italia per affiancare, da quello che ho capito, al lavoro erano selezionati secondo criteri particolari o toccava un po', insomma, a chiunque, nel senso ...

NV: no diciamo che noi come all'interno nella cultura al livello di formazione a livello dell'Italia era già una cultura piuttosto consolidata. Per noi la formazione era proprio fatta, non abbiamo delle persone dedicate soltanto alla formazione, in quella che erano anche la sola UPA italiana erano delle persone che svolgevano la normale attività operativa e potevano essere l'addetto responsabile di reparto piuttosto che d'ufficio piuttosto che anche di altri livelli più alti, però erano le persone che avevano la maggior competenza o di una materia o del complesso della materia legata al processo. Tra queste figure l'HR aveva selezionato coloro che avevano caratteristiche di razionali, di saper come gestire un'aula eccetera, sono stati sottoposti loro stessi a dei corsi formativi, cioè per come appunto gestire la formazione, e poi periodicamente anche per i colleghi italiani, andavano in aula o a fronte di nuove assunzioni o a fronte di riqualificazioni di attività eccetera. Gli stessi poi, non so, se per un processo c'erano cinque - sei persone che potevano fare quella formazione nell'ambito di queste cinque o sei persone sono state selezionate quelle che chiaramente avevano la disponibilità a muoversi, magari per un periodo di una o due settimane, tre settimane, andare in Romania e fare gli stessi corsi. Quindi quello è un sistema che ancora oggi vige adesso poi con la *lifelong learning*, che è coordinata dalla *life long learning* questa attività, ma le figure rimangono quelle che sono al nostro interno quindi è un processo di formazione già consolidato all'interno anche della realtà italiana.

RG: qualcosa sulle interdipendenze tra le varie unità, l'Italia, la Romania. La Romania è un centro di eccellenza, quindi non c'è un discorso di replicazione piuttosto un discorso di centralizzazione, no?

NV: sì

RG: ci sono però delle interdipendenze?

NV: sì perché ci sono a volte dei processi che, appunto, o abbiamo dei processi che per intero nascono e finiscono nella stessa struttura, quindi tipicamente in Romania, a volte esistono delle attività dove c'è un processo che nasce magari una componente del processo in Italia prosegue, era già il modello italiano. Per esempio il modello italiano che era quello anche legato per esempio alla gestione dei bonifici, c'era chi faceva magari l'*investigation* sui bonifici disguidati e chi poi faceva invece materialmente sistemava il bonifico errato. Quindi c'erano due fasi. Già nel modello italiano per esempio venivano differenziati, cioè c'era una fase che veniva svolta a Milano e una fase che veniva svolta a Torino. Quindi era già un discorso consolidato. Quindi c'era poi un responsabile, quello che noi definivamo di *business unit* che teneva legato, un po' come se fosse l'*owner* del processo, e quindi garantiva che tutte le fasi del processo poi avesse compimento

RG: questo responsabile è italiano di solito?

NV: prima era tipicamente italiano, sempre nella solita fase di evoluzione che abbiamo visto, no? Siamo partiti un po' lentamente con tutti i dubbi del caso e poi a mano a mano oggi il *process owner* è per esempio, facciamo l'esempio del *correspondent banking* per la spunta dei conti reciproci c'era il prima il *process owner* era italiano che era colui che materialmente si è trasferito in Romania che ha fatto tutta la parte di *follow up* operativo affiancando dei colleghi. Oggi il *process owner* dei processi è una collega rumena.

RG: sì. E attraverso il *process owner* che gestisce diciamo delle interdipendenze.

NV: sì esatto. Possono essere interdipendenze generalmente adesso l'ottica è più come spiegava prima Giandomenico del *competence center*, quindi andremo a creare sempre di più un nucleo che se si occupa di bonifici, centralizzerà lì tutto dall'inizio alla fine. Difficilmente vedremo ancora, proprio per la globalizzazione dei processi, quindi ci sono più accentramenti per nuclei compiuti che hanno degli input, che hanno degli output

RG: due parole sul discorso del *payments*.

NV: sì sicuramente ora abbiamo *payments* e tutta la parte dei, quello che noi chiamiamo il *core banking*, che sono le attività legate ai conti correnti, quindi dall'anagrafe generali, abbiamo anche abbiamo diverse attività, tra l'altro io ho anche queste che ve le posso lasciare ...

RG: ah grazie molto volentieri

NV: erano proprio adesso non so quanto voi conosciate nel dettaglio però come, amministrazione creditizia banche, anagrafe, assegni, il *back office*, ecco ad esempio per UCT abbiamo fatto anche delle delocalizzazioni specifiche per *company*. Per esempio UCFIN e UCT sono due società del gruppo e abbiamo, diciamo così, esternalizzato tutte le attività del loro *back office* che essendo piccole avevano magari un *back office* delle attività specifiche. Qua ci sono nuclei di persone che lavorano per cliente. Quindi un po' una divisionalizzazione a volte per processo a volte per cliente dipende da quelle che sono le esigenze. Abbiamo per esempio anche un *call center* per, una parte di *call center*, per la nostra attività di recupero crediti piuttosto che per la nostra attività di *call center* per la banca. Queste sono tutte attività a Bucarest. A Iasi abbiamo per esempio, qui noi abbiamo tutta la parte

RG: che mai all'inizio avreste mai pensato di fare, di poter ...

NV: sicuramente ormai loro sono *competence center* per i bonifici Italia - estero. I bonifici Italia - estero sono una materia delicata, perché considerate che noi andiamo sempre a lavorare quelle che sono le eccezioni, quindi la tipologia dell'attività di *back office*, se il processo va bene, se il bonifico va bene, noi manco lo vediamo, è un *transato*. interveniamo quando c'è qualcosa che non va, quindi nella sistemazione, per esempio, di sono bonifici disguidati per coordinate bancarie errate, per casi di omonimia, per cifre di importo rilevante che non vanno a buon fine e quindi devono avere un trattamento speciale. Qui c'è anche un rapporto proprio di fiducia. Cioè considerate che questi ragazzi, queste persone vedono girare bonifici con nove cifre, e parliamo di euro e non di vecchie lire, e chiaramente su un disguidato può succedere di tutto. Quindi sono attività che all'inizio mai avremmo pensato di poter far svolgere solo da loro. Addirittura all'inizio c'era anche una sensibilità di non far vedere proprio certi volumi e certi importi. Perché comunque, siamo tutti onesti, però siamo tutti onesti finché non ti girano delle cifre che uno un po' sveglio si mette d'accordo con altre due persone in banca e può fare quello che vuole, abbiamo avuto i tempi dell'emigrazione dove i sospesi, per definizione, quindi le partite in attesa di sistemazione erano tanti. In tutte le fusioni, in tutte le integrazioni quando ci si fonde tanti conti rimangono *pending*, ho questa partita che non quadra con niente, dove cavolo la metto? In partita da sistemare. Anche quella è quando i colleghi vanno dentro, il nostro compito è quello di sistemare il più possibile per sistemare le perdite che poi la banca deve dichiarare. È chiaro che se io sono una persona onesta ma stimolata da qualcuno che onesto non lo è, tante partite possono prendere anche strade sbagliate. Specie per importi così grandi e per movimenti con volumi così significativi come il nostro gruppo ha. Perché se parliamo di banche piccole, tutto è più sotto controllo, ma qui se parliamo, se una banca media c'ha cento mila bonifici, quei cento mila per noi sono qualche milione e quindi effettivamente diventa un discorso molto più complesso. Poi per esempio anche, ecco,

quello che pensavamo ... centrale rischi, monitoraggio, anche tutta la parte mutui. È quello che dicevo prima ripianamento ad esempio dei conti nostro all'inizio mai pensavamo di poter lasciare un'attività così e anche tutta la parte relativa alle pratiche di mutuo. Per esempio anche questo ogni tanto quando andiamo a fare visita a Bucarest e l'ufficio che di solito vanno come allo zoo, vanno sempre lì poveretti, però effettivamente è l'ufficio che più di altri ha compreso proprio anche come funziona il processo nella sua globalità. Quindi questo è stato anche un altro vantaggio tipicamente delle attività di *back office* come la nostra, ognuno conosce il proprio pezzettino. Poi magari anche con lo stesso collega dell'ufficio se gli dici: ma perché poi il collega? A non lo so quello è un lavoro suo. Perché era la vecchia cultura bancaria. Io mi preoccupo di quello che mi coinvolge direttamente. Invece lì c'era proprio una conoscenza globale del processo con persone all'interno dell'ufficio che si facevano dei *back up* gli uni con gli altri. Capivano quello che stavano facendo, non eseguivano perché il nostro è un lavoro che si presta bene anche per bravi esecutori.

RG: ma questo fatto è solo legato a una dimensione anagrafica, cioè loro sono giovani magari hanno raggiunto più flessibilità

NV: allora, non si generalizza, perché sicuramente se noi pensiamo di novecento persone di trovare novecento persone così, diremmo il falso. Parliamo di quelle persone dove sicuramente l'investimento che ci è costato molto caro, dell'investimento che abbiamo fatto noi in termini di culturalizzazione e di questo senso proprio di lavorare in un modo differente come dicevamo prima differenza tra lavoro o lavoro con passione. Lavoro perché voglio capire, credo in quello che faccio o lavoro perché eseguo perché mi pagano. Ecco in quelli che siamo riusciti ad entrare con questo tipo di messaggio sono quelli che ti danno dei risultati perché immaginate di vedere persone mediamente che hanno questo tipo di esperienza di cinquant'anni dove dicono: massi chi se ne frega tanto ormai io sono arrivato, con persone che hanno la stessa filosofia ma che di anni ne hanno ventisei e che vogliono crescere, vogliono sicuramente sono molto ambiziosi. Cioè il fare questo vuol dire mettersi in evidenza.

RG: avete puntato anche sull'incentivo economico da questo punto di vista?

NV: ci sono dei processi di incentivazione economica *in progress*. Cioè nel senso che dipende dalla permanenza, anche un fattore di *retention* se tu investi per x tempo se riesci a svolgere delle attività per cui hai anche una escalation interna, non so da addetto a responsabile di reparto, da responsabile di reparto a capoufficio eccetera eccetera, e quindi a parità di questo o hai l'avanzamento di grado o hai una forma monetaria che per loro è quella che conta alla fine perché comunque sono molto legati al soldo, questo è inequivocabile. Al soldo e quelli più ambiziosi chiaramente al potere, al posizione. Per loro gestire risorse e avere il ruolo di capo è fondamentale.

AM: e c'è qualcosa che, lavorando con questi uffici rumeni avete portato in Italia, perché hanno insegnato qualcosa nel modo di fare, o anche magari in quelle cose come la gestione dei colleghi oppure rapporti interpersonali o anche sul fatto di essere formatori presso di loro ha fatto capire che magari un approccio differente ...

NV: sì, noi su quello ci siamo scornati molte volte ed è stata molto dura. Mi ricordo le prime volte che andavamo su, tornavo anche imbufalita e poi partivano le spedizioni punitive. Cioè nel senso che in genere quando andavo su io facevo un po' di terrorismo però si ricordano ancora e infatti ancora mi danno del lei quando mi vedono perché, mentre tutti andavano là e li esaltavano, tutti belli, biondi, alti, con gli occhi azzurri, in realtà andavamo su e vedevamo che poi c'erano persone che se ne approfittavano già un po', cioè forse all'inizio, l'esperienza che non rifarei è stata quella di esaltarli un po' troppo, all'inizio questi ragazzi sono stati molto pompati diciamocela, diciamoci la verità. Ragazzi laureati, col master, tutto quello che volete, sicuramente, indubbiamente svegli,

quindi ragazzi intelligenti, rispetto alla media della popolazione con la quale eravamo abituati a lavorare quello era il sole. Poi considerate che qui le persone che ci siamo trovati a gestire ce le siamo trovate, generalmente cacciati dalle banche che se ne volevano liberare, lì li abbiamo scelti. Quindi fa una bella differenza, no? È come lei che insegna, un conto è scegliersi gli alunni, un conto è trovarseli, se dovesse dire: ah farei una classe ideale, ha le idee su chi vorrebbe però non le va sempre così. Noi lì ci eravamo costruiti la classe ideale, quindi quella che volevamo effettivamente proprio avere. Quindi questa esaltazione li ha portati ad essere anche un po' troppo spavaldi, un po' troppo sicuri di sé, quindi siamo passati poi alla fase del piallaggio. Partivano spedizioni dei nostri manager anche con Tiziana, Tiziana è sempre stata molto buona, però con un'altra mia collega andavamo su a Bucarest e cominciamo a riportarli tutti proprio a terra a dire: signori ok, investiamo, abbiamo bisogno di voi, ma anche voi avete bisogno di noi. È un rapporto *do ut des*, qua non c'è scritto da nessuna parte che ci stiamo legando a vita quindi o marciate, marciate in una certa direzione, o ...

RG: normali regole che valgono anche per voi

NV: poi la cultura fa veramente la differenza. Io attualmente ho una responsabile, ho una nuova responsabile che è rumena, effettivamente ci scontriamo spesso e volentieri, perché anche a livello manageriale abbiamo comportamenti manageriali completamente differenti. Loro anche per la loro cultura paese vengono da un modello molto più direttivo, quindi sono più direttori. Per me c'è differenza tra *manager* e direttore. Quindi, noi invece veniamo da una cultura più manageriale che va da quella del consenso, del coinvolgimento, non ti ordino di fare una cosa, ma ti porto a pensare quanto è importante che tu la faccia e la faccia bene. Dall'altra parte c'era invece un po' più la volontà di dire tu sei il capo mi devi dare la direttiva, un po' alla tedesca e all'austriaca, e io obbedisco a questo, ma se tu non me la dai non ti aspettare che poi io te la faccia esattamente come tu vuoi. Quindi insomma all'inizio questo scambio culturale, loro ci hanno aiutato anche molto perché abbiamo fatto anche per esempio delle sessioni di *workshop* ai nostri interni, quelli che avevamo chiamato comitati di ascolto, dove proprio all'inizio c'era un alto *turnover*, quando c'era questa un po' insoddisfazione latente, no? C'era sempre questo *rumor* che pensate che per mesi e per anni all'inizio quando si andava su sembrava davvero di essere in un college perché nasceva il problema con un gruppetto di colleghi diventava problema di tutti, c'era molto unità in questo e facendo anche questi comitati di ascolto ci hanno aiutato anche a capire un po' il loro processo, la loro cultura, il fatto di non sentirsi inferiori, il fatto di sentirsi considerati alla pari, il fatto di volere un po' precorrer anche i tempo no?, avere tutto un po' tutto subito, quindi l'attesa dava fastidio, volevano arrivare ad essere già come erano tanti altri perché si sentivano di poter dare queste cose. Quindi all'inizio questi scambi ci hanno portati anche a rivedere un po' anche i nostri comportamenti, i nostri atteggiamenti e adeguarci un po' più a quelle che erano effettivamente anche le loro necessità e aspettative. Però poi diciamo che, adesso è una normale gestione perché poi alla fine i ragazzi giovani, sono ragazzi giovani in tutto il mondo, se adesso anche andiamo a prendere il ventitreenne - ventiquattrenne italiano alla fine la pensa nello stesso modo non è che siamo distanti. Il paese fa la differenza. Perché ovviamente, insomma ...

AM: perché all'inizio, questo loro recente boom economico ha portato un po' ad esaltarsi.

NV: esattamente. Loro venivano a dirti, il ventitreenne che aveva iniziato a lavorare ti veniva a rispondere: ah ma tanto o mi dai di più o io qui ho già altre tre domande di richiesta di assunzione, cioè questa spavalderia il nostro ventitreenne italiano, in un contesto lavorativo di questo tipo si guarda bene dal dirlo.

GE: anche perché non ha le altre tre proposte.

NV: anche perché non ha le altre tre proposte, certo. Era un contesto diverso. Noi tra l'altro nei primi anni di UPA ci sono stati, in tre – quattro anni abbiamo assunto cinquecento interinali. Voleva dire che arrivavano delle persone che proprio uscivano dall'università e alcuni non avevano neanche lavorato un giorno, venivano assunti contratto interinale dopo sei mesi, i peggio, a chi andava peggio dopo un anno, venivano assunti. Ne abbiamo assunti cinquecento. Perché erano favoriti dal *turnover* della gente che andava in pensione e quindi da questo nuovo, diciamo così, una nuova prospettiva nostra che ci consentiva di fare quelle assunzioni, dopodiché basta. Cioè anzi gli interinali non sono stati più assunti, anzi anche lasciati a casa, quelli che poi comunque avevano iniziato già un rapporto con noi, quando è arrivata anche la Romania che era il bacino sostitutivo di tutto anche l'apporto interinale italiano. Però insomma i problemi erano quelli. Poi col tempo sono stati superati adesso diciamo che siamo in una logica, la cultura fa sempre il Paese, la differenza. Non lo vediamo solo con la Romania, la Germania e con l'Austria, quindi sicuramente c'è un fatto anche di impatto e di abitudini differenti, che però, come diceva anche Giandomenico, questa nostra evoluzione, la carta un po' più vincente, è quella di dire: ok si responsabilizzano i vari centri i vari siti come delle *country* effettive e autonome, quindi non c'è più la casa madre e tutti i rami intorno, ma ci sono questi centri

RG: di competenze, di eccellenza.

NV: che hanno pari opportunità pari oneri pari onori.

RG: Ecco noi non vorremmo approfittare del suo tempo. Magari facciamo un'ultima domanda sull'evoluzione che era un po' il tema dal quale siamo partiti. Mi sembra di capire che ci sia stata un'evoluzione rispetto alla Romania stessa perché c'è stata un'evoluzione delle attività, all'inizio non si pensava ad un centro di eccellenza, alla fine è appunto diventato un centro di eccellenza, ci domandavamo come questa prima esperienza di nearshoring, e se da questa esperienza di nearshoring sono poi nate delle altre attività, magari quella della Polonia, non so se può essere considerata, può rientrare nel discorso che facevo prima dell'*offshoring triggering farther offshoring*, quindi evoluzione in termini di nuovi paesi, nuovi mercati, nuove attività, nuove cose che il gruppo prima non faceva, nuove attività nuovi processi, che invece ha cominciato a fare perché in qualche modo sono nate delle nuove idee all'interno del contesto

NV: diciamo che più per il tipo di business che abbiamo noi, più che nuove attività o nuove idee, diciamo che vabbé una cosa che noi, almeno personalmente, ma in generale appunto tutto il nostro *management* ne va un po' fiero è che sono nate iniziative che non sono tanto legate alle attività o al nuovo *business* ma soprattutto magari anche le unità umanitarie oppure a degli sviluppi così anche di sostenibilità, e anche in un'ottica proprio di, Unicredit è molto impegnata anche in attività onlus, quindi proprio società all'interno del gruppo che si occupano sostanzialmente di questo, però per esempio per la Romania abbiamo portato avanti parecchie iniziative, adesso non mi ricordo il nome del clown famoso (Miloud Oukili) ... c'è stato anche il film di recente, delle associazioni, sostanzialmente sono tutte quelle associazioni che sono legate ai bambini di strada, alle iniziative proprio di solidarietà, quindi degli interscambi con colleghi che sono entrati nelle associazioni che hanno conosciuto più da vicino quali erano questi problemi, abbiamo sostenuto anche a livello proprio economico delle iniziative locali, avvicinando quello che era il mondo della solidarietà e dei problemi agli stessi rumeni. Cioè per esempio venivano fatti gli spettacoli delle associazioni che sostenevano i bambini orfani o i bambini degli orfanotrofi rumeni e venivano portate queste iniziative all'interno delle strutture di Bucarest, dove per assurdo la maggior parte della popolazione doveva conoscere questi problemi ma li guardava sotto un'altra ottica. Abbiamo avuto anche

delle iniziative legate ad alcune università, per esempio, alla Cattolica di Milano grazie anche all'iniziativa di una collega che aveva appunto il marito docente all'università dove abbiamo avuto modo, ci hanno fatto proprio delle sessioni tra l'altro in modo spettacolare perché, cioè io immagino, per uno che ormai non studia da tanto, fare la classica lezione sulla Romania o sulla Polonia, ti viene un po' l'ansia, dici oh dio che palla sarà, invece studiate anche in un'ottica di multimedialità, con filmati con film dove ci hanno anche aiutato a capire perché una certa popolazione poteva avere delle rigidità, piuttosto che no, avere della diffidenza piuttosto che no

RG sui temi della cultura

NV: sui temi della cultura, sui temi della guerra di quello che è stato il regime rumeno, di quelle che sono state

RG: la storia

NV: la storia. Tutti siamo figli della nostra storia e quindi guardare anche un po' oltre. Sono così non tanto perché sono io così, ma perché ho un *background*, magari sono giovane ma i miei genitori hanno vissuto il regime di Ceaușescu quindi voglio dire, abbiamo avuto, abbiamo un ragazzo, tra l'altro molto in gamba, che ha lavorato con Ceaușescu e quindi cioè lo vedi una persona che riporta nella sua quotidianità di un lavoro completamente diverso quella che è stata l'idea di un regime. Oltre tutto parlando anche strabene di questo Ceaușescu perché è quello che gli ha dato il pane per tanti anni. Quindi questi contatti sono stati veramente molto produttivi quindi hanno stimolato anche la volontà, è stato investito molto, in questo Tiziana è stata una dei paladini di queste iniziative proprio per cercare di mettere nei panni degli altri, e quindi di avvicinarsi a quella che era da un lato recepire una cultura, dall'altro aiutare una popolazione, cioè essere lì e non siamo qua, ricordo la prima volta in assoluto ho fatto fatica, ho fatto un giro nel centro lì di Bucarest, mi sono rintanata in albergo perché per chi non è abituato a vedere, poi specialmente dopo aver avuto il bambino, tornavo là mangiavo e poi tornavo in camera perché è vero la povertà c'è dappertutto c'è anche in Italia, però una povertà così sfruttata, così spinta come lì ti tocca. Ti tocca da vicino. Allora che anche queste iniziative nell'ambito dei progetto del nostro gruppo hanno trovato incontri, favori. Quindi ci siamo imposti in quel paese per dire non siamo solo qui per dare lavoro, ma anche per aiutare cose che, non vogliamo chiudere gli occhi davanti a cose che sono troppo evidenti.

RG: no no, è in linea quello che diceva Miceli. Questo discorso se ha una parola chiave mi sembra davvero sia quella dell'integrazione.

NV: integrazione cioè la volontà di integrarsi in una cultura che effettivamente farei fatica a capire.

RG: io te lo faccio capire attraverso diverse strade voglio integrare. Tu non sei un paese da sfruttare o al quale accedere per il *low cost*

NV: te lo faccio capire per diverse strade esatto. Poi la Romania ha anche una storia di sfruttamento in questo senso. Noi per esempio anche per aver il *benchmark* siamo andati, io stessa ho partecipato a un a progetto, una mezza idea di aprire un *call center* in Romania, un'attività proprio di *contact center* tipiche, siamo andati a visitare un po' di *contact center* in Romania, alcuni anche costruiti e aperti da italiani là. Ho visto delle cose che veramente, quelli che si vedono nel film e uno dice: no non possono essere vero. No sono peggio. Cioè nel senso che veramente c'è uno sfruttamento proprio anche solo dove lavorano. Cioè sono delle cose che già noi ci poniamo: qua non ci darebbero nemmeno l'autorizzazione per. Invece là ti dicono: l'autorizzazione? I pompieri gli dai una mazzetta e sono d'accordo. Quelli delle asl o dei così detto servizi sanitari ti dicono, cioè c'è ancora un livello di corruzione, non perché noi non li abbiamo avuti

RG: o li abbiamo ancora

NV: o li abbiamo ancora ma noi abbiamo sempre cercato comunque di muoverci nel rispetto per esempio delle leggi italiane. Anche nel nostro stabile in Romania, che effettivamente è uno stabile molto moderno, se avessimo seguito banalmente solo i criteri rumeni, avremmo speso la metà e ce ne saremmo fregati di tante cose. Noi abbiamo cercato di applicare le leggi italiane. Cioè non me ne frega niente se il pompiere lì ti dice che lì non prendi la scossa. Quel locale c'è la corrente, va isolato e messo sotto chiave non deve passarci nessuno neanche per sbaglio. Quindi è stata proprio la volontà di differenziarci in questo senso. Quindi iniziative di nuovi business di nuove attività, ci siamo un po' allargati al perimetro delle attività ma non tanto perché abbiamo nearshorato, ma perché il fatto di portare attività dalle varie banche, abbiamo visto che nell'ottica di *back office* o delle attività che potevano essere esternalizzate c'era più spinta rispetto a noi. Magari certe cose le nostre banche clienti preferivano tenersele ancora in casa, invece c'era una volontà di outsoursarle a chi le gestiva per conto loro quindi c'è stato un allargamento del perimetro dettato anche dalla fiducia delle banche. La Polonia è un esempio tipico di successo visto che comunque la Romania ha portato a questo favore, bene, la Romania era per la lingua italiana e prevalentemente inglese, perché non facciamo anche un *competence center* dove la lingua tedesca fa per la maggiore. Perché comunque Austria e Germania, l'Austria ha esternalizzato e localizzato delle attività in Romania, delle attività che noi diciamo *english speaking*, standard. Noi abbiamo attività dove l'inglese è *docet*, per noi la lingua ufficiale del gruppo è l'inglese e quelle possono andare in Romania piuttosto che in Polonia, piuttosto che da un'altra parte. Però diciamo che le iniziative sono date da fiducia delocalizzazione soprattutto linguistica, molte iniziative a livello proprio umanitarie, culturalizzazione o integrazione a livello Paese.

RG: e la Polonia è un *competence center* su che cosa? E quando è nato?

NV: attualmente c'è una parte dei mutui. È nato nel 2009. Adesso lì sono più o meno 150 persone, siamo ancora effettivamente con dei numeri non molto alti. Mutui e qualcosa dei conti correnti.

AM: è questa esperienza, quindi anche la Polonia, anche se molto recente, mi sembra che abbia avuto già una sua rilevanza

NV: ecco, 150 e arriveremo a 260 persone

AM: quindi questi successi di delocalizzazione, potrebbero essere visti anche come ponte per spostarsi ulteriormente ad est, per esempio, se c'è interesse?

NV: sì sì, sicuramente sì. Per esempio nella parte, come già accennava Giandomenico, per la parte ad esempio con la Russia. Generalmente seguirà la strategia della presenza delle nostre banche del gruppo. Quindi tipicamente, per esempio, già ci sono dei punti di attenzione, delle aperture on dei colleghi di capogruppo che stanno già svolgendo dei lavori in Kazakistan piuttosto che in Ucraina. La Russia è un altro paese che noi siamo sicuramente presenti e dove vorremmo anche estenderci. Lì ci sarà sicuramente il problema del cirillico e quindi di altre caratteristiche, *why not?* Lì potrebbe essere un altro punto dove effettivamente un nostro *competence center* potrebbe avere un senso. E poi chiaramente, che apra, che serva tutti quei ceppi linguistici molto più ad est.

RG: ma la vera spinta che c'è dietro a tutto questo, allora non si va in Cina ma si resta in Europa, è andare verso un concetto di banca europea?

NV: sì è proprio di servire in modalità *captive*, adesso la Cina non lo so, non credo che nessuno ci sia ancora andato, ma in India sono andati, lo stesso Giandomenico con il nostro capo divisione Cederle, hanno visitato, la stessa Tiziana Bernardi ai tempi era andata in India e quindi anche con *partnership* di altre banche, Barclays piuttosto che, si sono guardate da vicino queste realtà. Ma alla fine, anche Deutsche ha fatto delle esperienze in India, poi sono tornati indietro, gli inglesi, tante ne hanno fatte e tornano

indietro alla fine, un conto è veramente voler ... dipende dal tipo di attività. Voler fare *offshoring* in quei paesi significa proprio aver un qualcosa che non ti interessa e dire, ok, fatelo voi, un po' pacchetto chiavi in mano, va contro il principio, in ottica di banca europea che noi ci vogliamo invece prefiggere. Quello di avere un timbro, un *imprinting* e una evoluzione in un'ottica di modello di gruppo che non riusciremmo ad avere in paesi anche così lontani, proprio perché diventa impraticabile e impossibile seguirli più da vicino. Quindi non essendo nemmeno una società mercato, noi effettivamente siamo *captive*, quindi seguiamo il gruppo, preferiamo avere questo *nearshoring* che partito da un'idea solo di *lowcost* adesso sta diventando la vera *partnership*. Delocalizziamo dove troviamo l'*expertise*, e ovviamente anche il costo è inferiore, ma dove sappiamo ricostruire dei *competence center* nostri che ci danno un'affidabilità che altri paesi non ci darebbero.

RG: ed ecco il perché della lingua, ecco il perché la Polonia e non un altro paese. Quindi non è un vero e proprio riconoscimento di nuove opportunità per intenderci, però l'evoluzione è legata al fare questa scelta strategica di voler implementare un modello che adesso vi è chiaro, che si è palesato e vi è diventato più chiaro col passare degli anni.

NV: con il passare gli anni abbiamo sviluppato, abbiamo avuto anche proposte di *partnership* o di società che già fanno proprio questo lavoro per altri che ci hanno detto: dateci tutto a noi. Però in realtà non c'è mai stata la volontà, di abbracciare questo tipo di soluzione. Ma quella invece di creare dei *competence center*, dei centri di eccellenza che seguano l'evoluzione e la presenza delle banche del gruppo del territorio.

AM: è una strategia non comune per i servizi, spostarsi anche per consolidarsi all'interno.

NV: sì ma anche perché per noi i volumi fanno la differenza, cioè nel senso che le dimensioni del nostro gruppo giustificano anche questo. Noi abbiamo avuto confronti, *benchmark* con altre società, banche più piccole, dove mai avrebbero pensato di aprire un loro centro in Romania, anzi ci hanno chiesto se gli facevamo noi da *back office*. Perché, ovvio no? La differenza della strategia è dettata dalle dimensioni di un gruppo come l'Unicredit. Te lo puoi permettere perché hai questi volumi e questa dimensione. In una dimensione più piccola quello che stiamo facendo noi è un no senso. Se esternalizzo, esternalizzo per ridurre i costi per dimenticarmi di una fetta di attività che non mi porta valore aggiunto. Per noi è un po' diverso. Nel momento in cui consolido mi creo un centro di eccellenza riduco un sacco di rischi e soprattutto servo in modo *captive* il mio territorio. E divento competitor degli altri. Che alla fine sono *competitor*.

RG: giusto per chiudere e in relazione a questo tema, quali sono gli attributi che secondo lei caratterizzano l'identità di Unicredit, in particolare riferimento ovviamente a UCBP. Cioè gli attributi, se dovessimo pensare all'identità dell'organizzazione, quali sono gli attributi principali e quali sono quelli invece della sede in Romania e se c'è una sorta di *overlap*.

NV: attributi inteso come competenze, come ...

RG: come lei definirebbe l'organizzazione, cioè, in termini di valori, missioni e obiettivi. Valori soprattutto.

NV: diciamo che per noi soprattutto, nell'ottica anche della trasformazione che oggi UCBP si sta dando, è proprio quello di diventare sempre di più *partner*, e c'è questo concetto di trasformazione. Cioè quando noi diciamo che vogliamo trasformarci da un centro di costo a un centro di profitto, noi siamo soprattutto una macchina da costi. I costi sono rappresentati soprattutto dal costo delle risorse umane, perché poi noi altri *asset* non ne abbiamo. Quindi per far risparmiare le nostre banche, noi dovremmo lavorare meglio con meno persone quindi quello che per noi potrebbe essere il nostro *business* è quello di aiutare la banca a trovare la migliore soluzione per gestire al meglio

il processo autoefficientandoci, come dico sempre io autoeliminandoci anche il lavoro. Autoeliminarci il lavoro cosa vuol dire: non fare le stesse cose con meno persone perché abbiamo trovato una strada nuova, ma rimuovere il problema alla base. Ripeto, noi siamo una società di *back office*, quindi che lavora sulle eccezioni, su quello che non funziona. Avere la capacità di analizzare il perché certe cose non funzionano, essere partner dei nostri clienti vuol dire aiutarli a capire come loro devono lavorare meglio non per pagarci meno, ma per ridurre il lavoro che arriva a noi. E questo si può ottenere attraverso la revisione dei modelli organizzativi e la revisione dei sistemi informativi, dove noi siamo come caratteristica il vero valore. Perché noi abbiamo la fortuna di essere seduti in una parte dove viviamo i problemi di tutti. Vediamo quando non funziona la macchina operativa, quando non funziona il modello organizzativo della rete, quando non funziona la macchina tecnica. Perché a noi arriva tutto e l'analisi e la conoscenza del perché ci arrivano queste cose, aiuta a migliorare il processo a monte. Quindi diventiamo volendo dei partner strategici. Alla fine per capire se un cliente è soddisfatto vai a vedere come funziona un *back office*, per vedere il valore veramente di una banca, vai a vedere quanto lavora il *back office*, in termini anche di rimozione di anomalie, di sistemazione. Più queste cose si riducono, e diventa un lavoro più qualitativo che quantitativo, più che di rimozione di anomalie di assestamento di un processo, non dico che il *back office* non deve più esistere, deve esistere come componente di un processo che nasce dal *front* e finisce nell'*end* per poi magari tornare al *front*. Ma non deve esistere, come è sempre stato negli anni, come manovalanza per sistemare le cose che o il *business* o la macchina tecnica tecnologica non riesce a fare. Allora in questo, per noi il grosso valore attraverso l'esperienza e competenza possiamo diventare i veri *partner* per i nostri clienti. *Partner* che rimuovono alla fonte il problema, quindi non riduciamo il costo ma lo eliminiamo. Questa è la vera trasformazione.

RG: e c'è meno lavoro per voi

NV: c'è meno lavoro per noi ma questa è la sfida, cioè nel senso che noi comunque dobbiamo ridurre, perché per ottimizzare i nostri costi in un modo o nell'altro dobbiamo ridurli. Allora invece di ridurli efficientando meglio quello che facciamo, li riduciamo togliendoci l'attività. Allora come le persone non vengono, per fortuna, ad oggi, non sono ancora mai né licenziate, né tantomeno ... perché abbiamo una politica che dice: ok, ... la paura all'inizio era quella: arrivano i rumeni, gli italiani li licenziano. No. Abbiamo favorito i piani di incentivazione all'esodo, sicuramente non sono più state sostituite le persone che andavano in pensione, sono state fatte queste manovre. Non ci sono stati licenziamenti. Abbiamo sicuramente riprogrammato dei piani di esodo che sicuramente abbracciavano il quinquennio anziché il triennio, quindi con incentivazioni anche a chi aveva raggiunto tutte le caratteristiche all'uscita. Però non sono state fatte forzature, non ci sono state coercizioni, poi i sindacati da noi sono anche molto presenti, quindi non è che si possa fare sempre quello che uno vuole. Certo, una volta la politica era: vai in pensione, cioè la persona che va in pensione aveva già l'interinale che lo affiancava. Interinale che poi il più delle volte rimaneva dentro a vita. Abbiamo evitato tutte queste cose. Il pensionato usciva, l'attività veniva delocalizzata, oppure, però non veniva più sostituita. E poi tutto un processo di riqualificazione per esempio nella rete. La rete chiedeva risorse perché voleva incentivare il nord Italia piuttosto che il centro Italia, ecco che a quel punto risorse nostre uscivano e andavano in rete. Quindi c'è stato anche un interscambio con le società del gruppo. Questo a favore poi invece di una crescita in Romania. Oppure venivano compensate con l'arrivo di nuove attività. Allarghiamo il perimetro delle nostre attività, togliamo attività dalle banche, le facciamo noi, integriamo quindi il lavoro con le risorse. Però tutto questo sempre fatto nel

rispetto della non mandiamo via le persone. Anche perché non possiamo, non è che licenziamo perché spostiamo l'attività in Romania, ecco, o fuori.

RG: bene bene. Abbiamo altre domande?

AM: un'ultima cosa, una curiosità, personale. Come hanno reagito, se hanno reagito, i vostri clienti sapendo che queste attività di back office sono state spostate in un altro paese, ad esempio, in Romania.

NV: all'inizio l'impressione era stata un po' critica, no?

AM: scettica

NV: scettica esatto. Nel senso che dicevano: ah ma di su, di giù ma perché. Ma poi con la lingua. Il primo impatto era la lingua. E se poi non ci capiamo? E se poi non facciamo? E se poi non disfiamo? Quindi quello è stato proprio, l'inizio è stato un po' così. Poi è stato un atto anche un po' di fiducia e anche un po' strategico. Cioè in realtà abbiamo cercato anche di, non dico di fare le cose di nascosto, ma di fargliele trovare fatte. Noi abbiamo invece di dire: fidatevi, abbiamo incominciato a far lavorare i colleghi rumeni direttamente con i colleghi italiani quasi questi manco sospettavano la data. E poi gli dicevamo: guarda che questa attività è già passata là. Quindi lo scetticismo iniziale poi si è trasformato. Quella è stata la barriera più facile, se volete, da superare. Adesso certi clienti vorrebbero che le attività fossero solo in Romania. Vuoi per un discorso di costi, vuoi per un discorso anche di gente un po' più giovane, un po' più così. Poi anche per agevolare quello, abbiamo fatto conoscere gli interlocutori ai colleghi delle banche. Quindi un po' sono venuti in Italia e glieli abbiamo presentati, poi abbiamo fatto le inaugurazioni e anche visite proprio guidate dei clienti banche in Romania. Quindi hanno visto il centro, hanno potuto vedere le persone, gli hanno stretto le mani. Queste persone erano là e gli spiegavano il lavoro, gli facevano vedere a video quello che stavano facendo, c'è stato proprio più un approccio del "venite a vedere, non ve lo raccontiamo" e quando tornavano erano tutti esaltati. Perché in effetti era un bel vedere, immaginate un palazzo di vetri che poi lì spicca in quella tristezza desolata di quel paese del cavolo, e quindi effettivamente c'era questo bel palazzo, tu entravi e vedevi gente giovane, uffici belli, nuovi, puliti e funzionanti, cioè rispetto a certi nostri centri che ancora oggi quando li vediamo diciamo oh mio dio, effettivamente c'è una bella differenza.

AM: è diventato quasi un valore aggiunto il fatto di aver spostato diminuendo i costi non inficiando la qualità.

NV: assolutamente sì. La qualità e anche la tempestività di certe cose ha avuto all'inizio anche dei picchi. Perché effettivamente c'era molto più ... e poi certe persone si sono rivelate veramente dei talenti. Io attualmente ho un collaboratore che è un ragazzo rumeno, appunto tipico età di 25 - 26 anni, che sto facendo crescere in un'ottica di *project manager* effettivamente averne di italiani così, nel senso proprio di affidabilità, di dedizione al lavoro.

GE: è qui a Milano?

NV: è qui a Milano, sì. Adesso tra l'altro lo trasferiremo definitivamente perché è stato con me un annetto, però effettivamente è un ragazzo che vale la pena non perdere. E quindi è proprio di dedizione, serietà, di voler raggiungere gli obiettivi a qualsiasi costo. Cioè alla fine io dico averne. Ne avessi altri tre o quattro così, anche io impennerei la mia produttività. Invece l'italiano medio è un po' più attento a certe cose. Poi magari anche queste persone tra quattro - cinque anni ecco, come tutti, danno ma non per niente, intendiamoci. Non è quello che dice: ah, io così, guarda, a vita questo lavoro. Magari fra tre o quattro anni comincia a dire bene, ho fatto questa esperienza, adesso cosa mi date? Quale è la mia evoluzione? Cosa farò? Sono molto ambiziosi, quindi è sempre un corretto gioco, e questo non ritengo solo per i rumeni ma per tutti, tra aspettative,

quello che si promette, quello che in realtà si riesce a dare e rimanere veramente in equilibrio con questa situazione. Perché se si perde il polso della situazione poi veramente è la fine. Quindi dosare dall'inizio quello che è giusto equilibrio, tra quello che io voglio da te, quello che tu ti devi aspettare da me e da quello che effettivamente è la concretizzazione del lavoro. E poi diventa un po' una sfida. Cioè tu hai fiducia in me, io ho fiducia in te, investiamo e poi vediamo come va. Chi ci ha creduto, poi effettivamente veniva preso e dal lavoro monotono, rutinario eccetera veniva portato a lavori più interessanti. Cioè c'è gente che va a lavorare in piazza Cordusio allo staff del nostro capo divisione. Al contatto con il cosiddetto secondo piano di Cordusio dove ci sono tutti i vice direttori generali e lo stesso Profumo che ti capita di incrociare. Ancora io adesso quando incrocio Profumo ho quell'atteggiamento un po' reverenziale, diciamo che ho più di venticinque anni di lavoro. Penso che, effettivamente, un ragazzo di ventitre – ventiquattro anni che gli capita anche di incrociare un Profumo che ti stringe la mano, insomma, schifo non ti fa.

RG: giusto veramente per chiudere, l'ultimissima cosa sull'evoluzione. È corretto assumere che la strategia di "centro di eccellenza", la chiamo così, l'idea di voler creare dei poli con delle competenze specifiche in Romania, Polonia, altro, non so se ci sia altro

...

NV: per adesso no

RG: è una strategia emergente, nel senso che nel 2005 non c'era questa idea precisa dei centri di eccellenza. Quand'è che è cominciata a nascere?

NV: diciamo che all'inizio non c'era perché era più un tentativo per vedere come poter anche noi gestire ... effettivamente, siccome tipicamente le attività di *offshoring* erano legate o alle attività di *call center* o quelle che ne so, infostrade, quelle che poi sono andate anche un po' male, perché ad esempio tanti centri in Romania su queste cose qui proprio anche per il motivo della lingua poi sono un po' fallite. Eravamo più dubbiosi sul tipo di attività. E veramente un'attività così offshorabile non la tipica attività di service che avevamo tante in Italia, fammi la smaterializzazione. Fammi il data entry, mettimi i timbri, quelle attività che fanno tutti. Ma quando parliamo di attività un po' più concettuali, quindi di *competence center*, eravamo un po' scettici. Diciamo però chiedo poi il primo anno ci siamo già subito ricreduti, quindi non è una cosa maturata chissà dopo quanto tempo

RG: quindi nel 2006

NV: sì nel 2006 è cominciato subito perché vedevamo che la cosa funzionava che poi c'era stato anche un momento un po' anche traumatico perché tutto quello che magari, chi era così esperto delle attività teneva come proprio, ah per questa cosa ci vogliono cinque anni di formazione per diventare esperto, in realtà è stata un'opportunità ottima per guardare meglio dentro i processi. Perché se io sono un organizzativo e tu mi dici che per fare questo lavoro devo fare una formazione di un anno e divento esperto dopo cinque anni di lavoro, io all'inizio non posso che crederci. Quando comincio a dire che forse non è così? Quando inizio a guardarci dentro, quando inizio a metterci qualcuno a fianco che vedo che non ci mette un anno ad imparare ma magari tre mesi, quando vedo che questo persona dopo magari un anno e mezzo è in grado di rispondere alle domande che rispondevi tu. Questo ci ha fatto osare anche un po' di più. Forse non è tutto così complesso. Certe attività, è vero, erano complesse ma tante altre no. Quindi c'è stata anche la possibilità di aprirci un po' di più e dire: signori, rischiamo un po' di più.

RG: sì, direi anche un'evoluzione anche un po' guidata da una migliore conoscenza dei processi interni.

AM: anche da una reingegnerizzazione

NV: esatto, anche da una reingegnerizzazione, ma soprattutto l'esperienza è un valore, la conoscenza di un processo è un valore, a volte è una lama a doppio taglio perché poi c'è anche il fatto che se io da vent'anni che lavoro su sta cosa ho un convincimento del processo che non è magari più veritiero e poi magari mi apro anche poco. Ma nel momento in cui ti dico: guarda che un altro lo deve fare al posto tuo, tu non è che puoi dire: non ti dico tutto. Cioè ti devo dire tutto. E quando tu testi l'altra persona, dici: com'è questa cosa? Allora non è poi così vero, quindi abbiamo avuto anche la possibilità, non per tutti, perché alcuni processi effettivamente ancora adesso c'è l'occhio vigile di chi effettivamente ha una maggiore esperienza, però su tanti abbiamo proprio sfatato dei miti. Quindi quello che sembrava impossibile oppure assolutamente qua non potrà mai non esserci presidio italiano, abbiamo visto che anche togliendo il presidio italiano non è morto nessuno. E quindi siamo riusciti a farlo ugualmente.

RG: e questo è stata un po' la molla anche nel caso del centro della Polonia o lì c'è stato qualcosa di più interno alla Germania?

NV: no il centro della Polonia è stato molto scontato cioè non c'era più la verifica di fare queste cose ci si è fidati molto di più. C'è stata la selezione, e le persone sono state individuate, c'è stato il colloquio per dire: ok mi sembra che tu abbia la stoffa giusta, e ci si è lanciati. Non c'è stato più questo avvicinamento, perché questa esperienza passata ci ha fatto sentire sicuri. Specie di quelle attività: i mutui erano già outsoursati in Romania e i conti correnti pure. Quindi erano già attività collaudate.

RG: ed erano attività per le quali c'era già stato questo "guardare dentro" al processo.

NV: assolutamente. Questa è un'esperienza, il guardare dentro i processi, conoscerli e aprirli in un'ottica non tanto del *process owner* che ti dice delle cose ma proprio vedere la difficoltà o meno di apprendimento ci ha fatto aprire gli occhi su uno scenario diverso. Diciamo che è stata un'evoluzione un po' in avvenire, un po' in crescendo.

AM: quindi non avete seguito un modello, un esempio di qualcun altro che ha fatto questo percorso con più o meno successo?

NV: no, anche perché come *benchmark* italiano ed europeo eravamo abbastanza unici, tutti gli altri erano competitor che però ci prendevano attività, risorse e facevano tutto loro. Non è che abbiamo seguito un modello.

RG: in Europa, vostri *competitor* che si stanno muovendo su questa vostra ...

NV: attualmente non lo so. Sappiamo di banche come Barclays eccetera, ma Barclays ha chiesto a noi l'*outsourcing* per delle attività, ad esempio i mutui li dava a noi, quindi una parte. Oppure c'era stato un tentativo di *out core business* che però è stato proprio un tentativo isolato perché gli amministratori delegati si conoscevano, ma non rientra nel nostro business. Noi siamo molto *captive*, c'è stato un momento in cui volevamo pensare al mercato, però non siamo maturi e non fa parte delle strategie del gruppo diventare una società mercato anche per gli altri. Deutsche ha fatto queste esperienze di *outsourcing* molto legati al *contact center*, al *call center*, ma di questo tipo come noi, no.

AM: in genere le attività principe di delocalizzazione sono i *call center* e i prodotti informatici

NV: sì, ad esempio in India c'è tanta competenza dal punto di vista informatico, perché gli ingegneri informatici indiani sono famosi

AM: infatti nella letteratura che ho consultato, infatti di banche non ho mai letto articoli, pensavamo ai servizi e cose così, invece tutt'altro che attività, tanto che i *call center* sono a casa piuttosto che mandarli fuori.

NV: sì infatti il *call center* è tutto qua. In parte in questo palazzo.

RG: va bene. Direi che abbiamo finito

fine

## Bibliografia

Il Sole 24 Ore: [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)

MIUR <http://prin.miur.it/>

A. T. Kearney. (2004). *Making offshore decision: A. T. Kearney's 2004 offshore location attractiveness*. Chicago: A. T. Kearney, Inc.

Ang, S., & Straub, D. (1998). Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry. *MIS Quarterly*, p. 535-552.

Apte, S. (2007, Aprile 30). *Shattering The Offshore Captive Center Myth*. Tratto da Forrester: [www.forrester.com/go?docid=42059](http://www.forrester.com/go?docid=42059)

Aspray, W., Mayadas, F., & Vardi, M. Y. (2006). *Globalization and Offshoring of Software: A Report of the ACM Job Migration Task Force*. Tratto da Association for Computing Machinery: <http://www.acm.org/globalizationreport>

Bardhan, A. D. (2006). Managing Globalization of R&D: Organizing for Offshoring Innovation. *Human System Management*, 25 (2), 103-114.

Barley, S. R., & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns, and warm bodies: Itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton University Press: Princeton, NJ.

Barthelemy, J., & Adsit, D. (2003). *The Seven Deadly Sin of Outsourcing*.

Beverakis, G., Dick, G. N., & Cecez-Kecmanovic, D. (2009, January-March). Taking Information Systems Business Process Outsourcing Offshore: The Conflict of Competition and Risk. *Journal of Global Information Management*, 17 (1), p. 32-47.

Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, p. 169-196.

Bhide, D. (2005). Strategic Offshoring: Decision Analysis, Best Practices, and Emerging Trends. In P. Brudenall, *Technology and Offshore Outsourcing Strategies* (p. 37-64). Palgrave Macmillan.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Brereton, P. (2004). The Software Costumer/Supplier Relationship. *Communications of the ACM* , 77-81.

Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2007). International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management* , 7-21.

Butz, W. P., Bloom, G. A., Gross, M. E., Kelly, T. K., Kofner, A., & Rippen, H. E. (2003). *Is there a shortage of scientists and engineers? How would we know?* Rand Issue paper.

Carmel, E., & Agarwal, R. (2002). The maturation of offshore sourcing of information technology work. *MIS Quarterly Executive* , p. 171-173.

Casale, F. (2001). *The IT Index*. The Outsourcing Institute.

Cervantes, M. (2003, Dicembre). Scientists and engineers: Crisis, what crisis? *the OECD Observer* .

Cinquantini, B., & Primiceri, M. V. (2009). *La proprietà intellettuale e i brevetti*. Di Renzo Editore.

Couto, V., Mani, M., Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006). *The Globalization of White-Collar Work: the facts and Fallout of Next-generation Offshoring*. Booz Allen Hamilton.

Deloitte. (2004). *It's 2008: Do you know where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work*. New York: Deloitte Development LLC.

Devata, A. C., Kumar, R., & Startopoulos, T. (2005). Business Process Outsourcing: A Manager's Guide to Understanding the Market Phenomenon. In P. Brudenall, *Technology and Offshore Outsourcing Strategies* (p. 97-115). Palgrave Macmillan.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information System Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. *The DATA BASE for Advance in Information System* , 6-102.

Disher, C., & Lewin, A. Y. (2007). *The power link between innovation and teh globalization of talent*. Las vegas, NV.

Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review* , 601-620.

Earley, P. C. (1993). East meets west meets mideast: firther explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal* , 319-148.

Engardio, P., Bernstein, A., Kripalani, M., Balfour, F., Grow, B., & Greene, J. (2003, Febbraio 3). The new global shift. The next round of globalization is sending upscale jobs offshore. *BusinessWeek* .

European Community. (2006). *Putting knowledge into practise: A board-based innovation strategy for the CE*.

Faillace, S. (2004). *La Responsabilità da Contatto Sociale*. CEDAM.

Farrell, D., Laboissière, M. A., & Rosenfeld, J. (2006). Sizing the emerging global labor market: rational behavior from both companies and countries can help it work more efficiently. *Academy of Management Perspective* , 23-34.

Financial Time. (s.d.). *Financial Time Lexicon*. Tratto da <http://lexicon.ft.com>

Florida, R. (2005). *The flight of the creative class. The new global competition for talent*. New York: HarperCollins.

Florida, R. (1997). The globalization of R&D: Results of a survey of foreign-affiliated R&D laboratories in the USA. *Research Policy* , 85-103.

Fontana, F. (1999). *Il Sistema Organizzativo Aziendale*. Franco Angeli.

Freeman, R. (2006). *Does globalization of the scientific/engineering workforce threaten U.S. economic leadership?* Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Frymire, B. (2006, Ottobre 7). The search for talent. *The Economist* .

Goles, T. (2001). The impact of the client/vendor relationship on outsourcing success. Huston: Department of decision and Information Sciences, university of Huston.

Gough, J. W. (1986). *Il Contratto Sociale: Storia Critica di una Teoria*. Il Mulino.

Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (1999). Human Resources management outsourcing: the make or buy decision. *The Academy of Management Executive* , 85-96.

Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing information system functions. *Journal of Management Information System* , 89-116.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

Heeks, R., Krishna, S., Nicholson, B., & Sahay, S. (2001). Synchronizing or sinking: global software outsourcing relationship. *IEEE Software* , 54-60.

Hirschheim, R., George, B., & Wong, S. F. (2004). Information Technology Outsourcing: The Move Towards Offshoring. *Indian Journal of Economics and business*.

Hoffman, T. (2003). *Big Outsourcing Shift Predicted for IT jobs*. Computerworld.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executives* , 81-94.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Ilie, V., & Parikh, M. (2004). *A Process View of Information System Outsourcing Research: Conceptual Gaps and Future Research Directions*. *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information System*. New York, NY.

Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics* , 289-305.

Jayan, C. M. (2007). *Reverse Offshoring*. Tratto il giorno Febbraio 20, 2010 da Offshoring Times: <http://www.offshoringtimes.com>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms. *Journal of Financial Economics* .

Jones, C. (1996). Careers in project networks: The case of the film industry. In M. B. Arthur, & D. M. Rosseau, *The boundaryless career: A new principle for a new organizational era* (p. 58-75). New York: Oxford University Press.

Kern, T. (1997). *the gestal of an information technology outsourcing relationship: an exploration analysis*. Atlanta, Georgia: International Conference on Information System.

- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring Information Technology Outsourcing Relationship: Theory and practice. *Journal of Strategic Information System* , 321-350.
- Keshetri, N. (2007). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management* , 38-56.
- King, W. R. (2008). An IS Offshore Outsourcing Framework: Emerging Knowledge Requirements for IS Professionals. *Journal of Information Technology Case and Application Research* , 10 (4), p. 7-31.
- Kishore, R., Rao, H. R., Nam, K., Rajagopalan, S., & Chaudhury, A. (2003). A Relationship Perspective on IT Sourcing. *Communications of the ACM* , 87-92.
- Kobayashi-Hillary, M., & Sykes, R. *Global Services: Moving to a Level Playing Field*. British Computer Society.
- Kripalani, M. (2006). Call Centers? That's So 2004. *Business Week* , 40-41.
- Kumar, K., & Bjorn-Andersen, N. (1990). A cross-cultural comparison of IS designer values. *Communication of the ACM* , 528-538.
- Lacity, M. (2002). *Lessons in Global Information Technology Sourcing*. IEEE Computer.
- Lande, J., Hendricks, E., Karnik, K., & Caprio, D. W. (2005, Aprile 8). Offshoring and Privacy: Consumer Data in the Global Economy. (L. Brainard, Intervistatore)
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information System* , 29-61.

Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivation behind outsourcing practices in human resources. *Human Resources Planning* , 37-47.

Levina, N., & Kane, A. A. (2009). *Immigrant managers as boundary spanners on offshored software development projects: partners of bosses?*

Levy, D. (1995). International Sourcing and Supply Chain Stability. *Journal of International Business Studies* , 343-360.

Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *LRP Journal* , 39, 221-239.

Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2008). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies* .

Lowell, B. L., & Salzman, H. (2007). *Into the eye of the storm: Assessing the evidence on science and engineering education, quality and workforce demand*. Washington, DC: Urban Institute.

Lytle, A. L., Brett, J. M., Barsness, Z. I., Tinsley, C. H., & Janssens, M. (1995). A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings, *Research in organizational behavior* (p. 167-214). Greenwich, CT: JAI.

Mann, C. (2003). Globalization of IT Services and White Collar Jobs: The Next Wave of Productivity Growth. *International Economic Policy Briefs* , 1-13.

Manning, S., Massini, S., & Lewin, A. Y. (2008). A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: the Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Perspective* , 35-44.

Manzini, R., & Regattieri, A. (2007). *Manutenzione dei Sistemi di Produzione*. Bologna: Progetto Leonardo.

Matlack, C. (2009, Marzo 20). *Renault's 'Reverse Offshoring'*. Tratto il giorno Febbraio 20, 2010 da BusinessWeek: <http://www.businessweek.com>

McKinsey Global Institute. (2005). *The Emerging Global Labor Market*. McKinsey & Company.

McLaren, J. (2000). Globalization and Vertical Structure. *American Economic Review* , 1239-1254.

Misra, R. B. (2004). Global IT Outsourcing: Metrics for Success of All Parties. *Journal of IT Cases and Applications* , 21-34.

Moore, S., & Brown, A. (2004, Dicembre 28). *Captive Offshore Facilities: The Payoff Is Rarely as Great as the Investment*. Tratto da Forrester: [http://www.forrester.com/rb/Research/captive\\_offshore\\_facilities\\_payoff\\_is\\_rarely\\_as/q/id/36098/t/2](http://www.forrester.com/rb/Research/captive_offshore_facilities_payoff_is_rarely_as/q/id/36098/t/2)

Nam, K., Chaudhury, A., Raghav, R., & Rajagopalan, H. S. (1996). A Two-Level Investigation of Information System Outsourcing. *Communications of ACM* , 36-44.

National Science Foundation. (2006). *Science and engineering indicator*. Arlington, VA: NSF Division of Science Resources Statistics.

neolT. (2005). *Mapping Offshore Markets Update 2005*. neolT.

Nicholson, B., & Sahay, S. (2001). Some political and cultural issues in the globalisation of software development: case experience from Britain and India. *Information and organization* , 25-43.

Nystrom, H. E. (1997). Managing Cultural Difference for Engineers. *IEEE - Frontiers in educational conference* , 812-814.

Oza, N., & Makela, M. (2006). The Culture-Based Challenges in Offshore Software Outsourcing. *International Association for Management of Technology* .

Oza, N., & Palvia, S. C. (2007). Critical Success in Managing Offshore Software Outsourcing Relationship. In P. C. Palvia, S. C. Palvia, & A. Harris, *Managing Global IT: Strategies and Challenges* (p. 407-432).

Palvia, P. C., & Palvia, S. C. (1999). An Examination of IT Satisfaction of Small Business Users. *Information and Management* (35).

Palvia, S. C. (2008). Challenges for Small Enterprises in the Sourcing Life Cycle: Evidence from Offshoring to India. *Journal of Information technology Case and Application Research* , 75-84.

Palvia, S. C. (2007). Global Sourcing of IT and IT Enable Service: A Relationship Framework and a Two Stage Model for Selecting a Vendor. In *Managing Global Information Technology: Strategies and Challenges*. Ivy League Publishing.

Patibandla, M., & Petersen, B. (2002). Role of transnational corporations in the evolution of a high-tech industry: the case of India's software industry. *World Development* , 1561-1577.

Pfannenstein, L. L., & Tsai, R. J. (2004). *Offshore Outsourcing: Current and Future Effects on American IT Industry*. Information System Management.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Ramparapu, N., & Parzinger, M. J. (1997). Issues in foreign outsourcing. *Information System Management* , 27-31.

Rampini, F. (2007, Luglio 3). *NEWS (Lavoro, Economia & Finanza nel mondo)*. Tratto il giorno Febbraio 20, 2010 da Diritti Globali: [www.dirittiglobali.it](http://www.dirittiglobali.it)

Rao, M. T. (2004). Key issues for global IT sourcing: country and individual factors. *Information System Management* , 16-21.

Reddy, P. (1997). New trends in globalization of corporate R&D and implications for innovation capability in host countries: A survey from India. *World Development* , 1821-1837.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationship. *Academy of Management review* , 90-118.

Roberts, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management* , p. 544-566.

Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define their Own Data Needs. *Harvard Business review* , 81.

Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rokeach, M. (1973). *The natures of value*. New York: Free Press.

Rokeach, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human value with a different method of measurement. *Journal of cross-cultural psychology* , 519-542.

Roloff, M. E. (1990). *La Comunicazione Interpersonale: Teoria dello Scambio Sociale*. Rai-Eri.

RPOA. *Recruitment Process Outsourcing Association*. Tratto il giorno Febbraio 28, 2010 da <http://www.rpoassociation.org/index.php>

Sabherwal, R. (1999). The Role of Trust in Outsourced IS Development Projects. *Communications of the ACM* , 80-86.

Sahay, S., & Walsham, G. (1997). Social structure and managerial agency in India. *Organization Studies* , 415-444.

Samovar, L. A., & Porter, R. E. (2004). *Communication Between Cultures*. Thompson and Wadsworth.

Sawhney, M. (2005, Giugno 24). Global Competitive Advantage in a Networked World.

Sawhney, M. (2002). What Lies Ahead: Rethinking the Global Corporation. <http://mohansawhney.com/> .

Sebherwal, R. (1999). *The Role of Trust in Outsourced IS Development Projects*. Communications of the ACM.

Serra, R. (2001). *Logiche di Rete. Dalla Teoria all'Intervento Sociale*. Franco Angeli.

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies* , 519-535.

Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwarz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology* , 188-208.

Smith, S. W., Ellis, J. B., & Yoo, H. (2001). Memorable messages as guides to self-assessment of behavior: the role of instrumental values. *Communication Monographs* , 325-329.

StepStone. (2006). *Recruitment trends 2006*. StepStone Survey.

StepStone. (2008). *StepStone Total Talent Report 2008*. StepStone Survey.

Stralkovski, C., & Billon, S. A. (1988). Partnering: a Strategic Approach to Productivity improvement. *National Productivity Review* , 145-151.

Symphony Services. (2008). *The Evolution of Global Distributed Commercial Software Development: The New Conventional Wisdom*.

The Boston Consulting Group. (2005). *IT Outsourcing and Offshoring: Hype or Opportunity?* The Boston Consulting Group.

Triandis, H. C. (1982). Dimensions of cultural variations as parameters of organizational theories. *International Studies of Management and Organization* , 139-169.

Tung, R. L. (2002). Building effective networks. *Journal of management enquiry* , 94-101.

Tung, R. L. (2008). The cross-cultural research imperative: the need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of international business studies* , 42-46.

Tung, R. L., & Miller, E. L. (1990). Managing in the twenty-first century: the need for global orientation. *Management international review* , 5-18.

Vijayan, J. (2002). *The Outsourcing Boom*. Computerworld (Online).

Waters, R. (2007, Luglio 2). *Tech Blog*. Tratto il giorno Febbraio 20, 2010 da Financial Times: <http://blogs.ft.com>