L'outsourcing strategico

di Antonio Ricciardi (*)

In mercati sempre più competitivi è necessario che le aziende dispongano di strutture organizzative flessibili, deverticalizzate e siano disposte ad implementare strategie di sviluppo «esterno» mediante il ricorso ad accordi di collaborazione. In questa prospettiva, il ricorso all'outsourcing garantisce alle imprese vantaggi in termini di rapidità di applicazione delle innovazioni, condivisione degli investimenti e quindi frazionamento dei rischi, elasticità dei costi e disponibilità di risorse finanziarie da destinare allo sviluppo del *core business*. Occorre, tuttavia, considerare anche i rischi connessi soprattutto al mancato controllo del know-how. L'articolo è suddiviso in due parti. In questa sede, dopo aver descritto motivazioni e ambiti di applicazione dell'outsourcing, è approfondita l'analisi dei vantaggi e dei potenziali rischi sottostanti. In un successivo intervento si analizzerà l'implementazione della strategia con particolare approfondimento delle fasi di avvio e gestione delle relazioni contrattuali.

Introduzione

L'outsourcing può essere definito come quella «*particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di partnership tra l'azienda che esternalizza e un'azienda già presente sul mercato in qualità di specialista*» (1). L'outsourcing si differenzia dalle altre forme di esternalizzazione in quanto presuppone una relazione committente-fornitore molto più vincolante rispetto ad altri tipi di accordi tra imprese che, a differenza di un normale contratto di fornitura, prevede un coinvolgimento strategico del fornitore nei piani di sviluppo del cliente.

I bilanci aziendali contribuiscono a rilevare l'entità dell'outsourcing: a livello mondiale il rapporto tra investimenti tangibili e investimenti totali è diminuito costantemente negli anni e in alcuni settori, come l'automobilistico e l'elettronico, l'incidenza degli acquisti di beni e servizi ammonta oggi rispettivamente ai 2/3 e ai 3/4 del valore della produzione. Questa tendenza è confermata anche in Italia; l'indagine Mediobanca (2009) relativa a 2022 società italiane osservate dal 1999 al 2008 evidenzia, quale risultato indiretto dell'esternalizzazione (2):

– una minore incidenza delle immobilizzazioni materiali sulle attività immobilizzate: dal 66% del 1999 al 49% del 2008 (si veda la Tavola 1);

– un incremento dell'incidenza delle immobilizzazioni immateriali che passano dal 3,8% del totale attivo nel 1999 all'11,9% nel 2008 (3);

– un aumento degli acquisti di beni e servizi sul fatturato netto: dal 76,6% all'85,3%.

Motivazioni e ambiti di applicazione dell'outsourcing

Le motivazioni alla base dell'outsourcing sono sia di ordine economico che di ordine strategico. Inizialmente, negli Anni '60, le scelte di esternalizzazione sono state assunte esclusivamente sulla base di convenienze economiche: l'impresa ricorreva a fornitori esterni di nicchia solo quando valutava che

Note:
(*) Professore Ordinario di Economia aziendale presso l'Università della Calabria

(1) Cfr. Arcari A. (1996), «L'outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi», *Economia & Management*, n.4; Ricciardi A. (2000), *L'outsourcing strategico Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, Milano.

(2) Cfr. Mediobanca (2009), Dati cumulativi di 2022 società italiane, Milano.

(3) Nel 2007, le immobilizzazioni immateriali hanno raggiunto i 115 miliardi, con una variazione positiva del 66% rispetto al 2003 contro una variazione delle immobilizzazioni materiali pari al 14%.

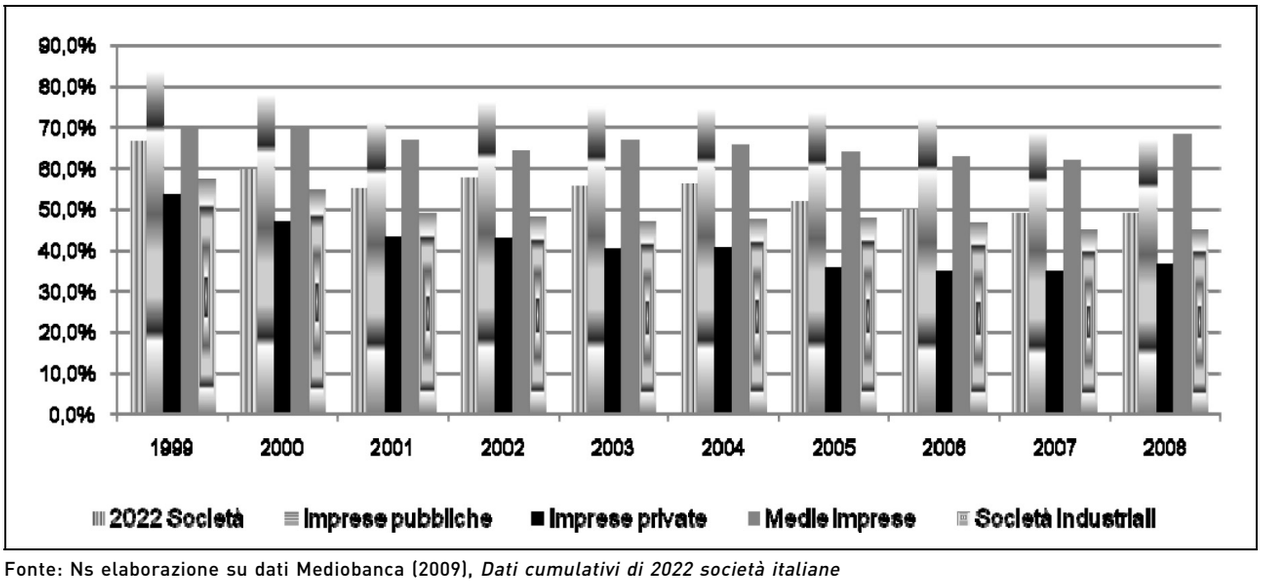
una determinata attività/funzione poteva essere acquisita all'esterno ad un prezzo inferiore del costo di produzione interno. In tale fase (durata fino agli anni Novanta), l'applicazione di strategie di outsourcing ha riguardato, soprattutto, attività marginali e funzioni aziendali ritenute secondarie, strategicamente non critiche, perché lontane dal *core business* e non legate strettamente alla gestione del prodotto (tipicamente amministrative, quali servizi di contabilità, elaborazione dati, sviluppo dei sistemi informativi).
Successivamente, le attività esternalizzate si sono progressivamente estese ad altri settori (logistica, marketing, servizi amministrativi, gestione del patrimonio immobiliare, finanza, gestione risorse umane) e le motivazioni che hanno spinto le aziende a decentrare anche attività *non commodity* sono state di ordine strategico: necessità di concentrare le risorse nel *core business* dell'azienda per migliorare la performance delle prestazioni; recuperare efficienza nelle attività a maggior valore aggiunto; rendere più flessibile la struttura dei costi al fine di diminuire il rischio operativo (4).
Da una indagine promossa da Accenture (giugno 2008), condotta a livello nazionale su un campione di 180 manager di azienda, è emerso che la scelta dell'esternalizzazione è motivata in primo luogo dalla focalizzazione sul *core business* (82,90%) e dal recupero di efficienza, che si esprime nella riduzione dei costi operativi (68%) ma anche dall'esigenza di innovare l'attività tramite l'accesso a nuove tecnologie e di migliorare il servizio (Tavola 2).
A frenare, invece, il ricorso all'outsourcing è il timore di perdere il controllo dei servizi esternalizzati (53%) e di competenze chiave (54%) mentre la rigidità del mercato del lavoro preoccupa solo il 36% degli intervistati (Tavola 3).

I vantaggi e i rischi dell'outsourcing

La decisione se realizzare o meno una strategia di outsourcing deve essere supportata preventivamente dall'analisi dei potenziali vantaggi e dei possibili rischi, senza trascurare lo studio delle implicazioni gestionali ed organizzative che la scelta comporta. Al riguardo, occorre considerare, in primo luogo, gli obiettivi che sono alla base di questa scelta. Per evitare di ottenere risultati insoddisfa-

Nota:
(4) Cfr. Linder J., Jacobson A., Breitfelder M.D. e Arnold M. (2001), «Business Transformational Outsourcing: partnering for radical change», *White Paper, Accenture-Institute for Strategic Change*, July 18.

Tavola 1 - Incidenza delle immobilizzazioni materiali sulle attività immobilizzate 1999-2008

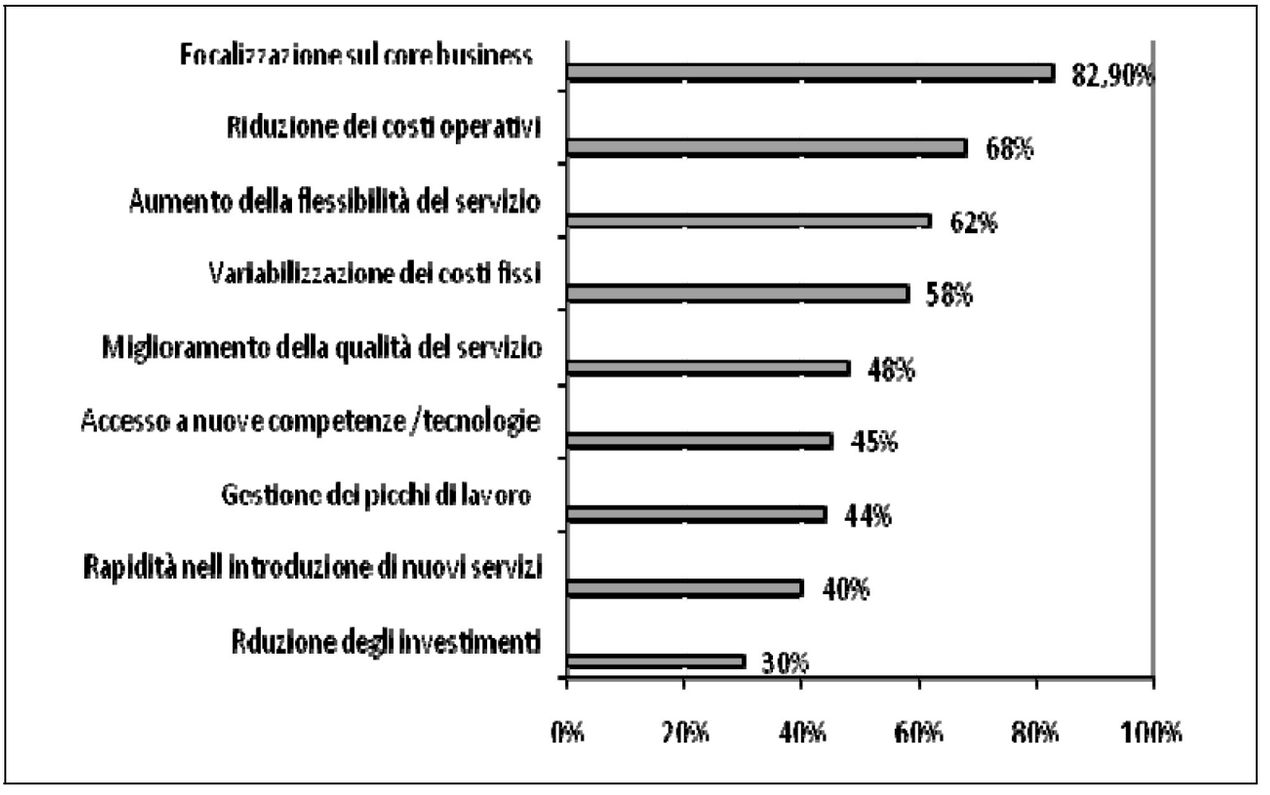


Fonte: Ns elaborazione su dati Mediobanca (2009), *Dati cumulativi di 2022 società italiane*

centi, è necessario che le ragioni strategiche prevalgano su obiettivi di breve termine (5). In linea generale, i vantaggi conseguibili nell'ambito di una strategia di outsourcing risultano essere di tipo:
– tecnologico: il vantaggio per l'outsourcee attiene allo sfruttamento degli investimenti, delle innovazioni e delle specializzazioni dei partner, impossibili da riprodurre internamente; per le PMI che generalmente non dispongono di funzioni di ricerca e sviluppo e quindi, non possono garantire in modo sistematizzato iniziative d'innovazione di processo e/o di prodotto, l'outsourcing favorisce processi di crescita della competenza interna, tramite l'accesso selettivo e controllato a nuove informazioni che non provengono in modo disordinato e occasionale dal mercato ma sono codificate dal rapporto di alleanza e quindi rese più facilmente assimilabili.
– organizzativo, per focalizzare le risorse sul *core business* e per diminuire l'eccessiva rigidità della struttura. L'affidamento di interi processi a fornitori specializzati permette, da un lato, di liberare risorse tecniche, umane e finanziarie da impiegare in attività che possono contribuire a consolidare e sviluppare il vantaggio competitivo dell'impresa attraverso il potenziamento delle sue *core competence*; dall'altro lato, di incrementare il rendimento delle risorse interne, a seguito della concentrazione degli investimenti nelle aree in cui l'azienda detiene competenze distintive e contemporaneamente di recuperare efficienza nei processi meno critici per la gestio-

Nota:
(5) Ogni qual volta le motivazioni operative prevalgono su quelle strategiche, le probabilità di ottenere insuccessi aumentano sensibilmente poiché non vengono valutati con ponderazione i costi, i rischi e le implicazioni organizzative che l'operazione comporta. Ad esempio, utilizzare l'outsourcing mediante il trasferimento di attività per risolvere temporanee crisi finanziarie (e non per realizzare nuovi investimenti), se da un lato permette di conseguire risultati di breve termine (la situazione di liquidità migliora poiché di fatto l'outsourcer eroga un prestito il cui rimborso è integrato nel prezzo del servizio), dall'altro non garantisce nel medio-lungo periodo il raggiungimento di soddisfacenti risultati economici.

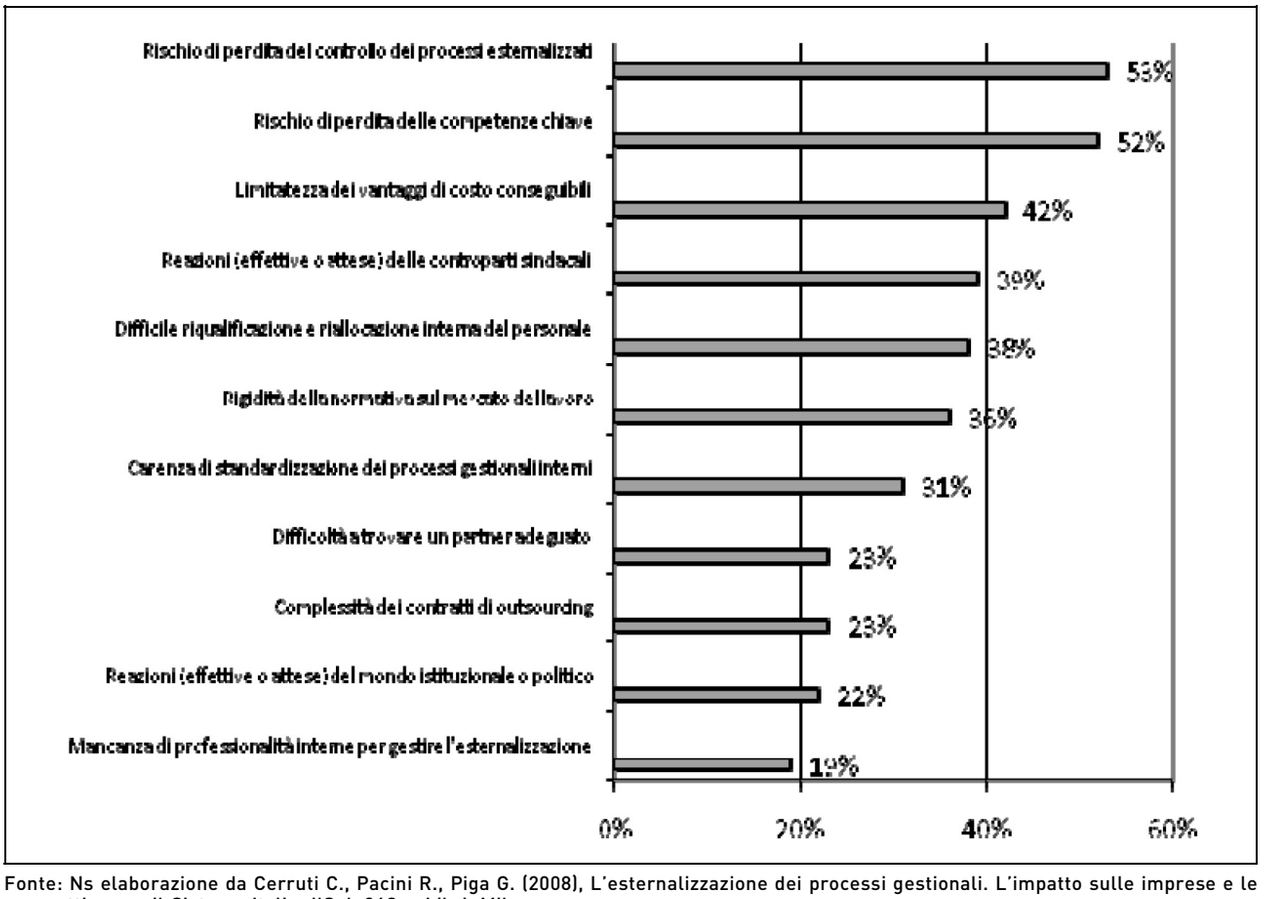
Tavola 2 - Le motivazioni/i vantaggi dell'outsourcing per le imprese



ne, sullo sviluppo dei quali l'azienda non può o non intende investire le proprie risorse;
– finanziario, per il recupero di risorse finanziarie liberate grazie alla dismissione di investimenti: la cessione all'esterno di determinate attività, libera risorse per impieghi alternativi, determina la riduzione del fabbisogno finanziario e corrispondentemente favorisce il ridimensionamento degli oneri relativi all'acquisizione delle fonti di finanziamento (6). Inoltre, rende l'impresa più flessibile rispetto ai mutamenti del mercato, riducendo in tal modo il rischio di creare elevate barriere all'uscita in caso di crisi o cessazione dell'attività stessa.
– economico, per beneficiare sia della riduzione dei costi operativi grazie alle economie di scala conseguibili dall'outsourcer sia della trasformazione della struttura dei costi. Le economie di scala, che permettono la diminuzione dei costi medi unitari in corrispondenza di aumenti della capacità produttiva, sono ottenute dall'outsourcer in quanto aggregando ordinativi di più clienti non solo beneficia di un maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori ma può impiegare una capacità produttiva maggiore rispetto a quella necessaria all'azienda cliente se producesse l'attività internamente. La stessa specializzazione comporta il conseguimento di economie di apprendimento, che permettono anch'esse la diminuzione dei costi medi unitari. Inoltre, la cessione di attività e la possibilità di stipulare con i fornitori contratti

Nota:
(6) Cfr. Ricciardi A. (2005), ``La disciplina dei conferimenti e delle forme di finanziamento nelle società di capitali'', in Musaio A., *La riforma del diritto societario. Profili economico-aziendali*, Franco Angeli, Milano; Ricciardi A. (2006), ``Il vantaggio competitivo delle reti di imprese in vista di Basilea 2'', *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale* (RIREA), n.1/2, 2006.

Tavola 3 - I rischi dell'outsourcing percepiti dalle imprese



Fonte: Ns elaborazione da Cerruti C., Pacini R., Piga G. (2008), L'esternalizzazione dei processi gestionali. L'impatto sulle imprese e le prospettive per il Sistema Italia, IlSole24Ore Libri, Milano

che prevedono compensi basati sul volume delle prestazioni permette all'*outsourcee* di beneficiare di una trasformazione della propria struttura dei costi (7). In particolare, con la cessione dell'attività a partner specializzati si riducono i corrispondenti costi fissi relativi al personale, agli ammortamenti, alle spese amministrative e commerciali, per cui la struttura dei costi si presenta più flessibile, con riflessi positivi sul rischio operativo della combinazione produttiva e sul valore dell'impresa. Grazie all'aumento del valore dell'impresa per effetto della riduzione del rischio operativo, l'azienda riuscirà ad attrarre capitali dal mercato a condizioni più vantaggiose, che a loro volta saranno investiti nelle attività legate al core business per rafforzare ulteriormente il suo vantaggio competitivo, innescando in tal modo un circolo virtuoso per la redditività della gestione.

Il ricorso all'outsourcing come scelta strategica deve tuttavia tener conto anche dei rischi sottesi all'operazione.

I rischi legati a iniziative di esternalizzazione sono di ordine economico, strategico e operativo.

I rischi di ordine economico sono legati alla difficile quantificazione dei costi, soprattutto quelli di transazione connessi alla ricerca e selezione dei partner, al coordinamento dei diversi contributi al processo produttivo, al controllo delle prestazioni per fronteggiare i rischi tipici di una scelta di outsourcing: qualità delle prestazioni al di sotto dei livelli programmati, violazione di segreti industriali; crescita imprevista della domanda; instabilità economico-finanziaria del fornitore; riluttanza del fornitore ad investire in nuove tecnologie. Tali rischi rappresentano uno degli aspetti più critici dell'outsourcing poiché i costi dell'operazione sono piuttosto elevati e di difficile valutazione. Molto spesso accade infatti che le spese effettive superano di gran lunga quelle preventivate e i risparmi ottenuti si rilevano inferiori a quelli attesi.

Una delle cause principali della difficile quantificazione dei costi dipende dalle asimmetrie informative che si generano tra fornitore e cliente, soprattutto quando i fornitori sono i soli ad avere accesso alle informazioni e ai dati del mercato e sono restii a comunicarli all'acquirente. La presenza di queste asimmetrie informative, se non colmate durante le fasi di sviluppo dell'operazione, tende ad incrinare le relazioni di cooperazione tra le controparti, tanto da compromettere la buona riuscita dell'iniziativa. Per ridurre questo rischio sarebbe opportuno stipulare contratti di durata media più breve, in particolare per quei processi caratterizzati da sviluppi difficilmente prevedibili della tecnologia, ed inoltre predisporre un'apposita struttura (*steering committee*), composta da manager di entrambe le aziende contraenti, con il compito non solo di monitorare i risultati conseguiti e valutarli in base agli obiettivi prefissati ma anche di prevenire e risolvere eventuali cause di conflittualità tra le due organizzazioni.

> Il ricorso all'outsourcing come scelta strategica deve tener conto anche dei rischi sottesi all'operazione che possono essere di ordine economico, strategico e operativo.

I rischi di ordine strategico riguardano fondamentalmente la perdita del controllo e del coordinamento dell'attività ceduta all'esterno. Dal punto di vista produttivo, la cessione all'esterno di attività può comportare la perdita di sinergie tra processi aziendali: quante più risorse di impresa sono impiegate direttamente e congiuntamente per la produzione di uno stesso componente o di uno stesso servizio, tanto più aumenta non solo l'efficienza ma anche la possibilità di interazione tra individui con competenze diversificate. Con l'outsourcing questo processo di interazione può essere ridimensionato se non addirittura annullato. Sotto questo profilo, l'azienda o le aziende che cedono processi produttivi per specializzarsi in altri rischiano anche di perdere il controllo su di una variabile (il processo esternalizzato) che in futuro potrebbe risultare critico per la sua/loro competitività. Il decentramento di una specifica area di attività, infatti, comporta inevitabilmente una perdita di know how difficilmente recuperabile soprattutto

Nota:

(7) Sul piano più operativo, con l'outsourcing si ha un *reengineering* della struttura di costo aziendale attraverso l'abbattimento di taluni costi fissi quali gli investimenti in impianti e tecnologie, in know-how e in personale qualificato: il passaggio dal produrre all'acquistare fa sì che ciò che in precedenza era un investimento e un costo fisso (di capacità), diventi un costo di esercizio di natura variabile (di funzionamento).

quando quel processo è interessato da intense innovazioni tecnologiche. Le conseguenze potenziali della perdita di controllo delle attività esternalizzate sono molteplici: riduzione dei livelli di efficienza delle aree di gestione collegate all'attività ceduta all'esterno; aumento della competitività delle aziende concorrenti che hanno sviluppato all'interno quella determinata attività, sviluppando economie di apprendimento; irreversibilità della scelta strategica di outsourcing. Sotto questo profilo, la perdita di competenze rende l'eventuale ipotesi di rientro del processo (*backsourcing/insourcing*) eccessivamente onerosa: di fatto, quanto più l'attività ceduta all'esterno è caratterizzata da una gestione operativa tecnologicamente avanzata e vicina al core business, tanto più difficoltoso e oneroso risulterà il ripristino delle capacità e delle strutture organizzative necessarie per riavviarla all'interno dell'azienda ovvero per rivolgersi ad un altro outsourcer (costi di *switching*). In realtà, l'evidenza empirica mostra che le aziende che hanno deciso di affidare ad un'impresa esterna la progettazione e la gestione di un processo/un'attività mantengono il controllo sulle attività delegate, tipicamente attraverso una struttura dedicata per le comunicazioni e l'affidamento ad un team interno della gestione dei rapporti con l'outsourcer. I rischi di ordine operativo riguardano fondamentalmente le relazioni con i partner, nei confronti dei quali si può originare una dipendenza eccessiva o subire comportamenti opportunistici e gli ostacoli da parte dei dipendenti.

Un'eccessiva dipendenza dall'outsourcer può rilevarsi estremamente rischiosa, soprattutto quando si ricorre ad unico fornitore, per cui l'esito dell'operazione dipende prevalentemente dalla qualità delle competenze, della gestione, della tecnologia e della capacità di servizio di quest'ultimo, senza trascurare il fatto che le capacità del fornitore possono diminuire nel corso della durata del contratto e quelle dei concorrenti viceversa aumentare. Questa eccessiva dipendenza può determinare, tra l'altro, uno squilibrio della forza contrattuale a vantaggio del fornitore e indurre quest'ultimo a irrigidirsi nei confronti di richieste di deroghe di erogazione del servizio da parte del cliente. In tale ambito i rischi impliciti all'esternalizzazione sono:

– rischi connessi ad aumenti improvvisi della domanda non soddisfatta dal fornitore (costi di flessibilità ossia di non adeguamento dell'outsourcer alle mutate condizioni del mercato e della domanda);
– rischi legati alla riluttanza del fornitore ad investire in nuove tecnologie (che implica il rischio di perdita di competitività sul lungo termine);
– rischio di conflitti tra cliente e fornitore in mancanza di una specifica forma di controllo del primo sul secondo. I conflitti, in questo caso, possono essere risolti se vengono predefinite norme di validità generale, controlli trasparenti dei risultati e se vengono predisposti canali di comunicazione chiari per facilitare l'effettivo flusso di informazioni;
– rischi derivanti dalla bassa motivazione di un fornitore nello svolgere una certa attività (costi di coinvolgimento dell'outsourcer);
– il rischio che nel medio periodo il fornitore possa divenire un concorrente diretto. Non va pertanto trascurata la possibilità che si aggiunga un costo competitivo o di «posizione»: i fornitori, grazie all'apprendimento di processi e tecniche di produzione messe a punto per soddisfare i fabbisogni produttivi dell'impresa per cui lavorano, ne diventano temibili concorrenti.

Per questi motivi, è opportuno stipulare accordi: di breve periodo rinnovabili a scadenza; flessibili in modo da consentire l'esercizio di diverse opzioni man mano che le circostanze/le esigenze si evolvono; e con più fornitori, molto spesso in concorrenza tra loro (*outsourcing selettivo*), dove siano previsti incentivi in caso di conseguimento di risultati in termini di riduzione dei costi e/o aumento della produttività.

Infine, uno dei problemi più critici dell'outsourcing è rappresentato dalle resistenze che l'operazione incontra a quasi tutti i livelli della struttura gerarchica aziendale oltre che dalle rappresentanze sindacali (8). Mentre a livello di top management si riscontra una consapevolezza abbastanza diffusa dei vantaggi dell'outsourcing, i responsabili di funzione percepiscono l'operazione come

Nota:
(8) Cfr. Terzani S. (1998), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, p.145.

un atto di sfiducia da parte dell'alta direzione e come un rischio di perdita di potere all'interno dell'azienda e reagiscono molto spesso ostacolando il corretto svolgimento del rapporto con l'outsourcer. Questo malcontento può contribuire alla «fuga» delle risorse più qualificate verso altre imprese, molto spesso concorrenti, ancor prima che la scelta di outsourcing venga presa e, soprattutto se prolungato nel tempo, generare costi aggiuntivi difficilmente quantificabili che possono compromettere la convenienza economica di tutta l'operazione.
Il trasferimento dei dipendenti rappresenta, inoltre, uno dei maggiori ostacoli per la definitiva implementazione dell'outsourcing, a causa delle rigidità che caratterizzano ancora oggi il sistema di relazioni industriali, soprattutto nei paesi dell'Europa continentale ed in particolare in Italia. Pertanto, per qualsiasi iniziativa di esternalizzazione che comporta il trasferimento di personale è necessario predisporre in anticipo adeguati sistemi per incentivare i dipendenti ad accettare i cambiamenti e contestualmente prevedere, di intesa con le rappresentanze sindacali, idonee misure di ricollocamento.

Conclusioni

Le aziende che valutano la possibilità di realizzare un'operazione di outsourcing devono, in primo luogo, analizzare la convenienza di questa strategia rispetto ad altre alternative e, contestualmente, ponderare e mettere a confronto i vantaggi ed i rischi ad essa connessi. La seconda parte di questo articolo sarà dedicata alla descrizione dell'implementazione della strategia di outsourcing con particolare approfondimento delle fasi connesse alla selezione del fornitore/fornitori e al controllo dei risultati.

LIBRI

Finanza d'impresa e decisioni strategiche

Un approccio pratico per creare valore

di J.N. Ubago Vivas
Ipsoa Editore, 2010, pagg. 302, € 30,00

Il libro è diretto ai manager, professionisti e consulenti di direzione che vogliono comprendere e valutare le implicazioni finanziarie delle decisioni strategiche per massimizzare il valore economico dell'investimento degli azionisti nell'impresa, cioè l'*equity value* o *shareholder value*.
Nel libro sono presentati quei concetti e quelle tecniche necessari per valutare i problemi concreti affrontati dalle imprese e prendere quindi delle «buone» decisioni nell'interesse degli azionisti.
Attraverso l'utilizzo di casi ed esempi si dimostra come applicando tali concetti e tecniche si può aumentare il valore economico dell'impresa per gli azionisti.
È un testo di finanza applicata alle decisioni strategiche dell'impresa.
Queste riguardano:
- l'allocazione delle risorse: sviluppo interno, acquisizioni e disinvestimenti;
- il mix capitale di debito-capitale di rischio per finanziare gli investimenti;
- la distribuzione di cassa agli azionisti (*payout policy*): dividendi e riacquisto di azioni proprie.

Grazie a questo testo, il lettore sarà in grado di:
- misurare correttamente il costo del capitale di un progetto, di un business o di un'impresa e quindi valutarli;
- valutare correttamente i benefici ed i premi pagati connessi alle acquisizioni;
- identificare i business che valgono di più;
- identificare le *business unit* che creano valore e quelle che distruggono valore;
- determinare il livello d'indebitamento appropriato;
- determinare la «payout policy» appropriata;
- applicare la «regola aurea» relativa al riacquisto di azioni proprie;
- misurare il valore potenziale dell'impresa per gli azionisti ed il «value gap».

Per informazioni o per l'acquisto:
- ***Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa***
  Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- ***Agenzie Ipsoa di zona***
  (www.ipsoa.it/agenzie)
- ***www.ipsoa.it***