

Ursula Burns

L'amministratore delegato di Xerox intende sfruttare la tecnologia per dare una scossa al compassato mercato dei servizi aziendali.

Brian Bergstein

In passato, Xerox è sempre stata l'azienda leader nei prodotti per uffici con le sue fotocopiatrici, stampanti laser e macchine per fax. Ursula Burns è impegnata a rafforzare questa posizione nel mercato attuale. Da quando, nel 2009, è diventata amministratore delegato di Xerox, ha incrementato le vendite aziendali di servizi collegati all'IT, come la gestione delle richieste di assicurazione sanitaria e l'organizzazione dei call center per l'assistenza ai clienti. Tuttavia Burns – laureata in Ingegneria meccanica e dipendente di Xerox fin dal 1980 – dichiara che l'azienda non ha abbandonato le sue radici.

Il settore dei servizi commerciali non premia necessariamente l'innovazione in campo tecnologico, ma sembra strettamente legato alla capacità di abbassare i costi per il cliente.

In effetti, è così. La procedura di BPO (Business Process Outsourcing), in cui alcune produzioni vengono lasciate per intero a terzi, serve a ridurre i costi. Si affida la gestione e l'ottimizzazione di un intero processo aziendale a un fornitore esterno che se ne assume la responsabilità, mentre il committente continua a mantenere il controllo del processo stesso e si avvantaggia dei risparmi di scala. Il passo successivo è se ci si possa muovere verso aree a più basso costo. Sto parlando del cosiddetto *labor arbitrage*, ossia lo spostamento del lavoro verso paesi con salari più bassi. Siamo in questa fase di BPO, ma la notizia vera è che Xerox non si sta muovendo alla ricerca di luoghi con costi ancora più contenuti.

Perché? Avete già ridotto al massimo il costo del lavoro?

Non ancora, ma ci siamo vicini. La prossima mossa decisiva sarà legata alla tecnologia. Se si hanno 100 dipendenti che ricevono 10 chiamate telefoniche l'ora, si può fare in modo che gli stessi 100 rispondano a 15 telefonate? Si può sfruttare la tecnologia per portare il periodo di formazione degli addetti da sei, sette settimane a due, tre o addirittura a una? È possibile riascoltare le telefonate – la massima parte sono registrate – e cercare le risposte adeguate dopo un'attenta ricerca sulle grandi banche dati?

Può farci un esempio di un accordo per la fornitura di servizi vinto grazie alla tecnologia a disposizione?

Alcuni accordi per i parcheggi, stipulati con diverse municipalità della California. Le aree di parcheggio rappresentano un problema spinoso. Inoltre, non si fanno profitti in linea con il loro valore. Durante il giorno, in città si paga una quota fissa, in genere alta, per parcheggiare in strada. Noi abbiamo proposto delle soluzioni per la congestione dei parcheggi che prevedono tariffe diversificate. Per esempio, una persona alla guida della sua automobile riceve un messaggio sul cellulare – questa modalità è ancora in fase di sperimentazione – che dice: «C'è

un posto libero nella prima traversa a destra», addebitando un importo ragionevole. Tutta la procedura è garantita dalla tecnologia dei nostri laboratori di ricerca di Grenoble, in Francia.

Negli anni 1970, PARC di Xerox, il laboratorio di Silicon Valley, sviluppò delle tecnologie che non si sono rivelate adatte al mercato delle fotocopiatrici. Quali strategie si seguono oggi?

Si procede per singoli temi. Anche se i clienti di Xerox sono impegnati su diversi fronti lavorativi, un problema comune è la gestione dei flussi di informazioni. Il nostro obiettivo è sfruttare la tecnologia per replicare il lavoro dei dipendenti, evitando inefficienze, errori e imprevedibilità umana.

In base a quale strategia ha ridotto gli investimenti di Xerox su R&D ed engineering?

È necessario intendersi sulla R&D. Quando si produce qualcosa, una delle componenti più costose della R&D è la fase di costruzione del prototipo. Se si fa riferimento alla R&D di un'azienda di software, viene spesso conteggiata in termini di costi di beni o calcolata nel prezzo dell'accordo. Si sviluppa una soluzione nell'interesse di un cliente e non viene chiamata "ricerca". Non si tratta di una spesa in conto capitale. La mia preoccupazione è evitare che si possa pensare che tutta l'innovazione sia indirizzata alla soluzione del problema del cliente. Voglio andare oltre e i laboratori devono seguirmi su questa strada.

Per quanto tempo ancora Xerox venderà fotocopiatrici e stampanti?

Fintanto che i clienti le chiederanno e sarà molto a lungo. Nel 2020 la carta la farà ancora da padrone. Alle persone piace. La si può piegare, tenere in tasca. Fino a quando qualcuno non inventerà una tecnologia che presenti gli stessi vantaggi in qualche altra forma, la carta non scomparirà. ■

Brian Bergstein è vicedirettore di MIT Technology Review, edizione americana.



Fotografia: Xerox