

Convegno AIDEA GIOVANI, 7 Dicembre 2002

Lo Sviluppo dell'Outsourcing Strategico

Roberta Provasi

Università Cattolica di Milano - Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale
Email: roberta.provasi@unicatt.it

Sommario

1. L'evoluzione dei modelli di gestione dell'impresa	1
2. Il paradigma dell'impresa flessibile. Obiettivi di flessibilità nelle scelte strategiche.....	4
3. Integrare o reintegrare?	5
4. L'outsourcing strategico.....	7
5. Le caratteristiche del processo di outsourcing.....	9
6. L'avvio del rapporto di outsourcing	11
7. La convenienza dell'outsourcing strategico	17
8. La variabilizzazione dei costi fissi	19
9. Dall'outsourcing all'insourcing.....	23
10. Bibliografia	25

1 – L'evoluzione dei modelli di gestione dell'impresa

Le aziende, per affrontare gli ambienti economici estremamente dinamici in cui operano, necessitano di nuovi modelli gestionali le cui strutture devono essere tali da riuscire a seguire con rapidità i mutamenti dell'ambiente e ad interagire adeguatamente.

L'evoluzione dell'ambiente socio-economico si fonda innanzitutto sull'innovazione intesa come la capacità di generare nuove conoscenze e tecnologie e di adattare i processi ed i prodotti. Solo se l'applicazione dell'innovazione viene estesa anche ai metodi di gestione, alle modalità di organizzazione delle imprese, alla cultura imprenditoriale e manageriale, l'innovazione stessa può risultare proficua.

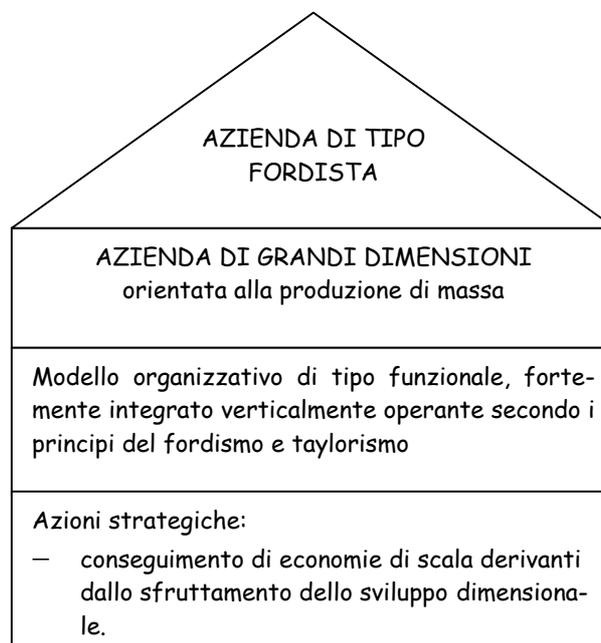
Secondo alcune note correnti di pensiero¹, lo sviluppo economico è il risultato dell'intreccio di tre grandi tipologie di cambiamento: le innovazioni tecnologiche, le innovazioni istituzionali e le innovazioni organizzative fra cui, in particolare, quelle concernenti i metodi di direzione e gestione delle imprese.

¹ Per A.Smith, in *La ricchezza delle nazioni* (1776), la crescita delle nazioni è da attribuire dapprima alle innovazioni della struttura sociale e del sistema istituzionale e a seguire a quelle tecniche; per Schumpeter nella *Teoria dello sviluppo economico* (1977), il cambiamento è il risultato del connubio fra le innovazioni tecnologiche e quelle organizzative dell'attività economica e delle forme istituzionali.

La storia dell'industria moderna del XX secolo fornisce varie testimonianze di quanto sopra riportato.

L'affermarsi della cultura gestionale di tipo fordista è stato il risultato dell'unione di nuove modalità di organizzazione della produzione (taylorismo) con un modello di mercato modificato dal consumo di massa da parte dei consumatori (figura n. 1). All'epoca, la struttura organizzativa che meglio si addiceva era impostata su un modello di gestione orientato alla produzione in cui le imprese focalizzavano la propria attenzione sul controllo della materia prima e sulla capacità produttiva. Le azioni strategiche erano mirate all'abbassamento dei costi di produzione ed al raggiungimento di economie di scala conseguibili privilegiando strutture di dimensioni elevate integrate verticalmente ed articolate funzionalmente.

Figura 1: La struttura aziendale secondo il modello fordista



Nella seconda metà degli anni '70 l'ascesa del fordismo è frenata dal succedersi di una serie di eventi. In primo luogo la crisi petrolifera del 1973, che ha segnato l'inizio di una fase di profonda recessione: ritmi di crescita dimezzati, turbolenza e instabilità dei mercati, innesco di un rapido processo di inflazione, saturazione della domanda di massa. Le imprese tentano di reagire considerando prioritario il saper vendere: il loro orientamento diventa sempre più rivolto a curare in maniera particolare le funzioni della distribuzione e del marketing.

Dall'altro lato le strutture organizzative complesse iniziano a logorarsi determinando in modo evidente la crisi della grande impresa. Si avverte l'esigenza di disporre di strutture più elastiche, meno rigide e burocratizzate in cui vengano ridimensionati i livelli gerarchici per poter far fronte alle lentezze decisionali e, soprattutto, per rispondere prontamente alle esigenze del cliente che occupa sempre più un ruolo centrale nella gestione aziendale. In particolare, a partire dagli anni '80, l'attenzione delle imprese è rivolta a come servire e a come fidelizzare i clienti. Tutta la struttura organizzativa viene impostata secondo un modello orientato al cliente (customer oriented), in base al quale la missione da compiere è quella della soddisfazione del cliente, assecondando i suoi bisogni ed i suoi desideri attuali e potenziali. Le azien-

de, pertanto, iniziano ad impostare nuovi modelli organizzativi, orientati al cambiamento, in modo da instaurare e sviluppare forme di collaborazione esterne per poter meglio affrontare le spinte concorrenziali che divengono giorno per giorno sempre più aggressive. In tali contesti molte imprese iniziano a considerare le relazioni esterne come inevitabili a causa dei cambiamenti tecnologici e dell'aumento della concorrenza straniera. La definizione di una rete di relazioni esterne determina il sorgere di benefici fra cui:

- i legami più stretti con i fornitori di fiducia comportano la condivisione delle proprie conoscenze ed esperienze utili per lo sviluppo di nuovi prodotti, caratterizzati da un buon livello in termini di prezzo-qualità;
- la rete di rapporti permette alle aziende di strutturarsi in modo tale da concentrare nell'unità produttiva centrale le fasi operative cruciali e di delegare quelle considerate non determinanti;
- le relazioni inter-impresa, come argomenteremo nel corso della trattazione, sono in grado di costituire una valida alternativa sia alla struttura del mercato (esterna) che a quella gerarchica (interna).

Andando oltre, negli anni '90 si è assistito a vertiginosi ritmi di cambiamento e di innovazione che hanno generato trasformazioni “all'ambiente aziendale”. Con tale espressione si è soliti individuare² quel complesso di condizioni politiche, economiche, sociali, culturali e tecnologiche che indirizzano e, allo stesso tempo, vincolano le scelte dell'azienda.

Le dimensioni del cambiamento in corso sono globali ed abbracciano ogni componente del micro e macro ambiente aziendale.

L'evoluzione della tecnologia ha prodotto scoperte in grado di sviluppare software potenti e sofisticati e di conseguenza nuovi modelli di infrastrutture di telecomunicazione e di information technology.

I cambiamenti susseguitisi in questo settore a partire dagli anni '80 sono tali da costituire per molti l'avvento di un nuovo “paradigma-tecnologico” le cui conseguenze sul sistema aziendale sono state talmente numerose da imporre la ridefinizione dei profili strategici.

Risulta pertanto chiaro che all'evolversi delle condizioni ambientali e di mercato, il processo di adattamento diventa inevitabile. Inoltre, data la rapidità delle innovazioni che si sono susseguite negli ultimi anni, le imprese hanno dovuto predisporre premesse necessarie a favorire le trasformazioni strutturali. Da ciò nasce l'esigenza della “flessibilità aziendale” da intendersi appunto come attitudine al mutamento.

2 – Il paradigma dell'impresa flessibile. Obiettivi di flessibilità nelle scelte strategiche

Il nuovo modello di gestione aziendale sviluppatosi come alternativa al fordismo, originariamente proposto da Piore e Sabel come “second industrial divide”³, è basato sulla distinzione fra due tipi di produzione: la produzione “di massa” e la “produzione flessibile”. Secondo i due autori la “produzione di massa” si caratterizza per l'uso di macchine speciali (“dedicate”

² S. Sciarelli, *L'impresa flessibile*, Cedam Padova, 1987, pag.21.

³ M.J.Piore,C.F.Sabel, *The Second Industrial Divide*, trad.it. *Le due vie dello sviluppo industriale*, Milano, Isedi, 1987

rispetto al prodotto ossia “special purpose”) e da lavoratori semi-qualificati che producono beni standardizzati. I prodotti sono maggiormente despecializzati quanto più specializzato è il macchinario e quanto più elevata risulta la divisione del processo produttivo. Viceversa, la “produzione flessibile” si basa su prodotti “customizzati” il cui ciclo produttivo è molto variabile mentre il tipo di forza lavoro necessaria per la sua realizzazione è molto qualificata.

Inoltre, mentre il problema della produzione di massa è quello di riuscire a stabilizzare il mercato, il problema di un sistema che funzioni sulla base del modello della “specializzazione flessibile” è quello di assicurare un adeguato dinamismo tecnologico, definito da Piore e Sabel come “innovazione permanente”. Qualora infatti il mercato non fosse in grado di assorbire tutto l'output prodotto, gli stessi produttori sarebbero fortemente penalizzati sia perché risulterebbe per loro difficile riuscire ad ammortizzare l'alto costo degli impianti, sia perché gli stessi impianti – special purpose – sono poco flessibili. I produttori secondo il modello della “produzione flessibile” possiedono invece macchinari poco specializzati (general purpose) e, pertanto, idonei a realizzare diverse tipologie di output. Ciò nonostante devono continuamente confrontarsi con gli elevati rischi connessi con le tecnologie di processo.

Contributo determinante allo sviluppo di tale nuovo approccio, denominato appunto “paradigma dell'impresa flessibile”, è stata l'esperienza giapponese.

Già a partire dagli anni '50, il Giappone ha avviato una serie di politiche innovative volte a privilegiare lo sviluppo delle conoscenze e delle capacità tecnologiche, come pure un approccio basato sul consenso mediante il coinvolgimento di tutte le imprese.

Il successo, reso possibile sia dalla positiva capacità di risposta delle aziende che da un contesto economico e sociale idoneo, è rappresentato dal modello gestionale, implementato alla Toyota⁴, che ha apportato una definitiva rottura ed il relativo superamento dei principi della produzione di massa.

Il fenomeno del “toyotismo” ha come pilastro portante la “lean production”, un nuovo modo di produrre ottenuto grazie al supporto di nuove tecnologie, soprattutto informatiche, quali il Just-in-time, il Total Quality Management, il Concurrent Engineering e le diverse forme di collaborazione sperimentate dalle imprese giapponesi non solo nell'ambito dei Keiretsu (raggruppamenti di tipo finanziario di imprese operanti in diversi settori dell'industria e dei servizi o gruppi di subfornitura), ma anche fra diverse imprese indipendenti.

Queste nuove regole di condotta si sono ben presto ramificate in tutti i paesi industrializzati, (anche in Italia), seppur tardivamente, a causa di una cultura imprenditoriale poco propensa al cambiamento e per evidenti limiti strutturali ed istituzionali.

L'impostazione del paradigma dell'impresa flessibile presuppone una rivisitazione di tutte le variabili aziendali. Innanzitutto occorre interpretare correttamente il concetto stesso di flessibilità dato che è suscettibile di significati assai eterogenei e che il suo campo di applicazione è molto ampio.

Infatti per effettuare scelte in termini di obiettivi di flessibilità bisogna prima valutare tutti gli elementi del sistema che, intrecciandosi fra loro, sono in grado di consentire la definizione di diversi livelli di flessibilità.

⁴ Y. Monden, *Toyota Production System State of Industrial Engineering*, Atlanta 1983 (trad.it. “Produzione just in time”, Petrini Editore Torino).

Gerarchicamente al vertice si pone la flessibilità degli obiettivi, condizionata dalla flessibilità strategica dipendente da quella della struttura, a sua volta influenzata da quella delle risorse.

In tal senso la flessibilità deve essere adeguatamente valutata in tutte le sue dimensioni che secondo la dottrina più accreditata⁵ possono essere così classificate:

1) “flessibilità statica-adattiva”, che consiste nell’adattabilità delle risorse esistenti, o “flessibilità dinamica-sostitutiva”, per cui deve essere prevista la sostituzione delle risorse comunemente impiegate;

2) “flessibilità strategica”, che riferendosi agli obiettivi di lungo termine risulta la più complessa da realizzare in quanto, oltre all’abilità dell’impresa ad adattarsi ai mutamenti ambientali, è necessario anche l’intuito del vertice aziendale per pronosticarli;

3) “flessibilità strutturale” distinta fra flessibilità “organizzativa-strutturale” in senso stretto e “flessibilità operativa”. La “flessibilità strutturale” si riferisce alla struttura ed alle risorse aziendali, mentre quella “operativa-tattica” è connessa all’operatività nelle aree fondamentali della gestione: produzione, vendita, finanza e personale.

Secondo altre interpretazioni, la “flessibilità” a livello aziendale è riconducibile essenzialmente a tre dimensioni:

a) flessibilità del lavoro. E’ sicuramente una componente importante poiché l’esperienza è solita testimoniare come forme di lavoro più elastiche siano in grado di determinare performance occupazionali e reddituali più significative;

b) flessibilità tecnologica. Si fa riferimento alle prestazioni delle macchine nei processi di produzione industriale in connessione con i cambiamenti tecnologici. L’interpretazione, seppur vera, non ha validità illimitata giacché sistemi produttivi flessibili diventano prontamente rigidi se vengono soppiantati tecnologicamente. Da ciò consegue che la flessibilità tecnologica, oggi, è in grado di permanere solo in un periodo alquanto limitato, salvo il ricorso a cambiamenti;

c) flessibilità/innovazione. I due concetti per quanto fortemente interconnessi presentano significati ben distinti. La flessibilità può costituire una potenzialità per un mutamento e pertanto una condizione necessaria ma non sufficiente per realizzare innovazioni che, viceversa, possono rappresentare la conseguenza o la misura della flessibilità.

Nonostante le difficoltà di interpretare in modo univoco il fenomeno, al punto che spesso assume il ruolo di una ideologia⁶ o di definizione residuale⁷ nel senso che tutto ciò che non è rigido è flessibile, la strategia della “struttura flessibile” costituisce per le aziende obiettivo primario al fine di rendere il sistema aziendale meno vulnerabile dagli eventi esterni.

⁵ S. Sciarelli, op.citata pag.32; D.J.Eppink, *Planning for Strategic Flexibility*, in Long Range Planning, agosto 1978; (a cura di) G. Costa, *Flessibilità e performance*, Isedi, Torino, 2000.

⁶ P. De Vita, R. Mercurio, *Flessibilità: parola d'ordine o categoria scientifica?*, in Cuoia rivista n.2/2000.

⁷ E. Rullani, *Ripensare la flessibilità per la New economy*, in Cuoia Rivista, n.2/2000.

3 – Integrare o deintegrare?

Da quanto detto emerge che l'azienda moderna deve impegnarsi a crescere sfruttando le opportunità che le permettono di mantenere un soddisfacente livello di flessibilità ed un contenimento dei costi per garantirsi contemporaneamente un certo margine di profittabilità, l'abbassamento del punto di pareggio per contenere i rischi operativi, la gestione delle migliori relazioni con tutti gli interlocutori esterni per ottenere i migliori benefici contrattuali.

La risposta a tali esigenze è ravvisabile nella via delle intese, rappresentate queste da relazioni strategiche in grado di ampliare i confini aziendali e, pertanto, di rendere l'azienda competitiva in sistemi caratterizzati da frequenti trasformazioni. La flessibilità costituisce un pre-requisito per dare inizio alla gestione di forme di collaborazione e le citate intese costituiscono validi strumenti per accrescere la flessibilità stessa.

Il fenomeno delle intese fra imprese non è nuovo, ma fonda le sue radici nei principi elaborati da R. Coase⁸ nel 1937 e poi ripresi e diffusi da Williamson a metà degli anni '70 nella nota teoria dei "costi di transazione"⁹.

Tale filone ha determinato il diffondersi di relazioni interaziendali volte al conseguimento di forme di integrazione verticale da attuarsi mediante accorpamenti di processi a monte o a valle al fine di controllare tutto l'iter produttivo. La scelta di internalizzare o meno fasi dell'intero processo produttivo non è facile poiché le patologie possono rivelarsi irreversibili.

Coase e Williamson, come svilupperemo meglio nei prossimi capitoli, hanno fornito strumenti in grado di supportare una decisione in tale ambito. Affinché l'integrazione verticale possa risultare vantaggiosa è necessario che i costi da sostenere per organizzare e gestire l'attività all'interno siano inferiori ai costi di mercato (marketing costs). Poiché l'entità di tali costi varia in rapporto alla tipologia delle risorse, all'andamento dei mercati, alla intensità dei contratti con l'esterno, in alcune particolari situazioni può risultare vantaggioso il ricorso all'integrazione verticale. Ciò soprattutto quando l'ambiente è molto incerto ed aggressivo, manifestando esigenze di ricorrenti relazioni; inoltre, se i prodotti e i servizi possiedono requisiti di esclusività, l'integrazione verticale può risultare la soluzione più vantaggiosa.

Negli ultimi anni le debolezze intrinseche delle integrazioni verticali sono emerse in modo eclatante, a dimostrazione di una loro inadeguatezza in una realtà molto più complessa. La burocratizzazione, la difficoltà di attuare efficacemente il controllo, il notevole aumento dei costi fissi in termini di capitale investito, l'esigenza di finanziamenti adeguati ed, in particolare, i considerati limiti nel gestire il coordinamento, hanno causato il declino delle relazioni di tipo integrativo a favore di nuove forme con caratteristiche di deintegrazione.

Le moderne cooperazioni aziendali presentano connotati profondamente diversi rispetto al passato sia per la presenza di tipologie assai diversificate che per le diverse motivazioni ad intraprenderle; la loro notevole diffusione poi è in grado di attestare che il fenomeno è spesso avvertito come un'esigenza vitale.

Basti pensare alle competenze specifiche ed agli elevati costi richiesti dalle nuove tecnologie: raramente le imprese da sole possono sperimentare le innovazioni del settore.

⁸ R. Coase, *The nature of firm*, in *Economica* n.16 novembre 1937.

⁹ O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, The free Press, New York, 1975.

Ed ancora, in riferimento al processo di globalizzazione in atto, gli accordi strategici permettono alle aziende di cooperare difendendosi da forme estreme di concorrenza aggressiva.

Nell'ambiente economico moderno la nuova cultura aziendale è impostata su alleanze interaziendali volte spesso a "deintegrare" le strutture organizzative per garantirsi maggiori livelli di flessibilità. Tale indirizzo si sostanzia nel governare strategie in grado di trarre vantaggi focalizzandosi sulle caratteristiche tipiche intrinseche dell'azienda e delegare ad altri le restanti mediante operazioni denominate di "esternalizzazioni". Questo fenomeno si estrinseca secondo forme e modalità funzionali assai diversificate: da forme di esternalizzazione considerate "pure", in cui la delega è pienamente compiuta, a forme "ibride" in cui si ravvisano aspetti tipici di altre operazioni.

Queste sono interpretate come operazioni straordinarie nel senso di "non comune o estranee all'ordinaria gestione aziendale", in particolare con riferimento allo loro approccio iniziale, per poi eventualmente assumere il carattere di consuetudine, una volta consolidate nella prassi gestionale. La specificazione di operazione strategica è invece da attribuire alla sua valenza in termini strategici sia ex ante, in fase decisionale, che ex post per le conseguenze e gli effetti che una tale iniziativa può provocare.

4 – L'outsourcing strategico

Negli anni recenti sono sempre più numerose le aziende che prendono in considerazione la possibilità di affidare ad altri, al fine di poter snellire la propria gestione, l'esecuzione di un'attività produttiva. Tale fenomeno prende il nome di "outsourcing" definito come "ogni iniziativa volta a delegare, all'esterno dell'azienda, la realizzazione di una attività aziendale che fino a quel momento veniva svolta all'interno dell'azienda stessa".

La parola outsourcing, composta da "outside" e "resourcing", viene normalmente tradotta nel linguaggio aziendalistico con l'espressione "reperire risorse (attività) all'esterno".

In dottrina tale modalità operativa è stata variamente interpretata e definita¹⁰ ma tutti gli autori sono concordi nel ritenere l'outsourcing uno strumento a disposizione dell'azienda per tentare di raggiungere standard qualitativi elevati, estrema flessibilità organizzativa, tempestività nel rispondere alle esigenze del cliente e contenimento dei costi.

La nascita del fenomeno non è recente: già negli anni '60 erano diffusi i centri servizi che offrivano, in particolare alle piccole/medie imprese, l'elaborazione dei dati relativi alle paghe ed alla contabilità.

Successivamente, soprattutto nei paesi anglosassoni, l'outsourcing si è diffuso sempre più trovando peraltro applicazione nelle sue forme più semplici in aree ritenute non strategiche o sgradite all'imprenditore quali pulizie, facchinaggio, mensa, trasporti, magazzino. Solo verso la fine degli anni '90, in concomitanza con l'accresciuta pressione competitiva, per il diffondersi dei processi di internalizzazione sia della domanda che dell'offerta, nonché per gli sviluppi delle nuove tecnologie, le imprese hanno iniziato a concepire l'outsourcing in maniera più sofisticata.

¹⁰ A.M. Arcari, *L'outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi*, in *Economia & Management*, n. 4 1996 definisce "l'outsourcing come quella particolare modalità di esternalizzazione che ha per aspetto l'enucleazione di intere aree di attività strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di partnership tra l'azienda che esternalizza ed un'azienda già presente sul mercato in qualità di specialista".

Si è avvertita l'esigenza di includere fra le attività da esternalizzare quei processi che le aziende, dopo attente analisi, hanno individuato essere non completamente determinanti ai fini della creazione di valore aggiunto quali il marketing, la logistica, i customer service, i call center, la gestione delle risorse umane.

In tale contesto l'outsourcing assume una veste strategica, come strumento di ottimizzazione della struttura organizzativa, allo scopo di renderla più flessibile e snella, da realizzarsi mediante legami con il partner/fornitore del servizio che, da occasionali o contingenti, divengono duraturi e strutturali.

La prima grande operazione di outsourcing strategico risale al 1989 quando la multinazionale statunitense Kodak decise di esternalizzare l'intera gestione dei collegamenti tra le filiali, la gestione di tutti i personal computer e le attività operative dei quattro centri EDP. Tali funzioni furono trasferite rispettivamente alla Digital Equipment Corporation unitamente a 250 dipendenti, alla Businessland con 25 dipendenti ed all'IBM che assorbì 350 impiegati dei centri elettronici della Kodak.

Anche Fiat Auto, a partire dagli anni '90, ha affidato la gestione della divisione logistica alla TNT Automotive Logistics, società multinazionale con 1200 dipendenti.

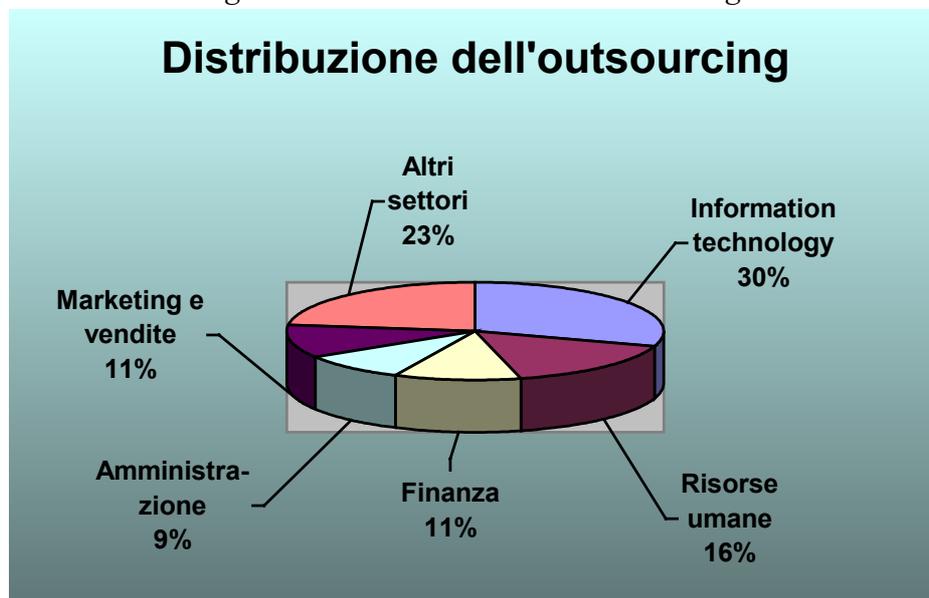
La logistica ricambi costituiva un'attività critica per Fiat Auto, poiché richiedeva professionalità e competenze tipiche, per cui si ravvisò l'esigenza di contattare un partner esterno, leader nella gestione operativa di magazzino, in grado anche di apportare un suo specifico know-how. Nel 1994 viene selezionata TNT, azienda multinazionale leader in Italia nelle attività di corriere espresso, con cui viene definito un rapporto di outsourcing mediante un contratto di lunga durata che prevede dapprima il trasferimento delle attività italiane e circa 1200 persone e, successivamente, quelle delle restanti filiali europee per altre 600 persone. Per la realizzazione vengono costituite società TNT ad hoc con strutture che rispecchiano quelle della divisione logistica di Fiat; in Fiat Auto restano le responsabilità in termini di strategie commerciali e di servizio e quelle di selezione, scelta e gestione dei fornitori di ricambi. Nel '96 Fiat Auto e TNT stipulano analoghi accordi in altri Paesi (Grecia, Polonia, Brasile e Argentina). Nel '98 Fiat Auto decide di esternalizzare tutte le sue attività logistiche nell'area industriale, di concerto con TNT, ripetendo l'esperienza, risultata vincente, cioè di progettare una società ad hoc, TNT Production Logistics, cui verranno trasferite 2000 dipendenti di Fiat Auto con l'obiettivo di gestire l'intera logistica: ritiro materiali dai fornitori, trasporto e gestione del magazzino.

Analoghe esperienze sono ravvisabili in New-Holland, azienda leader mondiale fra i produttori di macchine per l'agricoltura che, mediante la costituzione di una nuova entità giuridica, ha esternalizzato in modo eccellente la gestione dei ricambi. Ed ancora, solo per riportare qualche esperienza fra le più significative avvenute nell'ultimo decennio per lo più riscontrate all'interno di grandi aziende, Gemeaz Cusin ha esternalizzato i servizi di ristorazione aziendale, Mci WorldCom e Eds, British Petroleum Company le attività connesse all'information-technology, Piaggio l'attività di stampaggio delle lamiere, IBM l'attività produttiva di schede elettroniche e di server.

Anche il sistema bancario italiano ha beneficiato dell'applicazione di strategie di outsourcing, per far fronte alle conseguenze di una concorrenza sempre più schiacciante, derivante dalle ristrutturazioni organizzative effettuate e dai notevoli investimenti in infrastrutture richiesti dalla natura immateriale dell'attività svolta. Da un'indagine condotta dalla Banca

d'Italia¹¹ emerge che sono in crescita le iniziative di outsourcing relative a processi ausiliari (funzioni accessorie amministrative quali il servizio di trasporto valori, l'informaticizzazione, la gestione degli strumenti di pagamento elettronici, la gestione archivi ed alcune fasi del back-office, come pure le consulenze legali) e che sono in corso anche processi di esternalizzazioni di attività strategiche (area finanza ed area credito). In particolare, per l'area finanza l'outsourcing riguarda la gestione della riserva obbligatoria, la gestione del portafoglio titoli di proprietà, l'asset management per conto della clientela ed il credito di consumo. Viceversa nell'area del credito l'affidamento a terzi riguarda le attività di factoring e leasing, il recupero e la cartolarizzazione dei crediti e l'applicazione della tecnica del credit scoring nelle fasi di istruttoria per l'erogazione di fidi. Proprio per le tendenze che stanno caratterizzando l'informatica aziendale, il decentramento dei sistemi informativi, stante le esperienze ed i dati in circolazione (figura 1), rappresenta il comparto più diffuso fra le attività esternalizzate.

Figura 2. La distribuzione dell'outsourcing



Fonte: the Outsourcing Institute di New York in una ricerca condotta insieme con Dun & Brodstreet in the Outsourcing Index n. 12/1997, a cura del the Outsourcing Institute

5 – Le caratteristiche del processo di outsourcing

Un processo di outsourcing può assumere varie caratteristiche in relazione al legame che viene ad instaurarsi fra l'impresa che esternalizza (outsourcer) ed il partner/fornitore del servizio (outsourcee), all'attività che viene esternalizzata e alla complessità gestionale di tale attività, nonché alla forma con cui viene concretizzato il rapporto.

Di particolare importanza risulta essere la corretta impostazione del rapporto tra outsourcee ed outsourcer: dato che entrambi i soggetti coinvolti si aspettano vantaggi, economici, ma non solo, è evidente che gli obiettivi devono risultare in modo chiaro per consentire una gestione efficace e di sicuro successo. Il rapporto può essere impostato mediante relazioni dura-

¹¹ Banca d'Italia, Indagine sull'outsourcing di funzioni aziendali non informatiche, Bollettino di vigilanza, Ottobre 1999.

ture e strutturali, di solito regolati da contratti pluriennali, che richiedono sforzi congiunti, poiché in tali contesti il grado di complessità gestionale è elevato. Talvolta, viceversa, si preferisce stipulare accordi di breve durata a carattere occasionale per risolvere esigenze contingenti riferite a processi semplici.

La scelta dell'attività da esternalizzare presuppone l'esistenza di strutture organizzative suddivise per processi (Business Process Reengineering) anziché per funzioni, come in realtà spesso accade. Solo se nell'azienda è possibile identificare le attività, intese come anelli di una catena atti a realizzare un processo, la scelta di quelle da esternalizzare sarà più agevole in quanto basterà valutare quali sono di supporto o secondarie e quali invece primarie per il conseguimento degli obiettivi aziendali. Dalla combinazione della dimensione della complessità gestionale delle attività con la tipologia della attività stessa da affidare all'esterno, è possibile individuare tre diverse tipologie di outsourcing:

1. l'outsourcing tradizionale o di I livello, con cui vengono esternalizzate attività di supporto normalmente inerenti la gestione dei servizi (ad esempio, mensa, paghe, elaborazioni dati), collegate ad un basso grado di complessità gestionale.

In questo caso le modalità di gestione dell'outsourcing sono simili a quelle che caratterizzano la subfornitura per cui non sono indispensabili particolari relazioni di cooperazione fra i outsourcer e outsourcee. Si tratta sia di rapporti volti al conseguimento del risparmio e di prestazioni soddisfacenti, poiché le società di servizi a cui ci si rivolge hanno negli anni acquisito esperienza da permettersi di offrire servizi di qualità a costi contenuti;

2. outsourcing operativo o di II livello che comporta dei livelli di complessità gestionale superiori poiché le attività esternalizzate sono rappresentate da servizi più sofisticati quali per es. la contabilità, la logistica e gestione del magazzino, i sistemi informatici. Fra outsourcer e outsourcee si instaurano rapporti di cooperazione, indispensabili anche se semplici, per la gestione del rapporto in modo vantaggioso;

3. outsourcing strategico o di III livello rappresenta la forma più evoluta, che si esplica mediante l'esternalizzazione di attività ad elevato contenuto gestionale per la cui attuazione sono propedeutici sia una nuova cultura aziendale che la capacità di gestire rapporti pluriennali, basati su relazioni di collaborazione e coinvolgimento reciproco. La scelta di esternalizzare alcune attività, seppur critiche per il conseguimento di vantaggi aziendali, quali la gestione delle risorse umane, il marketing o la finanza, è originata dalla necessità di focalizzare l'attenzione direttamente su altre attività considerate "distintive" per l'azienda stessa. E' necessario che l'azienda abbia appreso e sedimentato il concetto che il vantaggio competitivo si ottiene ottimizzando il proprio "business system", definito dopo aver identificato le proprie "core competence", ossia quelle competenze distintive contenute nella struttura dell'azienda che permettono di sviluppare meglio dei suoi concorrenti alcune attività o funzioni. Si tratta di effettuare una scelta impegnativa e vincolante nel medio/lungo periodo che comporta modifiche significative alla struttura organizzativa.

La forma di esternalizzazione con cui implementare un rapporto di outsourcing può dar luogo alla costituzione di un'azienda specifica, dotata di autonomia giuridica, oppure può sfociare nell'affidamento dell'attività (o sue parti o anche rami d'azienda) a realtà esterne senza rapporti di partnership azionaria.

La prassi contrattuale ha definito quattro tipologie di accordi di outsourcing¹² :

¹² A. Ricciardi, L'outsourcing strategico, Franco Angeli, 2000, pag. 83.

- il *transfer outsourcing*: l'azienda trasferisce al fornitore del servizio la proprietà del ramo di azienda che si intende esternalizzare;
- il *simple outsourcing*: viene acquisito dall'esterno sotto forma di servizio un processo precedentemente svolto all'interno dell'azienda;
- il *joint-venture outsourcing*: si trasferisce un ramo d'azienda ad una società le cui quote di partecipazione sono detenute sia dal cliente che dal fornitore;
- il *group outsourcing*: l'azienda trasferisce l'attività ad una società da essa stessa controllata.

L'intero processo di esternalizzazione si sviluppa lungo un percorso metodologico costituito da fasi così schematizzate (figura n.3):

Figura 3: Il percorso metodologico dell'outsourcing

<p>1° <u>EX ANTE</u> ANALISI DI FATTIBILITA'</p> 	<p>a) Analisi mercati/ambiente b) Reengineering: mappatura attività c) Individuazione competenze distintive e non d) Scelta attività da esternalizzare e) Scelta del fornitore f) Progettazione del piano: - il service level agreement - due-diligency (negoziazione) - formalizzazione obiettivi</p>
<p>2° <u>IN ITINERE</u> IMPLEMENTAZIONE E GESTIONE</p> 	<p>a) Gestione del cambiamento: - ristrutturazione interna - definizione teorie e process owner - riallocazione risorse liberate b) Formalizzazione del contratto c) Start-up</p>
<p>3° <u>EX POST</u> VALUTAZIONE PERFORMANCE INSOURCING</p>	<p>a) Controllo performance b) Valutazione vantaggi e svantaggi c) Insourcing</p>

6 – L'avvio del rapporto di outsourcing

6.1 – La scelta delle attività da esternalizzare

Dopo aver valutato la possibilità di far ricorso all'outsourcing, l'azienda deve scegliere attentamente sia quale attività esternalizzare che con quale interlocutore implementare il rapporto stesso.

Si deve innanzitutto procedere all'individuazione delle competenze distintive (core competence) - un mix di risorse, esperienze, abilità, difficilmente ravvisabili in altre aziende -, che rappresentano il nucleo vitale dell'azienda, in grado di differenziarla, che possano garantire un vantaggio competitivo su cui occorra investire.

Queste competenze, insite nella struttura organizzativa, sono difficilmente codificabili e immedesimabili in specifiche risorse.

In letteratura sono state variamente definite. Il primo interprete è stato Selznick¹³, allorché fa riferimento "all'accumulazione nel tempo di combinazioni uniche di risorse e abilità che consentono il conseguimento di rendite". Negli anni '90 viene sviluppata da Hamel (London Business School) e dal Prahalad (University of Michigan) una definizione utilizzando l'analogia dell'albero¹⁴: il tronco e i rami sono i prodotti "core", i rami secondari sono le aree di affari, le foglie, i fiori e i frutti sono i singoli prodotti o servizi venduti. Le radici che forniscono nutrimento, sostegno e stabilità sono le core competencies. In sostanza per i due autori le core competency costituiscono quelle capacità chiave (nell'analogia appunto le radici intese come "i fondamenti") in grado di fornire all'impresa vantaggi competitivi difficilmente imitabili e pertanto difendibili nel tempo.

Da tale approccio si sono sviluppate altre definizioni¹⁵, tutte comunque concordi nel ritenere le competenze distintive come conoscenze e capacità riconosciute all'interno dell'organizzazione, ambite dai competitori ma difficilmente imitabili, che contribuiscono significativamente al conseguimento del vantaggio competitivo.

Per scegliere quale attività esternalizzare, si è già detto, la struttura organizzativa deve essere articolata per processi: in tal modo risulta più semplice effettuare uno screening per poter distinguere le attività contraddistinte da competenze distintive da quelle di supporto. In generale l'esperienza è portata a considerare attività strategiche (core competency) quelle che hanno un forte impatto sul cliente, la cui individuazione, di solito, scaturisce dal confronto con imprese considerate "best performer". Tale modalità operativa, nota come "benchmarking", rappresenta¹⁶ uno strumento di misurazione continua in termini sia qualitativi che quantitativi, per confrontare le performance di un'impresa con quelle delle realtà migliori in assoluto. Si procede identificando le imprese con cui confrontarsi (per settori, aree geografiche, dimensioni) raccogliendo i dati e le informazioni necessarie. Infine, si determina il livello ottenuto dalle rispettive competenze dopo aver valutato le performance dei singoli processi rispetto ai concorrenti ed attribuendo a ciascuna il peso in termini di valore aggiunto riconosciuto dai clienti. Il risultato consiste nella mappatura dei processi in cui si possono visualizzare le atti-

¹³ P. Selznick, *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, Harper and Row, New York, 1957; A seguire nel 1971 per K.R. Andrews, *The concept of corporate strategy*, Irwin, Homewood, le core competencies rappresentano ciò che un'organizzazione riesce a fare particolarmente bene e in maniera differente dagli altri concorrenti.

¹⁴ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, n. 68, 1990.

¹⁵ H. Hinterhuber, V. Stuhec, *Competenze distintive e outsourcing strategico*, Finanza produzione e Marketing, n. 4, 1996; B. Kogut e V. Zander, *Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*, Organization Science n. 3, pag. 1992; G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, Harvard Business Review, March - April 1992.

¹⁶ S. Terzani, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam Padova, 1998, pag. 177. Il termine benchmarking, dall'inglese "marcare" è importato dal lessico topografico con cui si identifica il segno di riferimento tracciato su un muro o fabbricato. Attualmente rappresenta un parametro con cui rapportarsi.

vità “standard” -ossia a basso valore aggiunto- che potrebbero essere gestite meglio all'esterno, e quelle “critiche di successo”¹⁷, cioè di rilevanza strategica.

L'opportunità di dare in outsourcing un'attività, oltre al fatto di poter rappresentare una scelta più o meno strategica, è legata strettamente ad altre variabili: la facilità o meno nel trasportare all'esterno alcune attività, i vincoli legislativi, la reperibilità sul mercato di un gestore disponibile per quel servizio e la possibilità di controllarne i risultati.

E' possibile sintetizzare le caratteristiche di “idoneità” di un processo ad essere esternalizzato utilizzando la matrice di Kraljic¹⁸ (figura n. 4).

Figura 4: la matrice di Kraljic

		REPERIBILITA'	
		ALTA	BASSA
STRATEGICITA'	ALTA	4. <u>COMPETITIVITA'</u> Negoziazione Controllo economico	3. INTEGRAZIONE Rapporto di lungo termine Controllo Economico
	BASSA	1. NESSUNA ENFASI Acquisti non significativi	2. STABILITA' Garanzia di approvvigionamento Rapporto di lungo termine

Fonte: S. Valentini, Gestire l'outsourcing, Franco Angeli, 1999, pag. 45.

Kraljic, tenuto conto della disponibilità sul mercato del servizio e del suo livello di criticità, definisce quattro rapporti possibili da instaurare in un'attività di outsourcing. Nel caso di servizi connotati da scarsa reperibilità nel mercato (quadranti 2 e 3) sarà opportuno instaurare rapporti duraturi; viceversa rapporti più brevi ed occasionali (quadranti 1 e 4). Se l'attività che si intende esternalizzare possiede caratteristiche di elevata strategicità è consigliabile costruire un rapporto di partnership mediante integrazione totale. Il monitoraggio in un processo di outsourcing risulta rilevante in ogni caso ed, in particolare, quando si tratta di delegare servizi critici. Il rapporto deve permettere di monitorare costantemente le prestazioni ed i risultati attesi.

6.2 – Il Service Level Agreement (SLA)

Il service level agreement rappresenta un progetto di massima per l'operazione di outsourcing che si intende intraprendere. In esso viene definito come dovrebbe essere erogato il servizio esternalizzato, quali siano gli obiettivi ed i risultati attesi, a quali vincoli l'outsourcer debba attenersi, quali siano i parametri per misurare l'efficienza del processo nonché le modalità di

¹⁷ V. Coda, *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo e Organizzazione, marzo-aprile 1984.

¹⁸ S. Valentini, *Gestire l'outsourcing*, Franco Angeli, 1999 pag. 45.

remunerazione dei risultati. Questo strumento è di estrema importanza in quanto, riassumendone gli aspetti salienti del , è in grado di far comprendere con chiarezza ai potenziali fornitori, sin dall'inizio, che cosa ci si aspetti dall'outsourcing. Per tale motivo durante la fase di scelta del partner, il contenuto del progetto viene reso noto: la accettazione costituisce accordo preliminare su cui poi costruire la veste giuridica del rapporto che si intende definire.

6.3 – La scelta dei partners

In concomitanza con la scelta delle attività da esternalizzare, l'azienda procede alla selezione dei potenziali partners. Si tratta di una fase particolarmente delicata, dato che il rapporto che si dovrà instaurare sarà di stretta interazione ed inoltre basato sulla collaborazione e sulla fiducia reciproca. Entrambi gli interlocutori devono avere lo stesso interesse nel conseguire il successo e debbano pertanto rendersi disponibili a condividere eventuali rischi. La costituzione di una relazione–alleanza in grado di consolidare rapporti di cooperazione dipenderà soprattutto dalla correttezza e dalla tempestività con cui verranno trasmesse le informazioni e le conoscenze ritenute idonee per entrambi.

Inizialmente si tratterà di contattare aziende che hanno già condiviso esperienze di tale genere ed in base ai dati acquisiti verrà costruita una griglia per la valutazione che tenga conto di alcuni indicatori fra cui:

- l'assetto societario e la struttura organizzativa: si tratta di valutare se il fornitore possieda un management ed un'organizzazione flessibile per essere in grado di far fronte alle nostre richieste e sia anche eventualmente disponibile ad assorbire risorse e, soprattutto, considerare se esista una cultura aziendale propensa alla collaborazione reciproca ed al confronto;
- le competenze specifiche per fornire il servizio richiesto: esse debbono risultare da esperienze documentate e da manifestazioni di credibilità e di correttezza professionale;
- solidità finanziaria come requisito per garantire un rapporto duraturo. Durante l'esecuzione delle operazioni di outsourcing, l'outsourcer deve essere in grado di portare a termine il rapporto onde evitare il sostenimento di eventuali switching cost (costi per la sostituzione del fornitore). Una struttura finanziaria – patrimoniale squilibrata può accelerare la possibilità di tali rischi futuri.

Per valutare il margine di affidabilità di un fornitore in genere, lo strumento più utilizzato è il questionario relativo all'approccio preliminare. Servendosi di esperti si procede ad una selezione, predisponendo “la proposta di iniziativa” unitamente al service level agreement da sottoporre ai potenziali outsourcers. Individuati i candidati idonei, vengono richiesti i documenti (in particolare i bilanci d'esercizio) necessari per una valutazione sia finanziaria che economica approfondita, mediante l'utilizzo dei principali indici (leverage, ROI, ROE, CCN, valore aggiunto, ecc.). Effettuata la scelta può essere richiesta la realizzazione di campioni di prodotti o forniture di servizi secondo le modalità concordate per verificarne la conformità.

6.4 – La due diligence

Il termine “due diligence” (secondo la traduzione letteraria, significa “dovuta accuratezza”) viene generalmente interpretato con la locuzione “verifica dei parametri iniziali” e costituisce una fase cruciale per dar luogo ad una corretta esecuzione del contratto.

Le parti, che fino a questo punto hanno fatto affidamento su informazioni trasmesse spesso in modo incompleto, procedono congiuntamente ad una ricognizione nonché al chiarimento dei dati in loro possesso.

Vengono ricostruiti in modo dettagliato gli elementi patrimoniali per accertare l'effettiva proprietà di componenti materiali e immateriali, per poterli trasferire qualora necessario o se previsto. Si verificano i rapporti contrattuali in essere con terzi, per poterne dare comunicazione per eventuali consensi delle iniziative in corso di realizzazione.

Si procede quindi ad una rilettura comune dei rispettivi documenti contabili per poter ricostruire nel mondo più veritiero e corretto le situazioni patrimoniale, finanziaria ed economica, poiché a volte tali informazioni possono risultare "inquinata" da politiche di bilancio.

L'esito della fase della due diligence, se positivo, costituisce la base per dar luogo ad una nuova negoziazione fra le parti, inevitabile per la determinazione dell'oggetto e soprattutto del corrispettivo del contratto.

Lo scopo della negoziazione, a differenza della contrattazione dove il profitto di un soggetto coincide con la perdita dell'altro, è quello di riuscire a garantire una soddisfacente relazione a medio e a lungo termine. Inoltre risulta evidente che le richieste dell'outsourcee e le offerte dell'outsourcer vadano discusse in dettaglio, analizzando tutti gli aspetti, soprattutto i margini di profitto. La negoziazione deve essere costruttiva e non limitarsi ad una semplice riduzione dei prezzi, il cui contenimento deve essere il risultato di accurate valutazioni oggettive onde evitare la risoluzione del rapporto anticipatamente.

6.5 – *La riorganizzazione interna*

Per avviare un'operazione di outsourcing si devono apportare talune modifiche significative alle strutture organizzative esistenti, in particolare ipotizzando forme di impiego alternativo per quelle risorse che vengono liberate.

Per comprendere agevolmente i mutamenti indotti dall'outsourcing sulla struttura organizzativa aziendale ci si può avvalere del modello di Mintzberg¹⁹ (figura n. 4) secondo cui gli assetti strutturali si articolano in cinque parti fondamentali:

- il nucleo operativo
- la direzione intermedia
- il vertice aziendale
- la tecnostruttura
- i servizi di supporto

A seconda della tipologia dell'attività esternalizzata le diverse parti componenti la struttura possono subire modifiche rilevanti.

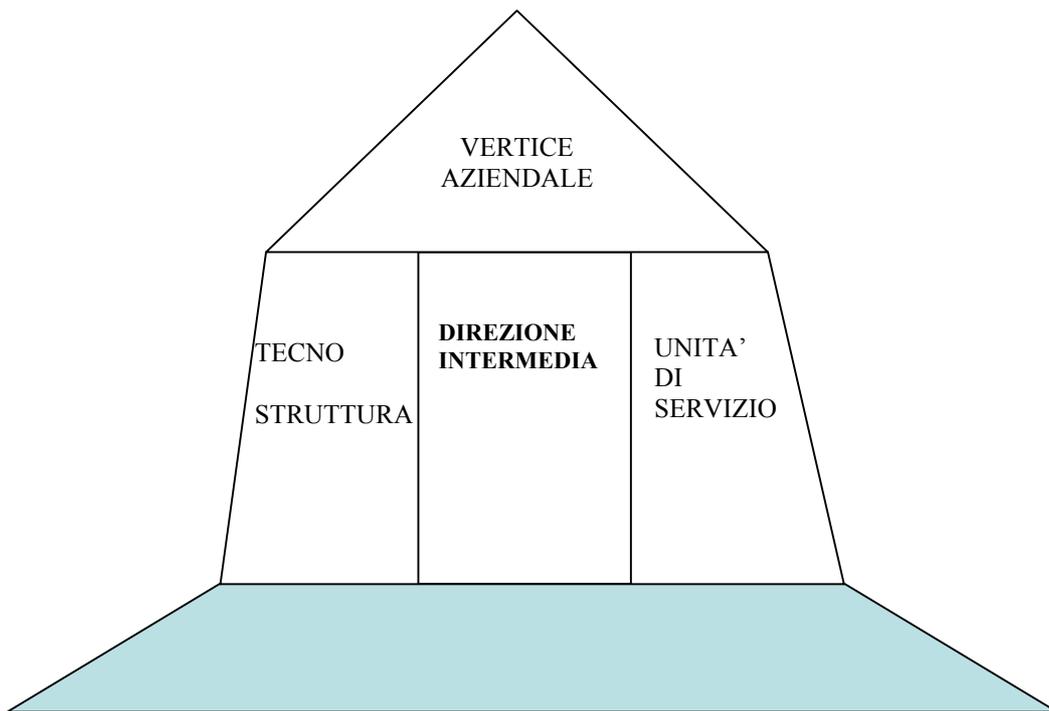
Il vertice aziendale deve saper governare l'impresa in modo da garantire le aspettative di tutti i portatori di interessi; è sua la competenza di decidere per un'operazione strategica di e-

¹⁹ H. Mintzberg, *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice – Hall (trad. it. "La progettazione dell'organizzazione aziendale", Bologna, Il Mulino, 1985).

sternalizzazione come pure la supervisione generale mediante collegamenti con la direzione intermedia ed il nucleo operativo.

Nella tecnostruttura si trova il personale amministrativo di supporto (analisti di organizzazione, di pianificazione e controllo, del personale, ec) che, pur non svolgendo direttamente il lavoro operativo, lo influenzano. Durante l'iter dell'outsourcing tale componente può essere modificata dalla presenza di un nucleo di persone impegnate nella nuova funzione di progettare e realizzare un processo di delega all'esterno.

Figura 5: Le 5 componenti della struttura organizzativa di Mintzberg



Fonte: H. Mintzberg, Structure in fives. Designing effective organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall (trad. it. "La progettazione dell'organizzazione aziendale", Bologna, Il Mulino, 1985).

Vi è poi l'insieme delle unità organizzative che forniscono all'azienda un supporto di servizi per il suo funzionamento tipico, tra cui tutta la logistica ecc., che, come anticipato rappresentano, attività che, a causa della loro modesta complessità gestionale, ben si prestano ad essere esternalizzate.

Infine il nucleo operativo, comprendente le persone che svolgono l'attività fondamentale dell'azienda direttamente connessa con l'ottenimento dei prodotti o servizi, subirà modifiche a seconda delle diverse modalità di sviluppo dell'outsourcing.

Risulta evidente come l'esternalizzazione comporti la scomparsa di alcune unità dall'organigramma aziendale (in particolare nell'area dei servizi e della tecnostruttura) con il contemporaneo subentro di nuove posizioni, in special modo per il governo delle relazioni con il fornitore.

Già si è detto di come la struttura organizzativa che meglio si presti ad enucleare attività è quella per processi. In tali ambiti (Business Process Reengineering) viene assegnato ad ogni processo un responsabile (process owner) con la funzione di rendere noti gli obiettivi da conseguire, delinearne i confini entro cui i soggetti del processo si devono muovere e soprattutto coordinarli e motivarli favorendo lo sviluppo della loro crescita professionale. In particolare, per quanto riguarda un processo di outsourcing, si designa innanzitutto il “process owner dell'outsourcer” cui affidare la funzione di supervisore dell'attività esternalizzata ed il non facile compito di coordinarsi con il process owner esterno. Infatti il progetto di outsourcing, per la sua esecuzione, necessita del coinvolgimento di due organizzazioni distinte: quella del cliente e quella del fornitore; ciò si realizza per mezzo dei contatti intrattenuti fra il process owner interno e quello esterno. A loro compete interloquire per coordinare ed eseguire le attività del processo, per monitorare i risultati conseguiti, per verificare l'aderenza con quanto prestabilito in termini di procedure ed obiettivi, al fine di intervenire prontamente per eventuali aggiustamenti in itinere, ed infine, anche per far fronte ad eventuali controversie.

Individuato il process owner interno, vengono riallocate le risorse generate dall'outsourcing. Dopo aver valutato la possibilità di trasferirne parte o tutte all'outsourcer, si decide per l'assegnazione di nuove funzioni alle risorse restanti. Alcune persone verranno chiamate a partecipare ad un team cui fa capo il process owner, con il compito di definire nel dettaglio gli inputs, gli outputs e le procedure del processo esternalizzato. Fra queste un ruolo importante sarà svolto dal “controller” del processo. Per la buona riuscita di un'operazione di outsourcing è infatti indispensabile monitorare, mediante opportuni controlli, l'intero processo sia a livello esecutivo che manageriale ed organizzativo. Le risorse rimaste saranno infine utilizzate per rafforzare le competenze distintive dell'azienda.

In generale è necessario avviare un duplice processo di outplacement delle proprie risorse:

1. ri-orientamento e miglioramento delle professionalità critiche. Si procede ad una valutazione del personale esistente e si predispongono un piano di formazione e di sviluppo delle potenzialità, poiché la nuova cultura aziendale necessita di nuove professionalità, in cui prevalgano le capacità di analisi ed innovazione, doti comunicative e relazionali per la gestione del contratto di servizi e dei progetti esternalizzati ed abilità nel pianificare, programmare, controllare e, soprattutto, delegare;
2. gestione degli esuberanti che risultano dal nuovo assetto organizzativo per cui, oltre all'assegnazione di nuovi incarichi all'interno del team per la realizzazione del progetto di outsourcing, o trasferimenti all'outsourcer, o nuovi utilizzi per attività prettamente di “core business” spesso, quando ne sussistono le condizioni, si procede ai pensionamenti.

7. La convenienza dell'outsourcing: i vantaggi economici

Durante la fase operativa è possibile constatare i vantaggi conseguenti ad una iniziativa di esternalizzazione di una parte dell'attività economica. Considerata la natura strategica dell'operazione stessa, il risultato ultimo deve poter essere misurabile in termini di accrescimento del valore aziendale. Il nuovo assetto organizzativo, ottenuto dallo smobilizzo di alcuni cespiti funzionali per le attività esternalizzate e dalla redistribuzione delle risorse umane, evidenzia caratteri di maggior flessibilità idonei al conseguimento di superiori livelli di efficienza ed efficacia. In termini economici, ciò si traduce in un contenimento dei costi con conseguente incremento di ricavi. L'analisi dei costi e dei risparmi si esegue costruendo un modello di riferimento in cui sono individuati i costi cessanti, dovuti alla sospensione di

di riferimento in cui sono individuati i costi cessanti, dovuti alla sospensione di attività aziendali ed i costi emergenti, da sostenere in seguito al riorientamento dell'intera gestione aziendale. Nella stima dei costi cessanti ed emergenti, secondo la teoria dei costi di transazione di Williamson²⁰, vanno inclusi anche i costi di coordinamento. Secondo tale approccio, particolarmente adatto per la valutazione dei progetti di outsourcing, il costo totale di una transazione è costituito da due voci:

- costo di produzione del bene o servizio scambiato (mezzi finanziari, lavoro, apparecchiature e materiali);
- costo di coordinamento (gestione e controllo della transazione).

E' spesso difficile stimare tutte le componenti dei costi di transazione poiché queste dipendono da diversi fattori:

- dal tipo di transazione. Transazioni omogenee o standard assicurano un costo di produzione più basso poiché è possibile beneficiare di economie di scala; inoltre anche i costi di coordinamento risultano minimi, essendo necessario un contenuto numero di controlli. Viceversa, una transazione ad elevata specificità, ha alti costi di produzione richiedendo investimenti particolari e la contemporanea presenza di competenze idonee. In tali casi, poiché i costi di produzione all'interno e all'esterno sono pressoché uguali, l'elemento di differenziazione è rappresentato dai costi di coordinamento;
- dagli operatori di mercato. I costi di coordinamento degli operatori sul mercato possono essere rilevanti qualora il fornitore si comporti in modo opportunistico. Ciò dipende dal numero di fornitori presenti sul mercato: se elevato, il cliente occupa una posizione di forza nella contrattazione. Viceversa i rischi per maggiori costi saranno più elevati.

Figura 6: Confronto fra il costo interno e costo esterno

COSTO INTERNO DEL PROCESSO	COSTO DELL'OUTSOURCING
<ul style="list-style-type: none"> • costi personale impiegato nel processo • costi materiali • costi amministrativi: servizi generali attinenti al processo • costi logistici: spazi, magazzini, scorte • investimenti tecnici: apparecchiature, macchinari • investimenti in Know-how: nuove tecnologie, addestramento personale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. COSTI DI FATTIBILITA': di analisi e valutazione delle opportunità – costi per la ricerca di partners 2. COSTI DI PROGETTAZIONE: costi connessi alla stesura del contratto 3. COSTI DI ATTUAZIONE DEL PROCESSO: <ul style="list-style-type: none"> • costi per la gestione del cambiamento: costi per apportare modifiche alla struttura organizzativa • costi di coordinamento con il fornitore • costi di contratto e monitoraggio 4. COSTI DI SWITCHING: costi connessi alla ricerca di un nuovo fornitore 5. COSTI DI INSOURCING: costi connessi all'insuccesso dell'outsourcing

Dal confronto fra i costi da sostenere per la realizzazione interna del processo o per la sua realizzazione all'esterno, l'azienda può trarre informazioni per la scelta più vantaggiosa.

²⁰ O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York Trd – it. *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, Milano 1987

Anche l'analisi costi-benefici può costituire un valido supporto per la valutazione dell'impatto di una operazione di outsourcing nella struttura aziendale. Si tratta di effettuare una scelta relativa a se intraprendere un'iniziativa di outsourcing o meno, confrontando, dopo attenta stima e quantificazione, i benefici che si possono trarre ed i costi che si devono sostenere.

Figura 7: Benefici e costi dell'outsourcing

BENEFICI	COSTI
1. Riduzione di costi fissi e quindi maggior flessibilità aziendale	1. Difficoltà di supervisione della qualità e dei costi effettivi dell'attività esternalizzata
2. Riduzione dei costi operativi grazie all'ottenimento di economie di scala da parte dell'outsourcer	2. Potenziale irreversibilità delle scelte
3. Raggiungimento di un determinato standard qualitativo dei servizi erogati	3. Bassi stimoli a miglioramenti interni
4. Riduzione del lead-time	4. Fornitore non corrispondente alle aspettative
5. Maggiori risorse manageriali da dedicare al care-business	5. Costi di interfaccia e di coordinamento
6. Maggiori risorse finanziarie utilizzabili per investimenti innovativi	6. Perdita di controllo
7. Cooptazione di Know-how e competenze possedute dall'outsourcer	7. Relazione di tipo lose/win piuttosto che win/win
8. Possibilità di poter usufruire di tecnologie altamente innovative e sofisticate	8. Non convergenza dell'outsourcer verso gli obiettivi aziendali
9. Beneficio fiscale derivante dalla completa deducibilità dell'onere complessivo del servizio di outsourcing	9. Comportamenti opportunistici e speculativi dell'outsourcer
10. Trasferimento di rischi all'outsourcer	10. Problemi di identità di ruolo dei dipendenti
	11. Perdita di skill critiche e sviluppo di skill sbagliate

Fonte: A. Ricciardi, L'outsourcing strategico, Franco Angeli, 2000, pag. 142.

8 – La variabilizzazione dei costi fissi

L'implementazione di una struttura organizzativa più flessibile comporta una riduzione dell'incidenza dei costi fissi (investimenti in impianti, tecnologia, Know-how e personale qualificato) con conseguente aumento dei costi variabili.

Tale opportunità che determina effetti sulla redditività aziendale può essere attentamente valutata attraverso la break-even analysis.

Si tratta di una tecnica che, correlando il risultato economico della gestione con la dimensione dei volumi di attività dell'azienda (fatturato e/o produzione), concorre all'assunzione di decisioni razionali.

In sostanza, dopo aver identificato i costi fissi, riferiti alle dimensioni strutturali ed alle politiche aziendali come pure i costi variabili, strettamente interrelati alle quantità prodotte, si definiscono i costi totali aggregando le due tipologie di costi; si calcola quindi l'utile operativo come differenziale fra i ricavi totali ed i costi totali.

Rappresentando graficamente tale situazione, nel grafico del punto di pareggio si evidenziano le correlazioni e l'individuazione del B.E.P. (break even point), ossia il punto d'intersezione fra la retta dei ricavi totali e dei costi totali corrispondenti al punto di pareggio economico ($RT = CT$).

Al fine di rendere più agevole la comprensione si indicheranno con:

CF = costi fissi

CV_u = costi variabili unitari

CV = costi variabili totali

q = quantità di output

p = prezzo di vendita unitario

CT = costi totali (CF + CV)

RT = ricavi totali (p*q)

MC_u = Margine contribuzione unitario (p - CV_u)

MC = Margine contribuzione totale (RT - CV)

RO = Reddito operativo

Ipotizzando che i costi fissi di un'azienda dotata di una certa struttura organizzativa siano stati stimati pari a 600 e che i costi variabili che deve sostenere per ogni unità di prodotto realizzata siano pari a 1,5, supposto inoltre che il prezzo di vendita dell'output sia 2 si avrà che:

$$\begin{aligned}CT &= CF + CV_u * q \\ &= 600 + 1,5 * q\end{aligned}$$

ed essendo i CT = RT in corrispondenza del punto d'equilibrio l'equazione sarà:

$$600 + 1,5 * q = 2 * q$$

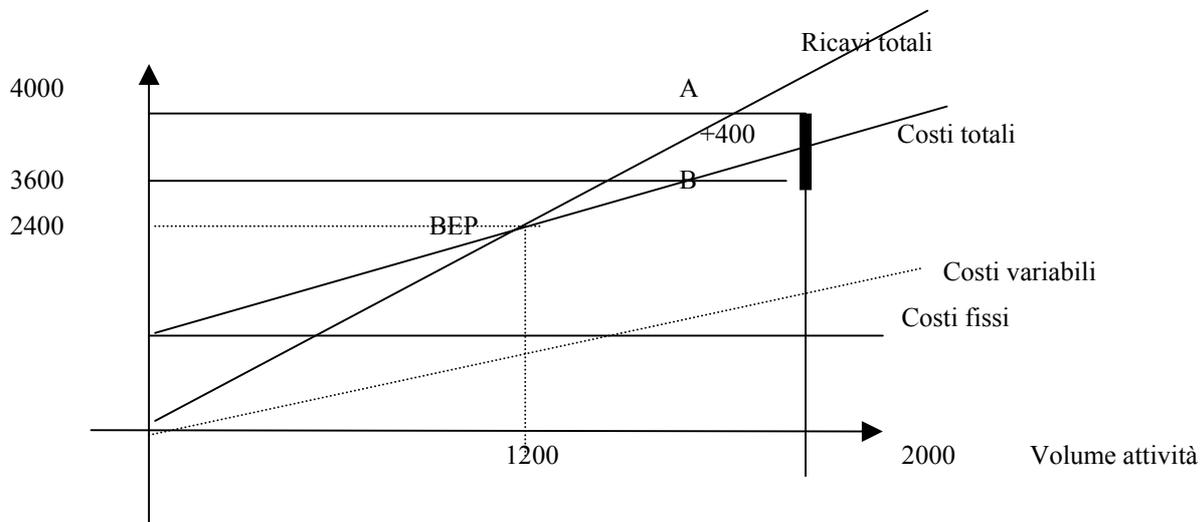
risolvendo per q si ottiene:

$$\begin{aligned}2q - 1,5 q &= 600 \\ 0,5 q &= 600 \\ q &= 600/0,5 \\ q &= 1200\end{aligned}$$

Per tali calcoli, l'azienda produrrà output pari a 1200 unità non conseguirà né un utile né una perdita; viceversa, per quantitativi inferiori si realizzerà una perdita o, se superiori, un utile. In corrispondenza del punto di equilibrio i ricavi totali sono:

$$\begin{aligned}RT &= p * q \\ &= 2 * 1200 \\ &= 2400\end{aligned}$$

Graficamente la situazione è la seguente:



Il punto di pareggio separa le due zone del volume d'affari: quella a sinistra in cui la retta dei ricavi totali mantenendosi al di sotto di quella dei costi totali individua un'area di perdita e quella di destra, al contrario, un'area di utile.

Definito il massimo volume di produzione compatibile con la struttura aziendale (nel grafico è pari a 2000) si potrà determinare preventivamente il massimo risultato economico (graficamente rappresentato dal segmento $AB = 400$ compreso fra la retta dei ricavi e quella dei costi totali).

Utilizzando il metodo del margine di contribuzione costituito dalla differenza fra ricavi di vendita e i costi variabili si avrà:

$$\begin{aligned} RT &= p * q \\ &= 2 * 2000 \\ &= 4000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} CV &= CVu * q \\ &= 1,5 * 2000 \\ &= 3000 \end{aligned}$$

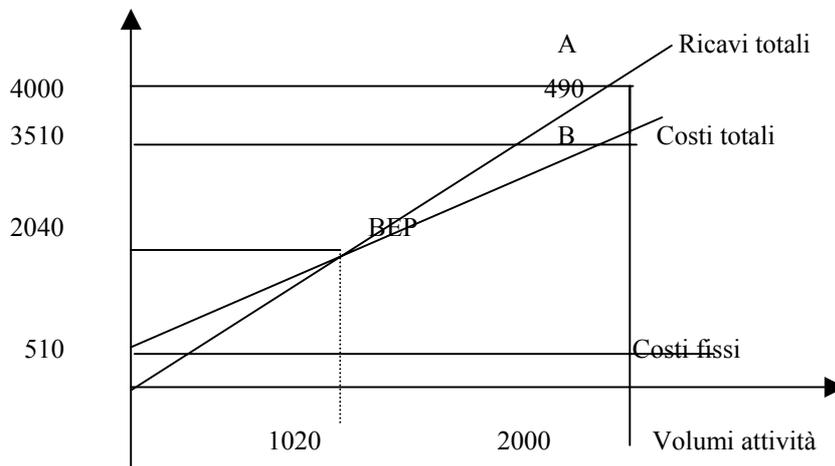
$$\begin{aligned} MC &= 4000 - 3000 \\ &= 1000 \end{aligned}$$

Rapportando il margine di contribuzione ai ricavi totali si ottiene lo stesso indicatore in forma percentuale in grado di esprimere il contributo di ogni euro di fatturato alla copertura dei costi fissi ed alla generazione di utili:

$$\begin{aligned} \text{MC\%} &= \text{MC/RT} \\ &= 1000/4000 \\ &= 25\% \end{aligned}$$

L'analisi costi-volumi-risultati (break even analysis) consente di stabilire come si modifichi il risultato aziendale al variare dell'importo dei costi variabili unitari, come pure la quantità prodotta e quella venduta, il livello dei prezzi di vendita, la struttura organizzativa e quella produttiva (con conseguente variazione dei costi fissi).

Come già ribadito una iniziativa di outsourcing riduce i costi fissi: ciò si traduce in una diminuzione dei costi totali (graficamente in uno spostamento verso il basso della retta dei costi totali). Supposto di aver stimato che l'implementazione di una nuova struttura organizzata in seguito ad una iniziativa di outsourcing comporti ceteris paribus, una diminuzione dei costi fissi pari al 15% si traducono graficamente come segue:



$$\text{CF} = 510 (600 - 15\%)$$

Essendo a livello di equilibrio $\text{RT} = \text{CT}$ sarà

$$1 * q = 510 + 1,5 * q$$

$$0,5 q = 510$$

$$q = 510/0,5 \quad q = 1020$$

$$\text{RT} = p * q$$

$$= 2 * 1020$$

$$= 2040$$

Da ciò pare evidente come la quantità necessaria per conseguire l'equilibrio economico sia diminuita passando da 1200 a 1020 unità.

Pertanto una diminuzione dei costi riduce per l'impresa il rischio operativo poiché, a parità di costi totali e ricavi totali, se maggiore risulta l'incidenza dei costi variabili su quelli totali, minore è il volume di produzione necessaria per l'equilibrio tra costi e ricavi.

In particolare, utilizzando lo strumento della leva operativa, ossia la misurazione della sensitività in termini di reddito al variare dei costi fissi, è possibile valutare il rischio di natura operativa a cui si espone l'azienda predisponendo una struttura dei costi più o meno rigida.

In termini analitici il grado di leva operativa è dato dal rapporto fra la variazione percentuale del reddito operativo e la variazione percentuale della quantità prodotta e venduta.

$$Lo = \frac{\Delta \% RO}{\Delta \% RT}$$

Tale formula con opportuni passaggi matematici può essere espressa anche nel seguente modo:

$$Lo = \frac{1}{1 - \frac{CF}{MDC}}$$

Con questa seconda formulazione si può notare come le determinanti siano i CF e il MDC. In particolare un importo più elevato dei CF fa in modo che il valore del rapporto CF/MDC sia più consistente.

Da ciò è chiaro come la riduzione dei costi fissi abbia determinato un ridimensionamento della leva operativa. Un'operazione di outsourcing, contenendo la variabilità dei risultati reddituali, può risultare assai proficua in periodi sfavorevoli anche se ovviamente riduce i profitti potenziali nelle fasi di crescita.

9 – Dall'outsourcing all'insourcing

Accanto agli indubbi vantaggi che l'outsourcing è in grado di produrre è possibile ravvisare rischi che, qualora non vengano adeguatamente prefigurati e fronteggiati, possono causare danni irreversibili al punto da indurre a risolvere anticipatamente il rapporto.

Fra i principali rischi si elencano:

1. i rischi connessi alle risorse trasferibili che possono riferirsi a:

- a) risorse umane → perdita motivazionale
→ relazioni industriali conflittuali
→ perdita di competenze cross-funzionali
- b) asset fisici → minore potere contrattuale

→ perdita di flessibilità per logiche diverse di ottimizzazione degli impianti

→ minore accesso a tecnologia di processo

c) asset intangibili → perdita di reputazione verso clienti e fornitori

→ ridotta percezione di differenziazione per il cliente

2. rischi strategici: l'outsourcing non è stato in grado di allineare le attività ed i processi aziendali agli obiettivi strategici. Ciò si manifesta con la perdita del controllo e del coordinamento dell'attività ceduta. In particolare, quando il decentramento è attinente ad attività tecnologicamente in evoluzione può generare significative perdite di conoscenza e di Know-how, utili anche per le attività del core business; l'outsourcer diventa in tal modo totalmente dipendente dall'outsourcer;

3. rischi organizzativi riferiti ai problemi legati al passaggio ad una nuova organizzazione e cultura aziendale. La riqualificazione delle risorse liberate che rimangono nell'azienda non è sempre facile poiché l'esternalizzazione delle attività cui erano preposte può essere percepita come sintomo di inefficienza e, pertanto, generare stati di demotivazione;

4. rischi operativi che riguardano la gestione del contratto ed i rapporti con i fornitori. Spesso sono causati da "information gap" ossia disparità di informazione tra le parti e difficoltà nel comunicare dati. Diventa necessaria la puntuale revisione delle modalità operative all'interno dell'azienda, in particolare di quelle attività collegate con quelle esternalizzate per evitare scollamenti.

Tali rischi hanno rappresentato considerevoli limiti al diffondersi dell'outsourcing, soprattutto per il timore di una sua non riuscita e per le conseguenti difficoltà di un eventuale riassorbimento interno dell'attività delegata. Il termine "insourcing" viene a tale proposito utilizzato per delineare quel delicato momento in cui si è costretti ad una interruzione inevitabile dei rapporti con il partner. Diverse possono essere le cause, le principali sono relative a mancati raggiungimenti dei risultati, a collaborazioni troppo conflittuali o al venir meno delle motivazioni e della condivisione degli obiettivi finali. Le soluzioni sono da ricercare in un cambio di rotta da valutare soprattutto dal punto di vista economico, poiché i costi da sostenere sia per la eventuale ricerca di un nuovo partner (costi di switching) che per ripristinare, qualora possibile, l'attività all'interno (sunk costs) risultano spesso di entità considerevole. La ricerca di un nuovo fornitore è molto critica soprattutto se il processo che attua è complesso per cui si è predefinito un rapporto a medio-lungo termine. Può risultare più conveniente rinegoziare la partnership con l'attuale fornitore rivedendo gli indicatori che hanno generato il black-out.

Il ritorno all'interno del processo può risultare efficace qualora le risorse liberate non si siano rivelate idonee al conseguimento delle performance ipotizzate. Viceversa sarà necessario un totale re-engineering ripercorrendo in senso opposto tutte le fasi del percorso per poter riattivare le strutture dismesse.

Bibliografia

- Arcari A.M. (1996), *L'outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi*, in *Economia & Management*, n. 4.
- Banca d'Italia (1999), *Indagine sull'outsourcing di funzioni aziendali non informatiche*, Bollettino di vigilanza, Ottobre.
- Coase R. (1937), *The nature of firm*, in *Economica* n.16 novembre.
- Coda V. (1984), *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo e Organizzazione, marzo-aprile.
- De Vita P., Mercurio R (2000), *Flessibilità: parola d'ordine o categoria scientifica?*, in *Cuoa rivista* n.2/2000.
- Eppink D.J. (2000), *Planning for Strategic Flexibility*, in *Long Range Planning*, 978; (a cura di) G. Costa, *Flessibilità e performance*, Isedi, Torino.
- Hinterhuber H., Stuhec V. (1996), *Competenze distintive e outsourcing strategico*, Finanza produzione e Marketing, n. 4.
- Kogut B., Zander V. (1992), *Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*, *Organization Science* n.3.
- Mintzberg H. (1985), *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice – Hall (trad. it. “La progettazione dell'organizzazione aziendale”, Bologna, Il Mulino).
- Monden Y. (1983), *Toyota Production System State of Industrial Engineering*, Atlanta (trad.it.”Produzione just in time”, Petrini Editore Torino).
- Piore M.J., Sabel C.F. (1987), *The Second Industrial Divide*, trad.it. *Le due vie dello sviluppo industriale*, Milano, Isedi.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, n. 68.
- A. Ricciardi (2000), *L'outsourcing strategico*, Franco Angeli.
- Rullani E. (2000), *Ripensare la flessibilità per la New economy*, in *Cuoa Rivista*, n.2.
- Sciarelli S. (1987), *L'impresa flessibile*, Cedam Padova.
- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, Harper and Row, New York.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E. (1992), *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*, March – April.
- Terzani S. (1998), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam Padova.
- Valentini S. (1999), *Gestire l'outsourcing*, Franco Angeli.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The free Press, New York.
- Williamson O.E. (1987), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York Trad – it. *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, Milano.