

## Think3 e la globalizzazione 3.0



**MASSIMO SIGNANI**  
VICE PRESIDENT  
CONTRACT ENGINEERING, THINK3 ITALIA

**DAL SOFTWARE AI SERVIZI PER ESTERNALIZZARE IN ASIA  
L'UFFICIO TECNICO O LA PROGETTAZIONE DEI NUOVI PRODOTTI.  
I SERVIZI DI THINK3 PER LE IMPRESE CHE CERCANO  
EFFICIENZA E APERTURE IN NUOVI MERCATI**

Thomas Friedman, corrispondente del New York Times ne parlava qualche anno fa sul suo libro "The world is flat". L'abbattimento delle distanze portato dallo sviluppo delle reti informatiche, l'adozione di modelli culturali

ed economici simili ai nostri in alcuni dei Paesi emergenti ha fatto del nostro mondo uno spazio 'piatto' con grandi cambiamenti per il mercato e il reperimento di competenze. È lo scenario della globalizzazione 3.0, in cui Think3 è arrivata un po' alla volta, quasi per caso. Prima per risolvere necessità interne, poi comprese le potenzialità per offrire servizi di nuovo tipo alle imprese clienti. Una realtà in espansione di cui ci parla Massimo Signani, Vice President Contract Engineering di Think3 Italia.

### **Ci può spiegare come nasce la "vocazione" internazionale di una software house CAD italiana?**

Think3 è nata nel '79 in Italia con il nome di CADLAD specializzata nello sviluppo di programmi CAD. Un'attività che portata avanti con successo negli Anni '90, quando, per competere con i concorrenti americani e francesi ed evitare la marginalizzazione si è sentita la necessità di operare all'estero e crescere nelle dimensioni. Nel '98, la software house è andata alla ricerca di investitori internazionali per trovare le risorse necessarie all'espansione. Li ha trovati e ha aperto uffici negli USA. Ha anche trovato un'ottima guida in Joe Costello, già eletto CEO dell'anno, che ha visto nella nostra società una realtà in grado di crescere. Nel primo anno di attività internazionale, il 2000, la società doveva accrescere le risorse per lo sviluppo software, ma non trovava programmatori con un livello di formazione adeguato e a costi accessibili. Per questo, forte dell'esperienza del management e della nuova prospettiva internazionale, decise di

investire in India con un ufficio, management e persone locali. Una scelta di sviluppo che non andava a discapito del personale italiano ma era funzionale al processo di internazionalizzazione finanziario e produttivo.

### **Come è nato il nuovo filone di business del contract engineering?**

All'inizio del millennio eravamo ancora una software house che vendeva prodotti, soluzioni e servizi per la progettazione alle piccole e medie realtà industriali europee. È stato nel biennio 2003-2004 che ci siamo accorti che i nostri interlocutori - direttori generali e uffici tecnici -, sempre meno interessati alle differenze tecnologiche tra applicazioni, lo erano invece verso la disponibilità di risorse umane più flessibili per sopperire alle necessità interne. Avevano bisogno di risorse umane motivate e accessibili sul fronte dei costi per avviare, come avevamo fatto noi, il processo d'internazionalizzazione. La costituzione di un presidio tecnico in India come punto di partenza per creare un ufficio marketing, sviluppare partnership locali, commerciali e tecnologiche. Cose possibili solo agendo localmente con l'aiuto che noi siamo in grado di dare ai nostri clienti.

### **Perché proporre l'India come terreno per l'internazionalizzazione del business?**

Perché c'eravamo già e perché in questo Paese sussistono condizioni importanti come l'alto livello di preparazione scolastica, l'inglese parlato e il grande numero di persone del potenziale bacino di candidati. Abbiamo creato in India una efficace organizzazione, con 150 persone assunte direttamente, risorse informatiche, di rete efficienti - cose non banali laggiù - e molto spazio disponibile nei nostri uffici per ospitare ingegneri informatici, civili, elettronici

che lavorano per i nostri clienti. Questo non significa che ci fermiamo all'India, ma che abbiamo creato servizi e un modello di business appetibile, replicabili altrove. Entro la fine dell'anno prevediamo di annunciare servizi analoghi in Cina, portando l'esperienza che abbiamo fatto in India. Anche in Cina vendiamo i nostri prodotti e l'Inglese non più un ostacolo. Questo Paese mette sul piatto la forza delle proprie società manifatturiere che è un utile complemento per le attività di un ufficio tecnico remoto. Oggi il 20% dei nostri clienti che progettano in India hanno anche in questo Paese alcune attività di produzione. Questo si può fare ancora meglio in Cina con un ufficio tecnico locale.

#### **Mi spiega più in dettaglio le caratteristiche dei servizi offerti?**

In Italia e nel mondo non mancano certo gli studi tecnici e di progettazione indipendenti che lavorano grazie a competenze peculiari, sopperendo a carenze o picchi di lavoro delle organizzazioni interne aziendali. Noi siamo concorrenziali con queste realtà, anche se operiamo in modo differente: costituiamo per l'azienda cliente una estensione del suo ufficio tecnico in India. Think3 assume persone che mette a disposizione dell'azienda per un tempo determinato, che va generalmente da uno a tre anni. È il cliente a indicarci i profili richiesti e le persone vengono appositamente selezionate diventando veri e propri dipendenti. Se occorre coinvolgiamo l'azienda nei colloqui di assunzione e in un periodo di formazione in Italia, terminato il quale, le persone ritornano negli uffici indiani. I costi sono calcolati per singola risorsa e per dominio applicativo. Il profilo "meccanico" è quello più offerto, ma conta anche l'esperienza della persona. Orientativamente sono 30 mila euro all'anno che comprendono anche costi di struttura e manageriali condivisi. Per esempio esiste una nostra figura di "program manager" che fa da interfaccia con i dipendenti locali e l'Italia. I nostri contratti prevedono un'opzione che permette ai clienti di poter riscattare le proprie risorse dopo uno, due o tre anni, per esempio, per creare filiali indipendenti. È un'opzione poco usata e non giustificata dalla quota margine del nostro servizio. Think3 è comunque in grado di assistere queste realtà con supporti logistici e di reclutamento del personale.

#### **L'opportunità del contract engineering è accessibile anche alle piccole e medie imprese?**

Facciamo dei distinguo tra la piccolissima, la piccola e la media impresa. Se l'azienda ha un ufficio

tecnico di dimensioni troppo piccole, molto probabilmente utilizza entità di progettazione esterne e non ha bisogno di noi. La nostra proposta si configura come estensione e complemento delle attività esistenti. Aziende con 100-120 dipendenti, con il 10% dedicato all'ufficio tecnico, sono candidate ideali per trarre vantaggio da 4-5 persone basate in India. La nostra proposta è più interessante per le PMI che non hanno la forza culturale e finanziaria per cavarsela da sole che non per la grande azienda. Abbiamo la capacità di rendere operative le persone in breve tempo avvalendoci delle nostre infrastrutture e ammortizziamo i costi su grande scala. Se un'azienda ha in progetto di creare in India un grande ufficio con 20 persone e ha buona disponibilità di tempo, probabilmente può fare scelte diverse.

#### **Quali mansioni le imprese clienti affidano ai loro ingegneri indiani?**

I compiti sono spesso legati all'interazione con partner commerciali o tecnologici locali. Le attività di progettazione fatte in India costano mediamente un terzo o un quarto di quelle analoghe gestite in Italia. E questo potendo disporre di laureati in ingegneria con qualche anno d'esperienza. Le risorse remote possono sollevare da attività di routine l'ufficio tecnico italiano e liberare personale qualificato per altri scopi. Può servire per motivare il personale locale dedicandolo all'innovazione ed evitare quindi sottoutilizzo e turnover.

#### **Ci fa l'esempio realtà italiane che si avvalgono di questi servizi?**

Sono oggi una cinquantina le aziende italiane che usano tramite noi dipendenti indiani, che vanno da una a dieci persone. Berchi Group è una società che opera in provincia di Parma e che fa macchine per imbottigliamento. Già nel 2004 si è dotata di quattro ingegneri indiani a supporto dell'ufficio tecnico interno. Storia simile quella di Curti Costruzioni Meccaniche di Castelbolognese che fa macchine per il packaging; Riello; Oil & Steel. Quest'ultima fa macchinari per il sollevamento e ha impegnato cinque persone nella progettazione delle macchine destinate al mercato asiatico. La prevalenza riguarda il settore meccanico, ma ci sono aziende, come RDB di Piacenza, che fa prefabbricati. In generale è possibile erogare dall'India in via remota moltissime tipologie di lavoro intellettuale, anche se restiamo interessati solo a quelle di più alto valore. ■