



Dipartimento di :

Impresa e Management

Cattedra : Strategie D'Impresa

II FENOMENO DELL'OUTSOURCING: PROSPETTIVE TEORICHE E VALUTAZIONI EMPIRICHE

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Matteo Pizzuti

Matr. 642031

CORRELATORE

Prof. Enzo Peruffo

ANNO ACCADEMICO 2012 - 2013

<i>INTRODUZIONE</i>	3
CAPITOLO 1	7
1.1 Introduzione.....	7
1.2 Definizione del concetto di outsourcing	12
1.3 Outsourcing e teorie economiche	17
1.3.1 Teorie emergenti	20
1.4 Modelli di outsourcing.....	23
1.5 Processo di outsourcing	26
1.5.1 I fattori influenzanti l'outsourcing	27
1.5.2 Impatto sulle performance	35
1.6 Studi recenti: Power Distance ed inefficacia della strategia di outsourcing globale.....	39
CAPITOLO 2	44
2.1 Introduzione.....	44
2.2 Rischi e benefici.....	45
2.3 Dall' Outsourcing dei costi a quello guidato dalla crescita e l'innovazione.	51
2.4 Best Practice per un outsourcing di successo	56
2.5 Outsourcing dell' IT	62
2.6 Cambiamento del ruolo del CIO nel nuovo mondo del <i>Cloud Computing</i>	70
2.7 Fenomeni inversi: reshoring e in-sourcing.....	75
CAPITOLO 3	79

3.1 Introduzione.....	79
3.2 Descrizione del database.....	82
3.2.1 Prima sezione	83
3.2.2 Seconda sezione	86
3.2.2.1 Considerazioni generali sui dati raccolti	97
3.2.3 Terza sezione.....	115
 CAPITOLO 4.....	 121
4.1 Introduzione.....	121
4.2 Descrizione dell'analisi effettuata da Stata	122
4.2.1 La scelta di considerare il secondo anno dopo la stipulazione del deal	124
4.3 Aspetti emersi dall'analisi	127
4.3.1 Primo aspetto.....	128
4.3.2 Secondo aspetto.....	132
4.3.3 Terzo aspetto	138
4.4 L'outsourcing nei settori bancario e delle telecomunicazioni	142
 <i>CONCLUSIONI</i>	 146
 <i>BIBLIOGRAFIA</i>	 153

Introduzione

Negli ultimi anni, le aziende si sono trovate ad operare in un contesto economico caratterizzato da una continua evoluzione, nel quale la globalizzazione le ha messe a confronto con nuovi mercati, nuovi concorrenti ed aspettative crescenti da parte della clientela. In aggiunta, la stessa recessione, ha dato l'opportunità di eliminare il superfluo, snellire i processi e di concentrarsi sul proprio core business.

In questo contesto l'outsourcing è una delle leve utilizzate per rispondere all'esigenza di competitività e per mantenere un ruolo chiave nel proprio settore di business, concentrando le risorse interne sugli obiettivi primari ed esternalizzando tutte quelle attività "non core", diminuendo così i costi dell'intera catena del valore.

Il tema dell'outsourcing è una pratica non di certo attuale, in quanto è stato sperimentato per la prima volta dopo la seconda guerra mondiale e ha già conosciuto nel passato momenti di forte adesione, come quello registrato tra il 1980 e il 1990.

La difficoltà che si riscontra nel dare una misura univoca a tale fenomeno, che lo rende "multiforme e complesso", è la causa per cui sia assiduamente oggetto di studi e analisi, mantenendo, così, un posto centrale all'interno delle discussioni economiche e manageriali grazie alle quali emergono continuamente nuovi aspetti di ricerca e spunti di riflessione.

Quello che è stato riscontrato è che "l'influenza dei progetti di outsourcing e della relativa strategia sulle performances economiche della impresa" sia recentemente la tematica più trattata sia dagli studi accademici che dal management aziendale e, per tale ragione, soggetta a numerosi dibattiti.

Considerando tale scenario, la presente tesi di laurea si pone il triplice obiettivo di: fornire una raccolta completa della letteratura in merito al fenomeno dell' outsourcing, evidenziandone gli aspetti generali e in particolare quelli relativi all'impatto che tale strategia ha sulle performances economiche e sulla struttura strategica e organizzativa; indagare empiricamente su questi aspetti, attraverso un'analisi dei principali accordi di esternalizzazione effettuati, a livello mondiale, negli ultimi 14 anni (dall' 1999 al 2012); analizzare il tema dell'outsourcing utilizzando una prospettiva diversa da quella letteraria, adottando come punto di osservazione quello delle aziende.

Seguendo questo ragionamento, nel primo capitolo si cerca di offrire un quadro più completo possibile sul fenomeno dell'outsourcing in generale, riportando una review della letteratura accademica relativa all'esternalizzazione, iniziata dai professori Pirolo L., Marchegiani L., Peruffo E. e Giustiniano L.¹ e modificata e completata con articoli di recente pubblicazione; vengono analizzate le fondamenta teoriche di tale fenomeno e le determinanti del miglioramento delle performance aziendali.

Nel secondo capitolo viene analizzato il fenomeno dell'outsourcing utilizzando come punto di vista quello dell'impresa, arricchendo tale analisi con casi pratici di interviste, studi e testimonianze di manager ed alti esponenti delle più grandi imprese a livello mondiale. Vengono studiate nel dettaglio una serie di tematiche che negli ultimi anni stanno assumendo sempre più rilevanza, tra cui: il sorgere di nuovi drivers diversi da quelli di costo che spingono all'esternalizzazione; lo straordinario ruolo assunto

¹ <http://www.business-systems-review.org/BSR.Vol.1-Iss.1-Marchegiani.et.al.Outsourcing.pdf>

dall'outsourcing delle attività di “information technology” in uno scenario che vede, secondo quanto è stato riscontrato dalla società di ricerca americana Amr, la percentuale delle aziende intenzionate a esternalizzare tali attività passare dall'attuale 20% al 50% nell'arco di tre anni.²

Metodologia è la parola chiave che caratterizza il terzo capitolo di questa tesi; vengono infatti presentati i risultati relativi ad un'indagine empirica condotta su un proprio database di analisi contenete le più importanti operazioni di outsourcing stipulate tra gennaio 1999 e dicembre 2012. Esse sono state individuate principalmente, sulla banca dati “Lexis Nexis” e in via secondaria sul database “data monitor 360”.

463 sono i contratti di esternalizzazione considerati in totale, per ciascuno dei quali sono state riportate nelle prime due sezioni del database una serie di informazioni generali quali: i settori di appartenenza delle imprese outsourcers e outsourcees; il valore e la durata del deal; la modalità con cui è effettuato l'outsourcing ovvero se con un approccio “global” , “selective” o “multi sourcing”; la tipologia di attività esternalizzate, analizzando se si tratta di casi di outsourcing dell' IT, di “Business Process Outsourcing” o di attività indipendenti da entrambi.

Per studiare l'impatto della strategia di outsourcing sulle performances economiche delle aziende outsourcers, nella terza sezione, sono stati riportati i valori, rispettivamente due anni prima e dopo la stipulazione del deal, di una serie di indici di bilancio relativi ad ogni singola impresa (ROA, ROE, EBT).

In questo modo è stato possibile semplificare la procedura di misurazione degli effetti delle attività esternalizzate sulle performances attraverso l'adozione di un sistema semplice e intuitivo, basato sull'osservazione

² http://www.01net.it/articoli/0,1254,0_ART_46824,00.html

delle variazioni che hanno subito questi indici nell'intervallo di tempo considerato.

Sulla base dei dati contenuti nelle prime due sezioni del database, sono state inoltre riportate nel capitolo una serie di considerazioni generali grazie alle quali si è potuto ottenere un quadro significativo dei trends recenti legati all'outsourcing e si è potuta testare la validità di alcune assunzioni descritte nella teoria.

Nel quarto capitolo vengono riportati i risultati relativi ad uno studio empirico effettuato su un campione preso dal database di analisi, che ha permesso, grazie all'utilizzo del software statistico "Stata" e all'analisi delle variazioni del valore degli indici ROA, ROE e EBT riportati nella terza sezione, di ottenere una verifica sull'impatto positivo dei progetti di outsourcing sulle performance economiche delle imprese e di focalizzarsi su determinati aspetti emersi da questa indagine.

In particolare è stato possibile valutare: se l'influenza dell'outsourcing sulle performance economiche delle imprese sia legata alla natura delle attività esternalizzate (core, non core); se a seconda delle diverse caratteristiche delle attività esternalizzate, per esempio appartenenti o no alle categorie dell'IT o del BPO, le imprese ottengano delle performance maggiori; se la decisione di adottare un modello di tipo selective o un modello di tipo global per implementare la strategia di outsourcing abbia delle ripercussioni per le imprese outsourcers in termini di risultati ottenuti.

CAPITOLO 1

1.1 Introduzione

L'outsourcing è molto cresciuto come fenomeno dopo la seconda guerra mondiale e, con uguale intensità, in tutti i paesi, soprattutto negli anni Novanta del XX secolo. Per comprendere al meglio la portata di questo fenomeno si pensi alla diffusione che ha avuto negli Stati Uniti: nel 1946 solo circa il 20% dell'attività di un'impresa industriale veniva dall'esterno, nel 1996 tale proporzione era salita al 60% . Chi sperimentò per la prima volta l'outsourcing fu comunque il Giappone le cui imprese sono state le prime ad applicare su larga scala i processi di esternalizzazione. Ci si riferisce in particolare al sistema basato sulle "keiretsu", che ha creato un ambiente tale da consentire la nascita di rapporti molto stretti tra imprese e al diffondersi delle fornitori.

L'outsourcing, grazie strategie di downsizing e reingegnerizzazione, ha raggiunto il suo momento di massima diffusione negli anni '80 e '90 dove ha toccato tassi di crescita del 30-35% fino al 2001 e al 2002, spandendosi in molti ambiti settoriali.

In seguito ha registrato un trend altalenante, anche in correlazione con gli accadimenti economici di questi ultimi anni.

Per quanto riguarda il caso italiano l'outsourcing ha assunto notevole importanza soprattutto a partire dalla fine degli anni Sessanta, sebbene la vera ondata in termini di diffusione si sia registrata negli ultimi venti anni, a partire dal periodo 1997-1999. La decisione di esternalizzare parte delle proprie attività era stata infatti presa dalle imprese nel tentativo di risolvere i rilevanti problemi di costi e quelli sindacali legati alla caduta delle

barriere doganali, al crescere del tasso di inflazione, alla turbolenza sindacale.

Alla fine degli anni '90 il volume d'affari del settore è aumentato nel nostro paese del 25% e negli anni successivi tale processo è ancora accelerato. Il fenomeno dell'outsourcing ha assunto nel nostro Paese un'importanza primaria in quanto ha contribuito a migliorare, in ambito industriale e imprenditoriale, diversi modelli di sviluppo che caratterizzano l'economia italiana. Si fa in particolare riferimento :

- ❖ all'area dei distretti industriali, di cui l'outsourcing è parte costitutiva fondamentale;
- ❖ alle lavorazioni in conto terzi da parte di imprese straniere localizzate nei paesi più poveri vicini a noi e controllate da interessi italiani. Si fa ovviamente riferimento ai paesi dell' Europa dell'Est e, in via secondaria, a paesi del nord d'Africa.
- ❖ alle lavorazioni in conto terzi da parte di piccole e medie imprese italiane verso i tutti i paesi mondiali a più alto sviluppo tecnologico; Usa, Canada e soprattutto Germania e Francia in ambito europeo.
- ❖ al settore della moda caratterizzato dalla presenza di fenomeni rilevanti di outsourcing anche con i paesi asiatici.

L'esternalizzazione gode, ancora oggi, di una forte popolarità ed è oggetto di accesi dibattiti tra gli accademici e operatori, che ne suggeriscono una maggiore comprensione e analisi.

La ragione di tali dispute è dipesa in piccola parte dall'affermarsi di profondi mutamenti nel modo di operare delle imprese; si pensi al passaggio dall'impresa "organica", fortemente integrata al suo interno, all'impresa "a rete", dall'impresa "fordista" all'impresa "post-fordista".

In quest'ultimi anni, per esempio, l'impatto sull'occupazione e l'orientamento internazionale di tale strategia, sono state due tematiche oggetto di numerosi dibattiti; in particolare la seconda ha posto l'attenzione sul notevole incremento del numero di accordi tra paesi avanzati e paesi in via di sviluppo. Ci si riferisce alla specializzazione di Cina, India, Messico e Brasile e anche di Paesi dell'Est (nei confronti dell'Unione Europea) intesi come soggetti destinatari di tale strategia.

È stata definitivamente scacciata la preoccupazione per la quale il processo di outsourcing è visto come un elemento che potrebbe causare un impatto negativo in termini di occupazione sottolineando che il vero fine primario che sta alla base della scelta di frammentare la catena del valore, è quello di creare maggiori margini, sfruttando i vantaggi competitivi sul costo del lavoro. In aggiunta a tali considerazioni, autori come Amiti e Wei (2005), hanno voluto mettere in risalto anche un aspetto particolare legato alla seconda tematica, ovvero il fatto che l'outsourcing interessa ancora una quota ristretta del PIL dei paesi avanzati. Ciò sta a significare che non rappresenta un movimento "a senso unico" verso i paesi in via di sviluppo, i quali, in termini relativi, implementano un numero di strategie di outsourcing che non è incredibilmente inferiore a quello implementato nei paesi di remota industrializzazione.

Il motivo fondamentale per cui l'outsourcing mantiene un posto centrale all'interno delle discussioni economiche e manageriali risiede

principalmente nella mancanza di univocità nella sua misurazione, che è manifestata e causata a sua volta dall'assenza di una specifica definizione del concetto stesso di esternalizzazione.

Infatti, sia una sua descrizione troppo rigorosa che una rappresentazione troppo generalizzata dei suoi confini, potrebbero rispettivamente portare a:

- non considerare aspetti fondamentali per la comprensione di tale pratica;
- pregiudicare la scelta di determinate variabili qualitative e quantitative necessarie a effettuare una sua misurazione spaziale e temporale del fenomeno.

Sebbene la letteratura abbia introdotto nel tempo delle semplificazioni in materia, l'outsourcing si presenta ai giorni nostri come un fenomeno multiforme, poiché può essere visto sotto angolazioni differenti, e complesso, rimanendo così associato a fenomeni difficilmente osservabili, quantificabili e soprattutto in continua evoluzione.

Fino ad oggi, gli sforzi della letteratura si sono principalmente concentrati su determinate tematiche quali le motivazioni sottostanti le transazioni di outsourcing (e.g. Ford e Farmer, (1986); Heikkila e Cordon, (2002); Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, (2006) e le relative metodologie applicative; e. g. Kakabadse, A., Kakabadse, N.,(2000)), oggetto in passato di studi e approfondimenti.

Recentemente al centro dei dibattiti in campo letterario e manageriale vi è un tema particolare che assume, in tale ambito, una certa importanza, in quanto oggetto di numerose ricerche e analisi; ci si riferisce all'impatto dei progetti di outsourcing hanno sulle performance economiche dell'impresa.

Due dovrebbero essere le finalità e gli impegni di tale ricerche:

- identificarne i drivers alla base delle scelte di esternalizzazione e i relativi effetti post-transazione, per sviluppare modelli normativi di comportamento aziendale (Insinga e Werle, 2000);
- superare i problemi relativi alla valutazione quantitativa degli effetti che causa l'outsourcing sulle performance economiche dell'azienda, causati dalla mancanza di univocità nel procedimento di misurazione delle performance, a sua volta dovuta dalla forte eterogeneità che caratterizza sia gli indicatori di performance sia gli stessi metodi di misurazione.

1.2 Definizione del concetto di outsourcing

Per le ragioni precedentemente espresse, sarebbe fortemente riduttivo attribuire una nozione specifica ed univoca ad un fenomeno, come quello dell'outsourcing, legato ad aspetti complessi e in continua evoluzione.

Vani infatti sono risultati nel passato i tentativi di definire tale pratica attraverso magari associazioni con altri fenomeni; è il caso per esempio del termine offshoring che è stato spesso erroneamente allineato al termine di outsourcing per il fatto che entrambi sono espressione della trasformazione che hanno subito le imprese passando da un tipo di organizzazione fortemente integrata ad una decentrata, strutturata secondo modelli a rete.

Sebbene i termini offshoring e outsourcing sono frequentemente associati, nessuno dei due può implicare l'altro in quanto presentano delle marcate diversità. Mentre l'outsourcing si basa sulla delocalizzazione di processi e attività a fornitori esterni, senza che interessi la collocazione geografica degli stessi, l'off-shoring fa riferimento allo stesso processo verso paesi esteri, senza però che interessi se i providers siano esterni o in qualche modo affiliati all'impresa stessa.

Allo stesso modo, vano è risultato anche il tentativo di arrivare ad una definizione univoca del concetto di esternalizzazione, facendo una chiara distinzione tra un "outsourcing tradizionale" ed un "outsourcing strategico". Troppo incisive infatti sono le differenze che vengono attribuite ad entrambi dalla letteratura, che non permettono quindi di catturare tutte le possibili sfumature necessarie per definire questo fenomeno.

Difatti mentre l'outsourcing tradizionale ha come oggetto esclusivamente le attività non core e come finalità la risoluzione di un problema immediato (generalmente la riduzione dei costi) attraverso la definizioni di semplici

relazioni contrattuali, quello strategico prende in considerazione tutte le attività e si propone obiettivi di lungo termine (incremento di profitti) grazie alla creazione di solide partnership con i propri fornitori dove vengono condivisi scopi, risultati e investimenti.

Il risultato del fallimento di tutta una serie di tentativi volti a dare una caratterizzazione unificata al concetto di outsourcing è la causa per cui, non avendo ancora attribuito all'esternalizzazione una nozione standard (Amiti e Wei, 2005), la letteratura è piena di numerose e diverse definizioni che ovviamente alimentano dibattiti in materia. Se ne riportano qua di seguito alcune tra le tante che derivano da fonti economiche accademiche, sia italiane che internazionali:

- ❖ *“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”³;*

- ❖ *“L’outsourcing come affidamento a terzi fornitori (eventualmente con trasferimento dell’intero settore di attività, ivi comprese le attrezzature ed il personale), per un periodo di tempo contrattualmente definito, di funzioni o servizi relativi al sistema informativo precedentemente svolti in ambito aziendale”⁴;*

³ ARCARI A.M., “L’outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività dei servizi”, in *Economia & Management*, n.4 1996

⁴ MATERA C., “Outsourcing dell’Information Technology”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 136 Marzo-Aprile 1993

- ❖ *“Per contratto di outsourcing si intende l’affidamento da parte di un’entità economica (cliente o committente) di tutta o di una parte sostanziale di una determinata funzione ad un’organizzazione esterna (fornitore) dotata delle competenze professionali e tecnologiche necessarie per lo svolgimento delle attività e per garantire la continuità nel lungo periodo”⁵ ;*
- ❖ *“The use of external agents to perform one or more organizational activities”⁶*
- ❖ *“Outsourcing refers to the relocation of jobs and processes to external providers regardless of the provider’s location”⁷ .*

Non potendo quindi giungere ad una caratterizzazione unitaria, è possibile tuttavia provare a dare una definizione sintetica a tale fenomeno; seguendo questo approccio l’outsourcing si può definire come quel procedimento, collocato nel più ampio contesto delle determinanti della scelta tra acquisto e produzione (“make or buy”), per cui si decide di ricorrere ad un fornitore esterno per la gestione di determinate attività dell’impresa.

Sebbene il fenomeno dell’esternalizzazione sia un argomento di disputa tra i letterari, su determinati altri aspetti collegati a tale pratica, vi è una certa convergenza di opinioni. Un chiaro esempio è rappresentato da:

⁵ MERLINO M., TESTA S., VALIVANO A., “Opportunità e limiti dei processi di outsourcing. Esperienza nella logistica”, in *Economia & Management*, n.3 1997

⁶ LACITY, M.C. , R. HIRSCHHEIM, . “Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities”, Chichester, England: John Wiley, 1995

⁷ Karsten Bjerring Olsen ha fornito tale definizione di outsourcing nella review “Productivity Impacts of. Offshoring and Outsourcing” per sottolineare la differenza con l’offshoring. OECD Directorate for Science, Technology and Industry (STI), 2006, <http://www.oecd.org/dataoecd/16/29/36231337.pdf>

- 1) determinate evidenze empiriche legate a tale fenomeno: si concorda infatti sul fatto che, per frammentare il processo produttivo, è necessario che le singole fasi che compongono tale processo, oltre che a godere di interdipendenza funzionale, sono distinte da diverse tecnologie e caratterizzate da una diversa intensità d'uso dei fattori produttivi;
- 2) determinati aspetti che caratterizzano i contratti di outsourcing: si concorda sul fatto che, rispetto alle prime forme di esternalizzazione, ovvero quelle legate all' outsourcing tradizionale, oramai gli accordi di outsourcing prevedono un coinvolgimento strategico del provider, che comporta l'instaurarsi di una collaborazione più forte basata su una partnership che implica il reciproco riconoscimento delle competenze.
- 3) determinate caratteristiche riguardanti l'outsourcing in generale: si concorda sul fatto che l'esternalizzazione, grazie soprattutto agli sviluppi nel mondo dell'IT e dell'ICT, stia assumendo, diversamente dal passato, un profilo strategico. La possibilità che hanno le imprese di incrementare le proprie competenze accumulando conoscenza grazie all'uso di tali tecnologie, è un fattore determinante per raggiungere un vantaggio competitivo rappresentato da una più alta probabilità di essere scelte come providers per la gestione delle attività di altre imprese le quali vogliono usufruire strategicamente di tali competenze esterne.
- 4) determinati mutamenti registrati nei processi di outsourcing: è oramai constatato da parte della teoria, che le attività oggetto dei

processi di outsourcing oltre ad estendersi verso quelle più vicine al core business, non riguardano più esclusivamente il processo di produzione e quindi il solo settore manifatturiero. Un tempo infatti il termine outsourcing veniva accostato quasi sempre a quello di “delocalizzazione”. Tutt’oggi la situazione è cambiata; l’esternalizzazione non riguarda più esclusivamente il solo decentramento produttivo, ovvero non si limita all’affidamento a terzi di lavorazioni e/o di produzioni di componenti, ma coinvolge anche altre attività, funzioni, processi all’interno dell’azienda.

Si è così assistito alla nascita di nuove forme di outsourcing quali l’Information Technology, il Business Process outsourcing che sono diventate leader nella esternalizzazione di elementi come per esempio infrastrutture IT e i servizi di CRM e HR.

1.3 Outsourcing e teorie economiche

L'outsourcing è stato oggetto di studio e di approfondimento sotto diversi punti di vista che hanno prodotto risultati anche controversi (Kotabe e Swan, 1994; Mol, van Tulder, e Beije, 2005) senza arrivare a dare una risposta univoca e convincente alle esigenze decisionali delle imprese (De Fontenay e Gans, 2008).

Nell'ambito teorico due sono le teorie prevalenti che tentano di dare una risposta alle motivazioni dell'outsourcing ed al suo impatto sulle performance aziendali (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006; Mayer e Salomon, 2006; Reitzig e Wagner, 2010) : la Resource Based View (RBW) e la Transaction Cost Economics (TCE).

L' "approccio alla strategia fondato sulle risorse", parte da una valutazione della posizione competitiva dell'impresa basata inizialmente su quello che essa è in grado di fare e successivamente sui bisogni che essa cerca di soddisfare; secondo questo tipo di teoria ogni azienda, implementando e formulando una strategia che riconosca e sviluppi le sue caratteristiche distintive, è in grado di raggiungere un vantaggio competitivo. La Resource Based View (RBV) è quindi una teoria, secondo la quale il fondamento del vantaggio competitivo viene individuato nelle risorse, nelle capacità e nelle competenze che l'azienda sviluppa nel tempo. Seguendo questo ragionamento, qualsiasi forma di vantaggio per l'impresa ha origine nella struttura organizzativa, nelle risorse aziendali, nel know how produttivo di tecnologia e mercato.

Secondo la RBV, quindi, la decisione di outsourcing andrebbe considerata in primo luogo in relazione al patrimonio interno di competenze e capabilities rispetto a quello dei fornitori attuali e potenziali e

successivamente guardando ad altri fattori, per esempio ai costi. A tal riguardo non può essere ignorata la distinzione operata da Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2006) tra la propensione all'outsourcing ("*propensity*") e la connessione tra la decisione di esternalizzare le attività e la performance complessiva dell'impresa.

La teoria dei costi di transazione (concettualizzata da Williamson (1975) seguendo il lavoro di Coase (1937)) serve a capire come le imprese si organizzano al loro interno soffermandosi sulla dualità gerarchia e mercato. I costi di transazione sono i costi che devono essere sostenuti per realizzare un contratto o una transazione economica; un esempio sono: il costo in tempo e denaro per definire un accordo; il costo in tempo e denaro della ricerca dei contraenti per un dato contratto; i costi di ricerca di informazioni riguardanti il mercato ed i suoi agenti; costi per il controllo del rispetto degli accordi.

I costi di transazione rappresentano quindi i costi d'uso del mercato che sarebbe uguali a zero soltanto nel caso ipotetico in cui l'informazione fosse perfetta, completa, distribuita in modo simmetrico, non esistesse incertezza e i contraenti fossero perfettamente razionali. In realtà gli agenti sostengono sempre dei costi.

Questa teoria prendendo in considerazione quanto appena detto, individua nell'entità di tali costi un elemento fondamentale nel sancire la relativa efficienza del mercato e dell'impresa come strumenti alternativi di coordinamento dell'attività economica. È più efficiente ricorrere al mercato in condizioni di certezza, non specificità del capitale e occasionalità delle transazioni; è più efficiente ricorrere alla gerarchia (impresa) quando si devono gestire transazioni complesse e ripetute nel tempo in presenza di incertezza che comporterebbe un elevato livello dei costi d'uso del mercato.

Analizzando quanto appena scritto, al contrario della RBV, la TCE basa la scelta di ricorrere all'outsourcing essenzialmente sul confronto tra costi interni, caratterizzanti la scelta (internal transaction) e quelli di utilizzo del mercato (market transactions) (Jones & Hill, 1988) e quindi sul problema di scegliere se ricorrere all'impresa e quindi non esternalizzare (gerarchia) o ricorrere al mercato (esternalizzare l'attività). La TCE viene criticata per l'esagerata fiducia riposta nella razionalità delle scelte aziendali dovuta a carenze legate a limiti cognitivi sui regimi di appropriabilità (Oxley, 1997; Pisano, 1990) o osservabilità (Holmstrom, 1979).

Un tentativo di conciliare la RBV e la TCE è stato fatto da Mayer e Salomon (2006) mediante l'elaborazione del concetto di azzardo contrattuale ("*contractual hazards*"). Essi sostengono che, solo in presenza di gravi carenze nel patrimonio delle risorse interne di technological capabilities, l'azienda dovrebbe ricorrere all'esternalizzazione altrimenti è preferibile incentivare l'insourcing ("*contractual hazards*"). La RBV rappresenta un solido complemento della TCE nella misura in cui si concentra sugli aspetti positivi dell'internalizzazione delle attività strategiche (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006) e delle rispettive risorse (Prahalad e Hamel, 1990).

Un contributo non secondario per spiegare le scelte di outsourcing arriva anche dall'ambito disciplinare International Business (IB) con studi che hanno contribuito ad ampliare le chiavi di interpretazione per motivare le decisioni di esternalizzare. Se l'estensione dell'outsourcing riguarda ambiti internazionali, fattori quali il grado di "multi nazionalità" delle imprese, la frequenza delle comunicazioni internazionali e le differenze di costo delle risorse tra vari paesi possono influenzare pesantemente la decisione di attuare o meno l'outsourcing. (Mol, van Tulder, e Beije, 2005). Contributi

in tale direzione vengono anche da: international outsourcing (Levy e Dunning, 1993), multinational sourcing (Birou e Fawcett, 1993), offshore sourcing (Frear, Metcalf, e Alguire, 1992; Kotabe e Swan, 1994), offshore outsourcing (Bertrand, 2011), ed international economics (Lommerud, Meland, e Straume, 2009).

1.3.1 Teorie emergenti

Relational view dell'outsourcing, *Institution-based view of outsourcing* and *Organizational view of the outsourcing* sono le tre principali angolazioni che emergono nel panorama della letteratura, per cercare di approfondire la comprensione sulle dinamiche di una leva, come quella del ricorso all'outsourcing, che si conferma importante nei processi di creazione del valore.

Relational view dell'outsourcing

Sebbene la scelta del partner e la costruzione di un accordo efficace siano aspetti importanti da tenere in considerazione, una delle criticità nell'attuazione di un contratto di outsourcing, sta nelle decisioni concernenti il sistema di governance, ossia a quell'insieme di decisioni relative a come gestire la relazione con *l'outsourcee* (Dyer & Singh, 2000). Le dinamiche relazionali in un accordo di outsourcing sono influenzate dall'evoluzione nel tempo di tre variabili:

- la fiducia (goodwill trust) : misura la reciproca percezione di trasparenza ed equità unita ad una percezione di rispetto reciproco;

- la stima (Competence trust) : è il riconoscimento da parte di ciascun partner della competenza professionale e della capacità di raggiungere gli obiettivi;
- il network relazionale tra l'outsoucer e l'outsourcee che esprime la qualità delle relazioni delle persone che operano ai diversi livelli nelle due organizzazioni.

Esiste una correlazione tra fiducia, stima ed intensità del network relazionale nel determinare la qualità della relazione. La fiducia potenzialmente è determinata di elevata qualità, ma risulta efficace solo se esiste un buon livello di stima reciproca, al contrario alti livelli di stima minano la qualità della relazione se non c'è fiducia.

L'effetto combinato di fiducia e stima è amplificato o meno in funzione dell'intensità del network relazionale. La presenza di interazioni intense tra le persone delle due organizzazioni tende ad aumentare la qualità della relazione diffondendo buoni livelli di fiducia e di stima. In formule possiamo dire che : $Q = (F \times S) e^N$ dove Q è la qualità della relazione, F la fiducia reciproca, S la stima reciproca ed N il network relazionale tra le risorse dei partner.

Institution-based view of outsourcing

L'Institution-based view of outsourcing sottolinea come, tanto un contesto istituzionale di natura formale (leggi e regole) quanto un contesto di natura informale (culture, etica) possano influenzare la decisione di outsourcing ed avere una certa rilevanza sull'attuazione del contratto e sulle performance di impresa (e.g. Peng, 2009). Condizioni infrastrutturali favorevoli all'esternalizzazione delle attività possono favorire la diffusione dei contratti di outsourcing in un determinato paese così come una

transazione cross-countries, mentre dà l'opportunità di ridurre i costi di produzione (Rangan 2000), potrebbe far crescere i costi di transazione causati dalla differenze linguistiche , istituzionali e culturali fra i due paesi.

Organizational view of the outsourcing

L'Organizational view of outsourcing pone l'accento sulle dinamiche organizzative e sociali che, se non comprese ed affrontate nel modo giusto, possono condizionare l'efficacia di una strategia di outsourcing. Parliamo della gestione delle risorse umane coinvolte in un accordo di outsourcing.. Il taglio del costo del lavoro è uno dei risparmi attesi da una operazione di outsourcing e la riallocazione delle persone e la gestione delle motivazioni delle risorse umane coinvolte nella fase post annuncio sono tematiche che se sottovalutate, possono condizionare pesantemente l'economicità dell'accordo. Per l'Organizational view la decisione di esternalizzare è qualcosa di più che una semplice decisione make vs buy. Inoltre molto spesso a seguito di una esternalizzazione vanno ridefiniti alcuni processi interni con riflessi sulla struttura organizzativa. In questo senso una analisi dell'outsourcing attraverso l'ottica del Change Management diventa essenziale per comprendere come integrare le attività date in outsourcing con quelle rimanenti all'interno.

1.4 Modelli di outsourcing

Quando si parla di modelli di outsourcing, ci si riferisce alle diverse strategie adottate dalle imprese per avviare un progetto di esternalizzazione. La teoria, in particolare, distingue due modelli, l'uno l'opposto dell'altro.

Modello di full o global outsourcing.

Rappresenta una strategia di esternalizzazione totale, dove la funzione, l'attività o il processo da esternalizzare viene delegata ad un unico fornitore esterno.

La scelta di questo modello prevede la stipulazione di contratti di lunga durata, superiori sicuramente ai cinque anni. Vengono esternalizzate un numero elevato di attività ed anche un'elevata percentuale di risorse in termini di personale, finanziarie e tecnologiche. In base alle caratteristiche appena descritte, ne consegue che la decisione di effettuare un outsourcing di tipo global porta generalmente alla creazione di una partnership di lungo termine tra cliente e fornitore dovuta al fatto che la gestione dell'intero processo avviene sulla base di criteri e intenzioni comuni; dovendo condividere i medesimi obiettivi, il risultato è l'affermarsi di una alleanza tra le parti caratterizzata da un elevato livello operativo e strategico.

È evidente quindi che la solidità di tale rapporto si regge su determinati aspetti insiti nella relazione tra cliente e fornitore, tra cui: la fiducia che si viene ad instaurare tra le due parti; la capacità da parte del provider di svolgere efficientemente ed efficacemente le attività delegate.

Modello di selective outsourcing.

Definito anche con il termine di “smart sourcing”, rappresenta una strategia volta ad effettuare una selezione mirata sia delle attività da esternalizzare sia dei fornitori a cui affidare la loro gestione.

A differenza del modello global, la decisione di ricorrere a tale strategia prevede generalmente la stipula di contratti a breve termine di durata solitamente inferiore a cinque anni. Il selective è un tipo di modello che permette di raggiungere elevati livelli di efficienza; infatti, prendendo come oggetto dell'esternalizzazione attività che possono essere isolate, si consente alle aziende di affidare ciascuna di queste a più providers esterni, ognuno dei quali sarà il “best in class” per quel tipo di attività.

Il diffondersi in quest'ultimi anni del modello selective a discapito di quello global ha consentito il passaggio da un outsourcing rigido, come quello full, ad uno flessibile e modulare.

Diversamente dall'outsourcing tradizionale lo smart-sourcing si focalizza sul supporto alle aziende con la finalità di gestire in maniera intelligente le risorse a disposizione; esternalizzando attività o funzioni delle quali l'impresa non ha strategicamente bisogno e per le quali non possiede speciali competenze, si consente all'azienda di concentrare tutti gli sforzi (sempre in termini di risorse) sul core business, facendo affidamento sulle proprie core competences e avendo così una maggiore probabilità di raggiungere una posizione di leadership sul mercato

Il grande vantaggio che ne consegue dall'adozione di una strategia selective è che aiuta ad ovviare alla necessità di nuove competenze che porterebbe a impiegare risorse in un'attività al di fuori del core business, focalizzandosi quindi su aspetti secondari ai fini della competitività e

dell'innovazione dell'azienda. In questo modo aumenta la flessibilità delle strutture di costo e si concentrano risorse e energie su ciò che è core.

L'ultimo vantaggio rispetto al modello global risiede nella variabile "tempo"; l'outsourcing tradizionale prevedendo tempi lunghi di realizzazione necessita di maggior controllo delle operazioni da parte dell'outsourcer il quale, dovendo operare con un unico grande fornitore, potrebbe anche rischiare di perdere il controllo sul proprio core business a causa della disparità di potere contrattuale. Adottando un approccio selective invece, è più facile garantire in equilibrio il rapporto tra il lavoro esterno e capacità di controllo da parte del management aziendale. A conferma di quanto appena detto, analizzando il trend in Europa e anche in Italia, si nota come le organizzazioni siano, specialmente in questi ultimi anni, orientate verso un approccio di tipo "*smart-sourcing*" che permette loro di stipulare, per specifiche attività, contratti brevi con più fornitori specializzati, così da avere accesso a maggiori livelli di expertise.

Nondimeno sempre recentemente, ha preso vita un nuovo tipo di tendenza quella del *multisourcing*, che estremizza la pratica del selective outsourcing in quanto dà la possibilità all'impresa di stringere per lo stesso contratto di outsourcing accordi con più fornitori diversi.

La letteratura accademica, come si evince da quanto documentato in tale paragrafo, tratta il tema dei diversi modelli di outsourcing focalizzandosi specialmente sul continuo confronto tra full outsourcing e selective-sourcing. Tuttavia anche nell'affrontare tale tematica, non sembra in grado di dare una chiara motivazione e spiegazione dell'impatto che la scelta di una di queste due strategie ha sia sulla performance che sulla competitività delle imprese.

1.5 Processo di outsourcing

Il processo di outsourcing passa attraverso una sequenza che vede come primo elemento la decisione di esternalizzare, procede con l'attuazione dell'accordo e si conclude con l'analisi e la verifica della realizzazione degli outcomes o dei benefici attesi siano essi di natura economica, organizzativa e strategici (Johnson, 1996).

All'interno dell'azienda, le funzioni che vengono coinvolte nella gestione di un processo di outsourcing sono generalmente:

- il direttore generale,
- il direttore acquisti
- il direttore finance,
- il direttore del personale (in quanto molte volte viene trasferito parte del personale riferito alla funzione esternalizzata)
- l'ufficio legale (responsabile degli aspetti contrattuali e legali)
- tutti i responsabili delle specifiche attività oggetto dell'esternalizzazione: il responsabile della logistica se l'outsourcing riguarda tale funzione, il responsabile dell'IT, nel caso di outsourcing dei servizi informatici e cos'via.

Generalmente a partecipare a tale processo di outsourcing sono anche soggetti esterni all'azienda, i così detti consulenti che curano tutti gli aspetti operativi del accordo, affiancandosi ai legali interni responsabili della parte contrattuale.

Si viene così a costituire un "team" designato per il progetto di outsourcing che ha il compito di elaborare e gestire l'intero processo e le risorse da impiegare, e di verificare se vengono rispettati i termini del contratto.

All'interno del team un ruolo di responsabilità è assunto dal "Project Leader", ovvero il soggetto che sta a capo del progetto. Il suo compito è quello di coordinare le funzioni interne ed esterne e di condurre le negoziazioni con i providers per la durata di tutto l'accordo.

1.5.1 I fattori influenzanti l'outsourcing

Prendendo in considerazione la decisione di esternalizzare, la letteratura ha elaborato il concetto di "antecedent" o spinte per rispondere alla domanda su quali possono essere i fattori che influenzano la decisione di procedere verso l'outsourcing.

Varie sono le ragioni che condizionano i decision making verso una strategia che include come componente anche il ricorso all'outsourcing; la ricerca di Johnson 1996 le raggruppa in quattro categorie : ambiente, caratteristiche settoriali, caratteristiche aziendali ed aree soggette all'outsourcing.

AMBIENTE

Parlando di ambiente si fa riferimento a tutti quei fenomeni esterni all'impresa che possono, direttamente o indirettamente, influenzarne il comportamento (ambiente macroeconomico in generale, l'andamento valutario, il grado di sindacalizzazione dei lavoratori, etc etc). Rispetto all'outsourcing tre sono le dimensioni specifiche ambientali che possono avere una influenza significativa:

1. i diritti di protezione e i sistemi di corporate governance,
2. i mercati,
3. la tecnologia.

Con riferimento al prima dimensione, una forte presenza sindacale ed una difesa aggressiva del posto di lavoro rappresentano un deterrente all'attività di outsourcing.

Studi in tale direzione (Lommerud et al. (2009)) hanno evidenziato che i paesi con debole attività sindacale abbiano registrato un incremento dell'outsourcing. In particolare tali studi sottolineano come le imprese non si avventurano in scelte di outsourcing se hanno la possibilità di avere la stessa attività a costi inferiori nel mercato nazionale; in questo caso la decisione di esternalizzare o no è semplicemente dettata dal salario competitivo ('reserve wage') dei lavoratori domestici. Di contro salari nazionali più elevati che di solito implicano una forte presenza sindacale costituiscono un freno alla produzione in house (Kotabe, Parente e Murray (2007)).

Anche il trasferimento dei dipendenti rappresenta uno dei maggiori ostacoli per la definitiva implementazioni dell'*outsourcing*, a causa della rigidità che caratterizza ancora oggi il sistema di relazioni industriali, in particolare modo in Italia. Per attivare qualsiasi operazione di esternalizzazione che comporta il trasferimento di personale occorre quindi predisporre in anticipo adeguati sistemi per incentivare i dipendenti ad accettare i cambiamenti. e allo stesso tempo prevedere, con l'aiuto delle rappresentazioni sindacali, idonee misure di ricollocamento.

Rispetto ai mercati l'aspetto rilevante nei confronti dell'outsourcing è il tasso di cambiamento dei bisogni dei consumatori che può generare una incertezza della domanda. Studi hanno rilevato una correlazione positiva tra cambiamento nei bisogni dei consumatori e ricorso all'outsourcing; più precisamente un elevato tasso di cambiamento si accompagna ad un più intenso ricorso all'outsourcing. Ciò è spiegato dal fatto che con

l'outsourcing si fa fronte meglio ad una fluttuazione della domanda. (Kotabe et al., 2007).

La dimensione tecnologica è certamente un fattore abilitante dell'outsourcing, si pensi alle tecnologie informatiche e di telecomunicazione come facilitatori di soluzioni che prevedono l'integrazione cliente-fornitore attraverso uno scambio continuo ed in real time di informazioni. In tale direzione vanno gli studi di Jean, Sincovics e Cavusgil (2010) che, concentrandosi sulle forme di integrazione cliente-fornitori, evidenziano come il combinarsi di "information exchanges" e "knowledge-related activities" possa supportare l'esternalizzazione di attività primarie e di supporto della catena del valore aziendale. Inoltre la possibilità, grazie alla tecnologia, di avere un approccio modulare nella catena della supply chain consente alle aziende di valutare la possibilità esternalizzare produzioni intermedie e sotto attività specifiche. (Brusoni e Prencipe, 2001; Kotabe, 2007; Kumar, van Fenema, e von Glinow, 2008; Parmigiani e Mitchell, 2009; Prencipe et al., 2003; Tiwana, 2008).

CARATTERISTICHE SETTORIALI

La diffusione dell'outsourcing varia a seconda dei settori industriali specifici a cui le aziende possono appartenere; studi fatti in tale direzione hanno evidenziato delle conclusioni interessanti, meritevoli di attenzione che si è deciso di menzionare: è stata riscontrata una evidente correlazione fra forme di outsourcing e specifico settore industriale che ha messo in evidenza come determinate caratteristiche insite in uno specifico settore

siano in grado di influenzare sia la tipologia che le caratteristiche degli accordi di outsourcing. È stato registrato infatti che:

- i) i settori knowledge-intensive industries (es. farmaceutica, biochimica, salute), vedono l'outsourcing selettivo come modello prevalente e sono gli unici nei quali le imprese sono propense a esternalizzate anche attività core sebbene a fornitori altamente specializzati (Quinn, 2000).
- ii) in settori a manifattura complessa (es. Automotive, aerospazio, produzione di software), la modularità di componenti e sotto-componenti favorisce lo sviluppo di joint ventures per gestire specifiche componenti, specie quando sono coinvolte attività primarie della catena del valore (Arnold, 2000; Brusoni e Prencipe, 2001; Tiwana, 2008).
- iii) nei settori ad elevate intensità informative (es. banche, assicurazioni, editoria) si è riscontrato che l'outsourcing dell'IT è molto diffuso. Gli accordi sono generalmente basati su un rapporto di partnership di lungo periodo in quanto l'outsourcing coinvolge un elemento come l'informazione che è uno degli assets primari per la competitività aziendale in tale settore.

CARATTERISTICHE AZIENDALI

Molti autori sono concordi nel ritenere che la dimensione dell'azienda è un *antecedent* per l'outsourcing. Essi sostengono che soprattutto le grandi imprese sono facilitate nel ricorrere all'esternalizzazione perché hanno la

possibilità di spuntare prezzi più convenienti per i servizi dato il loro potere contrattuale. Quest'ipotesi è ancora più vera per le imprese multinazionali che hanno la possibilità di accedere ad una griglia di fornitori più ampia anche su diverse nazioni.

Oltre alla dimensione, un altro fattore interno che è in grado di condizionare la scelta di outsourcing è legato al livello di core competencies a disposizione dell'impresa che le permettono di sviluppare il proprio business primario in maniera competitiva.

Secondo Prahalad e Hamel (1990) le core competencies o competenze distintive sono quelle capacità chiave che procurano all'impresa vantaggi competitivi difficilmente imitabili e che sono quindi difendibili nel tempo; per spiegare meglio tale concetto, i due autori ricorrono alla metafora dell'albero: il tronco ed i principali rami sono i prodotti *core*, i rami secondari rappresentano le unità aziendali strategiche e le foglie, i fiori ed i frutti sono i singoli prodotti e servizi venduti. Le radici che forniscono nutrimento, sostegno e stabilità rappresentano le *core competencies*. L'impresa si sviluppa a partire dalle sue competenze distintive allo stesso modo in cui un albero cresce traendo la sua forza dalle radici.

Hammel e Prahalad sostengono che l'azienda deve concentrare l'utilizzo delle risorse a sviluppare il più possibile le core competencies valutando la possibilità di esternalizzare tutto quello che non è core sia per carenza di capitale e know-how, sia per bisogno di maggiore flessibilità (mediante la riduzione di costi fissi), sia per ridurre drasticamente i tempi di produzione (time to market).

Grazie al lavoro e agli studi compiuti nel 2002 da Heikkilä e Cordon e nel 2006 da Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina è stato possibile fare

maggior chiarezza su come considerare le competenze core e non-core rispetto all'outsourcing.

I primi due suggeriscono che è possibile classificare in tre tipi quella serie di competenze legate alle attività che non dovrebbero essere fatte gestire in outsourcing (p.188-9). Queste sono:

- 1) *distinctive competencies*, sono quelle che consentono all'impresa di eccellere;
- 2) *essential competencies*, sono quelle necessarie per rendere le attività profittevoli;
- 3) *protective competencies*, sono quelle collegate ad attività che, se non gestite correttamente, possono essere fonte di potenziali rischi.

Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina hanno ulteriormente arricchito questa classificazione, sostenendo che le attività con minore probabilità di essere date in outsourcing, in considerazione delle risorse e delle competenze collegate ad esse, sono quelle :

- a) a maggior valore aggiunto e specifiche per l'impresa;
- b) più difficili da sostituire e uniche;
- c) a cui sono associate rendite maggiori.

Per quanto riguarda tutte le altre attività gli stessi Autori affermano che: *“Outsourcing the activities or business processes not forming part of the firm’s core competences (complementary and non-core) to specialist suppliers increases organizational performance”* (p. 65). In sintesi, tutte le attività non core, ovvero quelle che non hanno le caratteristiche

precedentemente elencate, devono essere esternalizzate a fornitori specializzati.

Contrariamente a quanto hanno affermato i 4 studiosi precedenti, il lavoro sostenuto da Quinn (2000) ci porta a riflettere su due aspetti in particolare riguardanti le stesse competenze distintive. Il primo è che, qualora l'impresa non sia in grado di sviluppare in linea con le esigenze e i tempi di mercato determinate competenze, le stesse dovrebbero essere oggetto di una decisione di outsourcing, indipendentemente se siano core ovvero potenzialmente in grado di essere fonte di vantaggio competitivo.

Il secondo è che, le imprese potrebbero non valutare l'idea di esternalizzare nel caso in cui le competenze sono incorporate in soluzioni tecnologiche proprietarie, in quanto potrebbero beneficiare delle soluzioni in-house e delle relative competenze (Murray, Kotabe e Wildt, 1995).

AREE SOGGETTE AD ESTERNALIZZAZIONE

Per quanto riguarda le aree soggette ad esternalizzazione si riportano di seguito i risultati di una serie di indagini che hanno permesso di identificare tra queste, quelle che vengono considerate con maggiore frequenza.

Tra le grandi imprese, per esempio, secondo la ricerca condotta da Quélin e Duhamel (2003) le aree più interessate da outsourcing, sono risultate essere: automazione di ufficio, IT (infrastructure and application maintenace & development), manutenzioni industriali, gestione dei rifiuti, logistica, telecomunicazioni.

In particolare l'information technology, insieme anche alle telecomunicazioni, sono quelle che assumono un ruolo primario; ciò spiega

il perché tra tutti i servizi esternalizzati, quelli IT sono i più numerosi indipendentemente dalle dimensioni delle imprese. E possibile infatti trovare sia, mega contratti di lunga durata, tipici delle grandi imprese, sia contratti a breve termine e su aree molto specifiche praticati dalle imprese minori. (Cheon, Grover e Teng, 2001; Lacity e Hirschheim, 1993).

Molti letterari inoltre si sono particolarmente concentrati sull'esternalizzazione delle attività legate alla area "Ricerca e Sviluppo", per sottolineare come tale pratica sia cresciuta nel corso degli anni, fino a diventare un'operazione comune soprattutto per una determinata categoria di imprese; ci si riferisce a tutte le aziende di piccole dimensioni che, per motivi di budget, non possono appesantirsi dal punto di vista organizzativo. Sebbene non abbiano fatturato a sufficienza per affrontare determinati investimenti, devono necessariamente strutturarsi al fine di essere competitive.

È per questo motivo che tali imprese ricorrono all'outsourcing del R&S che permette loro di beneficiare di attività svolte da team specializzati senza dovere assumere personale, acquistare attrezzature e soprattutto beneficiare di tali attività per periodi limitati o per specifici progetti.

Sempre nell'ambito della ricerca e sviluppo, secondo inoltre un'indagine condotta nel 2000 da Quinn le imprese che operano in tale settore, in particolare nel campo della farmaceutica e della biomedica, sono quelle più propense a far gestire in outsourcing non solo le attività di supporto ma anche quelle core (per esempio la ricerca di base) nel momento in cui sanno di poter rivolgersi a partner affidabili e altamente specializzati.

1.5.2 Impatto sulle performance

L'analisi degli outcomes connessi alla strategia di esternalizzazione rappresenta l'ultima fase caratterizzante il processo di outsourcing.

Da quello che è emerso dalla letteratura, lo studio degli effetti derivanti dall'implementazione di tale strategia può avvenire considerando due livelli di analisi.

PRIMO LIVELLO DI ANALISI

Nel primo, vengono analizzati tutti quei fattori interni o esterni all'impresa che possono influenzare il raggiungimento dei risultati.

Tra i fattori interni, la dimensione aziendale secondo Hayes (2000), è una caratteristica che determina la buona riuscita della strategia di esternalizzazione; l'autore infatti afferma che più piccole sono le imprese, maggiore è la probabilità di beneficiare degli effetti di tale pratica. Esternalizzando tutto ciò che non è core, queste aziende si concentrano esclusivamente su quelle poche attività rimaste a maggior valore aggiunto che sono espressione delle loro competenze distintive.

Un altro elemento chiave è il livello di correlazione e coerenza della strategia di outsourcing con la strategia competitiva implementata dall'impresa; maggiore è il livello di coerenza, maggiore sarà la probabilità di predire i risultati della prima sulla base di quelli ottenuti grazie all'implementazione della seconda. Inoltre se nell'attuazione della strategia competitiva dell'impresa vengono intaccati in negativo elementi chiave riguardanti la relazione con il fornitore, quali il livello di fiducia, la possibilità di scambiarsi informazioni e conoscenza e il supporto reciproco, si avrà inevitabilmente una ripercussione negativa sui risultati ottenuti dalla strategia di outsourcing. Ciò si tramuterà in una diminuzione

del vantaggio competitivo e in un mancato miglioramento della struttura di costo dell'impresa, impedendole, per esempio, di incrementare le economie di produzione (Lee & Kim, 1999).

Un altro fattore in grado di influenzare i risultati della strategia di outsourcing è il contesto competitivo in cui l'impresa opera; maggiore è il poter contrattuale nei confronti dei fornitori maggiore sarà la probabilità di raggiungere gli obiettivi prefissati nei tempi prefissati. Più si è dipendenti da soggetti esterni, più si è vulnerabili e difficilmente si otterranno i risultati sperati.

SECONDO LIVELLO DI ANALISI

Nel secondo livello di analisi si considerano le conseguenze che la strategia di outsourcing genera sia sulla struttura strategico-organizzativa dell'impresa che sulle sue performance economiche e finanziarie.

In termini strategici gli effetti dell'implementazione della pratica di esternalizzazione si analizzano andando a verificare se, a seguito dell'attuazione della strategia, si sono ottenuti i risultati prefissati; questi possono spaziare dal raggiungimento di una maggiore flessibilità nella struttura produttiva consentendo così di raggiungere un elevato livello di efficienze, efficacia e produttività, al miglioramento della propria posizione competitiva tramite operazioni di ristrutturazione e reingegnerizzazione delle attività (Insigna & Werle, 2000), che portano alla razionalizzazione del portafoglio business/prodotti dell'impresa, migliorando le performances aziendali (Gilley & Rasheed, 2000 e Rothaermel et al., 2006).

In termini organizzativi , per analizzare le conseguenze generate dalle strategie di outsourcing, la letteratura pone l'attenzione sui dipendenti delle aziende che decidono di esternalizzare. È evidente che, se i lavoratori dovessero percepire negativamente la scelta di outsourcing e se tale malessere superasse il loro livello di soddisfazione, l'azienda registrerebbe delle perdite in termini di performances, innovazione , e produttività in quanto più basso sarebbe l'impegno profuso nello svolgimento del loro lavoro.

L'indagine portata avanti da Brooks nel 2006, relativa agli effetti che genera l'outsourcing sui dipendenti che lavorano nel settore IT, ci mostra infatti che chi tra questi è costretto a trasferirsi in un'altra società e ad abbracciare questo cambiamento in termini di impegno, motivazioni, adattamento a nuovi contesti lavorativi, rimarrà fedele all'organizzazione e accetterà tale decisione solo se avrà comunque la possibilità di fare carriera e se sarà soddisfatto della sua nuova posizione.

Con riferimento alle conseguenze registrate sulle performance economiche e finanziarie delle imprese, la letteratura ha affrontato l'argomento in maniera incompleta soffermandosi esclusivamente su un solo aspetto, non entrando nel dettaglio come meriterebbe una tematica di questa importanza. Per analizzare gli effetti sulle performance si è posta infatti l'attenzione unicamente sulle reazioni che i mercati finanziari registrano all'annuncio della strategia di outsourcing da parte delle imprese quotate (escludendo tra l'altro dall'analisi tutte quelle non quotate) e sugli effetti che tali reazioni generano sul valore dell'impresa (Bryce & Useem, 1998, Oh et al, 2006). Seguendo questa tipologia di analisi autori come Oh et al. nel 2006, hanno quindi analizzato per esempio le risposte dei mercati all'annuncio di un outsourcing dell'IT, mostrando come le reazioni degli investitori alla

decisione di esternalizzazione sia direttamente legata alla percezione che essi hanno del rischio associato a tale operazione.

La ragione per cui, in letteratura, si è trattata tale tematica con sufficienza è legata probabilmente alla sua complessità di analisi dovuta alla forte eterogeneità che caratterizza le variabili di misurazione delle performance, in particolare di tutti quei parametri di natura finanziaria (indicatori di mercato, indicatori di competitività) e non, quali per esempio quelli connessi alla misurazione dell'efficienza, del taglio dei costi, del livello delle esportazioni e della quota di mercato (Bertrand, 2011; Frear et al., 1992; Kotabe, 1998; Kotabe & Swan, 1994; Scully & Fawcett, 1994), che non facilitano una valutazione quantitativa semplice e univoca degli effetti di tale strategia.

Data questa marcata eterogeneità, le ricerche dovrebbero essere indirizzate in futuro a fornire standard di misurazione efficaci; è per tale ragione che l'ultimo paragrafo del capitolo terzo di questa tesi è dedicato alla descrizione di un personale modello di analisi basato sull'utilizzo di un numero ristretto di indicatori, capaci di descrivere, meglio di altri, gli effetti della strategia di outsourcing sulle performance economiche dell'azienda, osservando il valore che assumono prima e dopo la decisione di esternalizzare.

1.6 Studi recenti: Power Distance ed inefficacia della strategia di outsourcing globale

Recentemente Alaka N. Rao ha condotto uno studio⁸ in cui analizza l'efficacia della strategia di outsourcing in relazione al concetto di Power Distance, individuando delle condizioni culturali, organizzative e relazionali per cui una strategia di outsourcing globale può essere inefficace o addirittura dannosa per l'outsourcer.

Diversi studiosi ed esperti di management hanno ricondotto i recenti trend di reshoring, insourcing e il passaggio dal global outsourcing al selective outsourcing all'inefficacia dovuta, appunto, alla Power Distance.

Il concetto di Power Distance delineato da Alaka N. Rao è ripreso dagli studi di Hofstede che lo definisce come “the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally” (Hofstede, 1991, p. 97).

In relazione a questa definizione, quindi, la Power Distance è un elemento collegato alla cultura di un Paese o di una delimitata aree geografica che determina il modo in cui le persone, e di conseguenza le organizzazioni, si relazionano nei rapporti gerarchici e nei processi di decision-making.

In generale è possibile affermare che le culture con una bassa Power Distance si aspettano e accettano relazioni di potere più consultative e democratiche, le persone si relazionano in modo più egualitario e i subordinati contribuiscono e criticano le scelte dei soggetti con il potere. Viceversa, nelle culture con un'alta Power Distance i soggetti subordinati accettano relazioni più autocratiche e paternalistiche e riconoscono il potere in base alla scala gerarchica.

⁸ “*Understanding the Role of Power Distance in Global Outsourcing Relationships*” Alaka N. Rao, *International Management Review* Vol.9 No.1 del 2013

Rao riprende la distinzione proposta da Rao and Pearce (2012), tra le norme sociali della Power Distance e la Power Distance nei rapporti interpersonali tra gli individui nelle organizzazioni con un focus particolare sul rapporto supervisore-subordinato. Quest'ultima è definita come la differenza nel potere e nello status tra due individui, tale che una parte è maggiormente dipendente dall'altra.

I valori incrociati di queste due variabili permettono di individuare l'efficacia relazionale di un'organizzazione. Nel caso specifico dell'outsourcing, la congruenza dei livelli di Power Distance permette di creare un relazione più o meno efficace tra l'outsourcee e il suo cliente, l'outsourcer.

L'efficacia di tale relazione è stata sintetizzata in una matrice che viene di seguito riportata.

Tabella 1: Matrice che mette in relazione due diversi tipi di Power Distance

	Power Distance Generale	
Power Distance Interpersonale	Bassa	Alta
Alta	I Relazione di outsourcing inefficace a causa della competizione per lo status tra colleghi all'interno della società di outsourcing	II Relazione di outsourcing efficace, specialmente quando la conoscenza è esplicita

Bassa	<p>III</p> <p>Relazione di outsourcing efficace, la più efficace quando la conoscenza è tacita</p>	<p>IV</p> <p>Relazione di outsourcing inefficace a causa dell'ambiguità dei ruoli all'interno della società di outsourcing</p>
--------------	--	--

In generale Rao afferma che la congruenza tra Power Distance interpersonale e generale aumenta l'efficacia della strategia di outsourcing (Quadranti II e III), perché questa congruenza, secondo Rao, permette di creare rapporti di fiducia all'interno dell'organizzazione e, conseguentemente anche tra imprese outsourcee e outsourcer; e la fiducia, come dimostrato da Zaheer et al. (1998), Takeishi (2001) e Azoulay (2004), permette di creare relazioni di outsourcing più efficaci.

Rao individua un'ulteriore variabile che potrebbe determinare l'efficacia della relazione di outsourcing, cioè la conoscenza e come essa è disponibile all'interno dell'organizzazione. In particolare, la conoscenza tacita è un tipo di conoscenza di natura personale, molto specialistica che può essere trasferita attraverso un lungo processo di apprendimento e mentoring. Questo tipo di conoscenza, quindi, in un contesto con una Power Distance bassa può rendere la relazione di outsourcing molto più efficace. Al contrario, la conoscenza esplicita, è più facile da comprendere, codificare e trasferire e quindi più efficace nelle organizzazioni fortemente gerarchiche che hanno un elevato livello di Power Distance.

Nel Quadrante I la relazione di outsourcing è resa inefficace dalla competizione per lo status tra i dipendenti dell'impresa outsourcee. La competizione per ottenere status superiore, tra membri appartenenti ad un

cultura con bassa Power Distance, porta alla divisione dei gruppi e ad una competizione aggressiva volta a migliorare il proprio status piuttosto che a migliorare le performance della società e quindi influenza negativamente l'efficacia di una relazione di outsourcing.

In fine, nel Quadrante IV la strategia di outsourcing è resa inefficace dall'ambiguità dei ruoli. In culture in cui la non eguaglianza è largamente accettata, gli individui si aspettano una rigida divisione dei ruoli. Tuttavia se questa divisione non sussiste si crea un'ambiguità sul ruolo gerarchico degli individui all'interno dell'organizzazione e come dimostrato da Ring & Van de Ven (1994) l'ambiguità dei ruoli impedisce la creazione di relazioni di fiducia e rende più difficili e complessi le relazioni tra diverse organizzazioni e, quindi, rende meno efficace la relazione di outsourcing.

Prendendo in considerazione il Power Distance Index come è stato impostato da Hofstede e recenti studi di Rao, secondo diversi esperti di management e secondo Rao stesso, è possibile individuare i motivi dell'inefficacia di molte strategie outsourcing globale.

Le imprese che effettuano outsourcing sono generalmente originarie di contesti con un basso livello medio di Power Distance, viceversa le imprese outsourcee provengono da contesti con un elevato livello di Power Distance. Questa incongruenza porta all'inefficacia della relazione e quindi ad un output negativo della strategia. Secondo molti ricercatori ed esperti di management è stata proprio questa incongruenza e le conseguenti performance non positive a portare ai recenti fenomeni di reshoring, insourcing o ad una scelta molto più accurata del partner verso cui effettuare l'outsourcing.

Paesi con elevato PDI, in cui vi hanno sede molte imprese outsourcee		Paesi con basso PDI, le cui imprese effettuano frequenti outsourcing	
Malesia	104	Giappone	54
Filippine	94	Italia	50
Messico	81	USA	40
Cina	80	Olanda	38
Indonesia	78	Australia	36
India	77	Germania	35
Brasile	69	UK	35
Tailandia	64	Austria	11

Tabella 2: i diversi PD Index (scala 1 – 120), anno 2009, in relazione ai Paesi di origine delle imprese che più frequentemente instaurano relazioni di outsourcing come outsourcee o come outsoucer.

CAPITOLO 2

2.1 Introduzione

In un contesto dove le imprese sono assiduamente costrette ad adattarsi ai continui mutamenti ed a sfruttare a proprio vantaggio il cambiamento, l'esternalizzazione è in grado di ricoprire un ruolo chiave, mostrandosi come una componente essenziale dell'evoluzione del business.

L'outsourcing è in grado di innescare una serie di cambiamenti che si riflettono positivamente sulla crescita dell'impresa attraverso l'attuazione di modelli, che ne incrementano l'agilità e che permettono di dare risalto sia alle aree interne di natura core che a quelle secondarie affidate a terzi. In questo modo, si consente all'azienda di rispondere reattivamente alle esigenze dei nuovi mercati ed ad abbandonare quelli non più proficui.

In questo capitolo si affronta il tema dell'outsourcing adottando come punto di vista quello dell'impresa. Si abbandonano gli aspetti teorici e letterari, abbracciando una visione nella quale questo fenomeno viene presentato in maniera "pratica", sulla base di considerazioni, interviste e opinioni raccolte dal mondo aziendale.

Adottando questo tipo di prospettiva, è stato possibile pensare all'esternalizzazione non solo come un mezzo utilizzato esclusivamente per ottimizzare l'efficienza e contenere i costi, ma come uno strumento capace di favorire l'innovazione, consentendo all'impresa di aprirsi a nuove idee per migliorare le sue capacità, attraverso la trasformazione del suo modello di business. E' per tale ragione che un paragrafo viene dedicato alla recente apertura delle imprese al fenomeno del "cloud computing", per mostrare come, tale tecnologia, apporti inevitabilmente a dei cambiamenti interni ma soprattutto a dei miglioramenti sorprendenti.

2.2 Rischi e benefici

Agli inizi degli anni novanta due guru del Management quali Tom Peters e Peter Drucker sfidarono le imprese con la famosa frase “*do what you do best and outsource the rest.*”

Molti manager seguirono questo consiglio dando un forte impulso all'attività di outsourcing che ad oggi è considerevolmente aumentata.

La decisione di esternalizzare o meno una particolare attività è una scelta strategica ricorrente nella gestione di un'impresa e viene costantemente valutata dal management di tutte le società dalle più piccole alle più grandi multinazionali.

Come qualsiasi strategia, anche quella di outsourcing, parte con un'attenta analisi circa i possibili vantaggi e svantaggi connessi alla decisione di esternalizzarsi e affidare la gestione di parte o gran parte delle proprie attività a dei fornitori esterni.

Il management quindi si trova a dover valutare su una “bilancia” tutti pro e i contro di tale operazione decidendo di effettuarla solo se i primi superano i secondi.

Generalmente i principali vantaggi connessi alla strategia di outsourcing vengono raggruppati in tre grandi categorie: economici, operativi e strategico-organizzativi.

Per quanto riguarda la prima categoria (vantaggi economici) il vantaggio principale è la riduzione dei costi dovuta:

a) allo sfruttamento di economie di scala, le quali possono essere messe insieme dal fornitore esterno che riunisce le attività di diverse imprese nello

stesso settore, facendo seguire riduzioni di costi e quindi di prezzo nel servizio.. La maggiore specializzazione consente poi di ottenere economie di apprendimento che permettono, come quelle di scala, di ridurre i costi unitari;

b) alla minor incisione dei costi fissi sulla struttura dei costi totale, garantendo maggiore flessibilità. Effettuando l'analisi del punto di pareggio, break even analysis, si deduce come attraverso la riduzione dei costi fissi si va a ridurre il rischio operativo generando valore.

I benefici che derivano dall'introduzione di una operazione di outsourcing risultano evidenti nei periodo di scarsa domanda , durante la quale l'azienda sarà immediatamente capace di ridurre i costi di produzione variabile.

c) alla diminuzione del fabbisogno finanziario relativo agli investimenti i quali comprendono sia quelli effettuati che quelli ancora da effettuare (generalmente si smobilizzano una parte delle immobilizzazioni per creare un flusso finanziario mirato a incrementare la competitività dell'impresa). La dismissione di investimenti, oltre al vantaggio di natura finanziaria, permette di liberare risorse per impieghi alternativi e favorisce il ridimensionamento degli oneri relativi all'acquisizione delle fonti di finanziamento;

d) alla diminuzione del costo del lavoro. In quest'ultimo caso una buona strategia di esternalizzazione consente di ridurre le risorse umane necessarie e le risorse economiche connesse al continuo aggiornamento degli addetti, che risulta sempre più costoso, permettendo all'impresa di avere a disposizione più risorse umane, economiche e tecniche, che può

concentrare sulle attività che sa svolgere meglio massimizzando così la sua produttività.

Per quanto riguarda la seconda categoria, il vantaggio operativo per eccellenza si può riscontrare nella maggiore flessibilità dell'impresa la quale mantiene inalterata la sua struttura gerarchica interna attraverso la definizione di un rapporto contrattuale sicuramente più facile da modificare rispetto che modificare o dover chiudere una delle proprie unità operative. In aggiunta alla maggiore flessibilità, si riscontra anche come vantaggio operativo una più alta specializzazione dell'impresa grazie alla creazione di solide partnerships con dei fornitori altamente specializzati sfruttando così i loro investimenti, le loro innovazioni e la loro professionalità, tutti elementi che le permettono di operare con tecnologie più recenti andando così a ridurre i tempi di progettazione e di sviluppo dei prodotti.

La maggiore efficienza raggiunta sarà anche una conseguenza del fatto che non sarà tenuta a sostenere da sola il rischio degli sviluppi delle tecnologie. L'affidamento di interi processi a fornitori specializzati consente sia di liberare risorse umane, tecniche e finanziarie da impiegare nelle attività core, sia di incrementare il rendimento delle risorse interne concentrando gli investimenti dove l'azienda detiene competenze distintive e incrementare l'efficienza in tutti gli altri processi della gestione.

Per quanto riguarda la terza categoria, il vantaggio strategico e organizzativo risiede nel fatto che tramite questa strategia è possibile liberare risorse umane sia da attività non rilevanti che da compiti di routine. Ci si concentra sulle attività core e si impiegano tali risorse per il raggiungimento del vantaggio competitivo. In aggiunta a questo, vi sono una serie di vantaggi complementari che le aziende riscontrano a livello di

outsourcing dei servizi quali per esempio: la riduzione dei tempi per lo sviluppo di nuovi servizi, del time to market (tempo che intercorre tra l'idea del nuovo servizio e la prima vendita) e del conseguente ampliamento di gamma diminuendo gli investimenti, tutto grazie all'acquisizione del know-how del fornitore; la creazione di sinergie tra i servizi nel caso in cui si utilizza un fornitore per più servizi; una maggiore attenzione alla qualità fornita dal proprio fornitore qualora il suo core business sia quello de servizi.

Specularmente ai vantaggi, il management si trova a dover valutare tutti i possibili svantaggi connessi alla strategia di outsourcing i quali possono essere analizzati a seconda del rischio che comporta la scelta di volere esternalizzare. I rischi sottesi a tale operazione possono essere di ordine economico, operativo e strategico.

I rischi di ordine economico sono generalmente legati alla difficile quantificazione di alcuni costi, specialmente quelli di transazione che sono legati ad alcune azioni, quali: la ricerca e la scelta del partner, il coordinamento dei diversi contributi al processo produttivo, il controllo delle prestazioni per vedere se stanno al di sotto dei livelli prestabiliti, il controllo di crescite improvvise della domanda, della stabilità economica finanziaria del fornitore e infine della sua resistenza a investire in nuove tecnologie. Le ragione che spiega questa difficoltà di quantificazione risiede nelle asimmetrie informative che si creano tra cliente e fornitore il quale la maggior parte delle volte sono restii a comunicare al proprio cliente le informazioni di mercato alle quali hanno l'esclusivo accesso. Il risultato di questo è un inasprimento della relazione tra le controparti che devono cooperare.

I rischi di ordine operativo sono quelli per cui l'outsourcer, instaurando una relazione assai stretta con un partner, rischia di diventarne troppo dipendente, favorendo comportamenti opportunistici. Quanto più si instaurano rapporti con un solo fornitore, tanto più si incorre in tale rischio, poiché quest'ultimo si troverà investito di maggiore responsabilità e potere dato che saranno le sue competenze, la sua tecnologia a determinare l'esito dell'operazione. In aggiunta a questo, non si deve dimenticare che le sue capacità possono indebolirsi durante la durata del contratto. Il maggior potere contrattuale del fornitore, causa poi una serie di rischi dovuta un suo probabile irrigidimento, che lo indurrebbe a: non soddisfare aumenti improvvisi della domanda; (l'outsourcer non può così adeguarsi alle mutate condizioni di mercato); essere riluttante a investire in nuove tecnologie; cercare un conflitto con il cliente qualora mancasse una forma di controllo sulle sue azioni; comportarsi nel medio lungo periodo come un concorrente diretto facendo perno su quello che ha appreso in termini di processo e tecniche di produzione, elementi volti a soddisfare i fabbisogni produttivi dell'impresa.

L'altro rischio di ordine operativo si può riassumere nella "perdita di motivazione". È il caso in cui, per esempio, venga sottovaluto il senso di appartenenza che i dipendenti hanno verso l'organizzazione. Una decisione di outsourcing potrebbe demotivarli e spingerli ad avere determinati comportamenti che causerebbero conseguenze negative per l'azienda. Allo stesso modo la decisione di instaurare con il *supplier* un rapporto meramente di tipo cliente - fornitore, instaura logiche negoziali di posizione che non si avrebbero nel caso in cui si crei una solida partnership la quale instaurerebbe logiche negoziali di principio; in questo modo si sfrutterebbero appieno tutte le opportunità con lo scopo di costruire una relazione flessibile, efficiente, efficace e duratura.

Il rischio di ordine strategico è riassunto nella perdita del controllo dell'attività o del processo gestito all'esterno. Ciò potrebbe causare la perdita di sinergie tra i processi aziendali (più risorse sono impiegate per produrre un medesimo componente, più aumenta l'interazione tra individui con competenze diverse, favorendo l'efficienza) che avrebbe ripercussioni sulla produzione. La scelta delle aziende di cedere determinati processi per poi specializzarsi in altri comporterebbe anche la "perdita di competenze critiche": è il caso in cui si esternalizzando attività ritenute non centrali in un determinato momento, ma che in seguito si dimostreranno più "core".

Tra le possibili conseguenze di una perdita di controllo le più rilevanti sono: la riduzione dell'efficienza delle aree di gestione connesse all'attività ceduta all'esterno; l'incremento della capacità dei diretti concorrenti che possono avere sviluppato al proprio interno l'attività esternalizzata avvalendosi di economie di apprendimento; la difficoltà, in termini onerosi, di effettuare operazioni di "backsourcing o insourcing", in quanto se l'attività ceduta all'esterno è "core" ed è caratterizzata da una gestione operativa tecnologicamente avanzata, il suo rispristino all'interno dell'azienda risulta essere impegnativa in termini di costi e difficoltà.

2.3 Dall' Outsourcing dei costi a quello guidato dalla crescita e l'innovazione.

Come già citato nel paragrafo precedente, la più diffusa tra le ragioni di carattere tattico che inducono a ricorrere all'outsourcing è legata alla necessità di ridurre o quantomeno di tenere sotto controllo la crescita dei costi fissi aziendali o, più in generale, dei costi operativi. Il ricorso all'outsourcing consente infatti, di modificarne la struttura, “reengineering”, (da fissi a variabili) attraverso l'abbattimento di taluni costi come gli investimenti in impianti e tecnologie, in know-how e in personale qualificato. Il passaggio da 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). Tale trasformazione permette all'impresa di ottenere maggiore flessibilità e di abbandonare una rigidità economica finanziaria, consentendole di rispondere reattivamente ai cambiamenti del mercato.

Sebbene il “*cost saving*” è storicamente considerato il driver dominante della strategia di esternalizzazione, negli ultimi anni la situazione sta cambiando in quanto stanno emergendo nuovi drivers prima non considerati o considerati in maniera secondaria, come l'*innovazione* e la *crescita*.

Tale tendenza emerge da una ricerca effettuata dall'IBM⁹ su 97 Chief Executives delle più importanti imprese a livello mondiale ai quali è stato chiesto cosa si aspettano dall'outsourcing e le ragioni che li spingono ad effettuare tale strategia.

Dalle loro risposte è stato possibile individuare tre categorie di imprese:

⁹ <http://www-935.ibm.com/services/be/en/it-services/SOE12346-USEN-00.pdf>

- Cost-cutters, rappresentate dal 27% dei Chief Executives, che esternalizzano le proprie infrastrutture (generalmente IT) per ridurre i costi operativi;
- Growth-seekers, rappresentate dal 37% dei Chief Executives, che esternalizzano le proprie infrastrutture o i processi di business (IT, BPO) per raggiungere l'efficienza operativa e la crescita dei profitti;
- Innovators, rappresentate dal 36% dei Chief Executives, che esternalizzano più parti dei propri processi business per incrementare la capacità di innovazione e trasformazione.

Quello che i ricercatori dell'IBM hanno riscontrato è che nella maggioranza dei casi (73%) si hanno delle aspettative più ampie della semplice riduzione dei costi, e che vi è una certa progressione negli obiettivi che queste tre tipologie di imprese vogliono perseguire; difatti, mentre nel primo caso ciò che i “*Cost cutters*” si aspettano dall'outsourcing è essenzialmente una riduzione dei costi per raggiungere un mercato miglioramento all'interno del “balance sheet”, i “*Growth seekers*” oltre a questo obiettivo si prepongono anche di poter ridurre i tempi del “time to market” per i nuovi prodotti e servizi e di aumentare l'efficienza e l'efficacia dei processi lungo tutta la catena del valore.

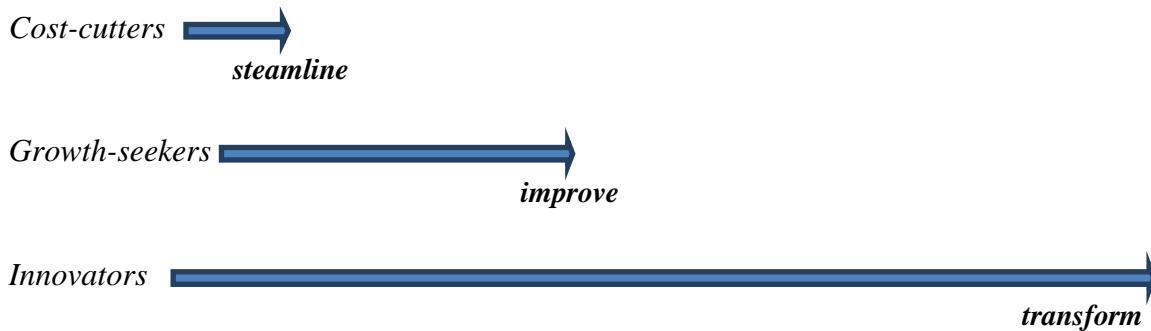
Per finire, gli “*Innovators*” in aggiunta a tutte le aspettative dei due gruppi precedenti (riduzione dei costi, del *time to market*, maggiore efficienza nella catena de valore) cercano di raggiungere ulteriori obiettivi che consentono la continua innovazione richiedendo ai rispettivi *providers* una maggiore collaborazione nel:

- 1) gestire efficacemente non solo le attività di *back office* ma anche quelle di *front office*;

- 2) rispondere reattivamente e talvolta anticipare tutti i cambiamenti delle tecnologie e del mercato;
- 3) condividere i rischi di perdita e i guadagni sui risultati del business.

Expanding expectations

Reduce	Increase	Achieve	Drive	Better	Proactively	Share risk
cost	efficiency	faster	front	anticipate	manage	rewards
Of	and	time	office	and	security,	based
Operation	effectiveness	to	effectiveness	respond to	risk	on
	across	market		disruptive	and	business
	value chain			forces	compliance	outcomes



Più vasti e complessi sono gli obiettivi, maggiore è il livello di partnership che si instaura con il fornitore di servizi che avrà un ruolo essenziale nel raggiungere i risultati strategici di business prefissati dall' *outsourcer*; infatti le imprese "*Innovators*", a differenza delle altre due, sono più propense a concedere ai propri *providers* maggiori responsabilità su attività chiave, sotto forma di ampie deleghe, permettendogli di gestire e modificare le loro infrastrutture, tecnologie e processi interni.

Alla luce di queste considerazioni quello che i ricercatori dell'IBM hanno voluto dimostrare è che, nel momento in cui la strategia di outsourcing è mossa da drivers come la crescita e l'innovazione, che sono più complessi del taglio dei costi operativi aziendali, vengono ad instaurarsi una serie di

partnerships strategiche che obbligano le imprese a considerare particolari metodologie per selezionare i fornitori sul mercato e successivamente per gestire le relazioni con essi nell'ottica di soddisfare le aspettative prefissate. I criteri con cui scegliere i *providers* si riassumono in un insieme di domande circa le loro competenze e abilità, che le stesse imprese dovrebbero porsi per vedere se, e, quale fornitore è in grado di soddisfarle pienamente, tra cui: capire se essi avranno l'esperienza tale per guidare l'impresa verso miglioramenti nell'ambito delle tecnologie e nell'ambito di cambiamenti dell'ambiente circostante; sempre nell'ambito delle tecnologie, domandarsi quali possibili vantaggi si otterrebbero da una possibile collaborazione con la loro funzione di R&S; capire se posseggono delle capacità e delle conoscenze in grado di aiutarla a sviluppare nuovi modelli di business e a farla entrare in nuovi mercati; scoprire se hanno delle competenze specialistiche in grado di capire al meglio il mondo dei *consumers*; prevedere quale sarà l'impatto di una possibile collaborazione negli anni a venire sull'organizzazione in termini di cultura e di miglioramenti raggiunti quali innovazione e la flessibilità; vedere quali loro possibili punti di forza possono essere allineati e combinati proficuamente con i propri per aggiungere determinati obiettivi.

Ovviamente un'impresa di tipo "*Innovators*" avrà la necessità di rispondere a quasi tutti questi interrogativi dato che più vasti e complessi sono gli obiettivi che vuole raggiungere con la strategia di outsourcing, rispetto ad una "*Cost-cutters*", la quale sarà raramente interessata a capire, per esempio, se il *provider* ha la capacità di poterla far espandere in nuovi mercati o alla sua capacità di poterla fare entrare in contatto con il mondo dei consumatori.

Analogamente, per gestire tale relazione e quindi capire come lavorare con essi, bisogna avere chiaro quali risultati si vuole raggiungere: qualora siano

per esempio innovazione e crescita, secondo l'indagine IBM, è necessario lasciare più autonomia possibile per sfruttare al meglio le loro abilità in un tipo di relazione basata sulla fiducia che permetta di bilanciare necessità di controllo e piena autonomia.

Prevedendo che le imprese *Innovators* continueranno a espandere il rapporto di collaborazione con il *provider*, i ricercatori si aspettano che anche le altre due categorie aumenteranno la portata dei loro obiettivi di outsourcing: i *Cost cutters* infatti stanno incominciando a riconoscere l'importanza di espandere il loro livello di outsourcing al di là delle sole attività di *back office*, andando quindi a considerare anche le attività di *front office*; analogamente i *Growth-seekers* stanno incominciando a considerare la possibilità di stringere accordi con fornitori con cui condividere rischi e apprendere nuove conoscenze soprattutto del mondo dei *consumers*.

Il risultato di questi slittamenti porterà le imprese a rivalutare il numero di fornitori; quando gli obiettivi della strategia di outsourcing incominciano ad essere vasti ed ad avere una portata strategica, la scelta di rivolgersi a più *providers* diventa costosa e complessa. Ciò che i ricercatori IBM si prospettano nel futuro è che, a differenza della situazione che si è osservata in questi ultimi anni che vede una maggiore diffusione di più accordi con fornitori diversi, se ne ridurrà il numero preferendo così sfruttare *partnerships* strategiche di lungo periodo con pochi di essi.

2.4 Best Practice per un outsourcing di successo

Nel 2006 la società di consulenza Accenture ha pubblicato uno studio realizzato da Adam Johnson e Philip A. George sul nuovo approccio all'outsourcing maturato da molte società globali già esperte nella strategia di outsourcing.¹⁰

Questo studio è stato condotto attraverso 32 interviste approfondite con manager esperti di outsourcing ed ha evidenziato una nuova maturità nella gestione del ciclo di vita dell'outsourcing che porta a considerare questa strategia come uno strumento di gestione di grande rilevanza e capace, come in parte riportato nella precedente ricerca effettuata dall' IBM, non solo di tagliare i costi, ma anche di migliorare le performance e aumentare la redditività creando molto valore per le imprese che lo adottano in modo "intelligente".

Gli autori hanno sintetizzato i risultati delle interviste in 15 Best Practices per gestire una strategia di esternalizzazione con successo, suddivise a loro volta in 4 fasi rappresentative del ciclo di vita del processo di outsourcing.

Nella prima fase "Pianificare nell'ottica dei risultati" gli intervistati sottolineano come il vero obiettivo delle loro strategie di outsourcing sia un vantaggio per il business o l'acquisizione di nuove competenze, non il semplice taglio dei costi: *"Non ha alcun significato risparmiare 273 milioni di dollari in sette anni in un'azienda da 30 miliardi di dollari. Quello che è importante è il miliardo di dollari o più all'anno in valore delle competenze che sviluppiamo e che arriverà dopo il quarto anno"* ha affermato un manager di una società di distribuzione attiva negli USA. Infatti, secondo molti intervistati l'outsourcing interviene proprio nel

¹⁰ http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_08_ricerca_outsourcing.pdf

rafforzamento delle competenze che permette di sviluppare un vantaggio competitivo e risultati migliori.

Nella prima fase dell'outsourcing è indispensabile anche definire con precisione il problema che si vuole risolvere e usare l'outsourcing per modificare radicalmente un processo o una funzione, quindi usare un outsourcing più aggressivo: *“Quando si compie il primo passo verso l'outsourcing, c'è sempre il timore di rinunciare a troppo. Io penso”*, ha affermato un manager di una società di servizi *“che sia una cosa da superare velocemente. Cercate di ottenere il massimo già all'inizio. È più facile farlo in una sola volta che non a poco a poco durante il percorso.”*

Dopo la prima fase di pianificazione strategica, nella seconda fase (*“Formare partnership per la performance”*) si sceglie il fornitore al fine di creare una partnership volta al miglioramento delle proprie prestazioni. È una fase critica per il successo della strategia in quanto i contratti durano da 5 a 10 anni e un loro scioglimento anticipato potrebbe essere molto oneroso. Secondo i manager intervistati il prezzo è una variabile di scelta importante, ma non la più importante. La scelta del partner deve essere fatta in base all'esperienza, alla collaborazione e alla cultura del fornitore: *“Altri produttori erano effettivamente più economici della società a cui mi sono rivolto, ma la differenza stava nella capacità di gestire l'implementazione del progetto, nel livello di esperienza dei professionisti.”* Ha affermato un manager di un'azienda farmaceutica.

Altri manager hanno posto l'accento sulle similitudini culturali tra partner: *“Io collaboro con due partner globali in base ad accordi diversi,”* rileva il dirigente di un marchio globale di prodotti di consumo. *“Si progredisce più velocemente con un partner la cui cultura corrisponde al meglio alla*

nostra.” Per altri ancora, fiducia e reputazione sono valori fondamentali su cui costruire la partnership.

Per scegliere un buon partner, secondo gli intervistati, bisogna concentrare le gare di appalto su aziende dotate di competenze comprovate e pertinenti.

In un secondo momento si deve costruire il rapporto tra partner basandolo sulla fiducia e la flessibilità, elementi fondamentali secondo i manager:

“Vogliamo ben più di una relazione formale. Vogliamo una partnership aperta e onesta che consenta un feedback sincero in entrambe le direzioni.” Questo rapporto di fiducia può essere creato tramite la creazione di team integrati con più punti di contatto e le persone giuste:

“Se la relazione non è continua, sei morto,” dice un dirigente di una società per la vendita di prodotti di consumo. *“Il gruppo di persone che lavorano per l’outsourcer devono sembrare dei nostri.”*

La terza fase è quella della transazione in cui l’outsourcing mette in pratica le sue potenzialità nelle performance. Le *best practices* individuate attraverso le interviste permettono di rendere questa transazione più dolce attraverso opportuni strumenti per gestire questo delicato momento di cambiamento.

Prima di tutto bisogna garantire alle persone coinvolte un premio dalle dimensioni appropriate: *“Bisogna che accettino sin dall’inizio l’idea che vale la pena di passare tre mesi di agonia.”* E in queste circostanze la comunicazione non è mai troppa, secondo i massimi esperti di outsourcing.

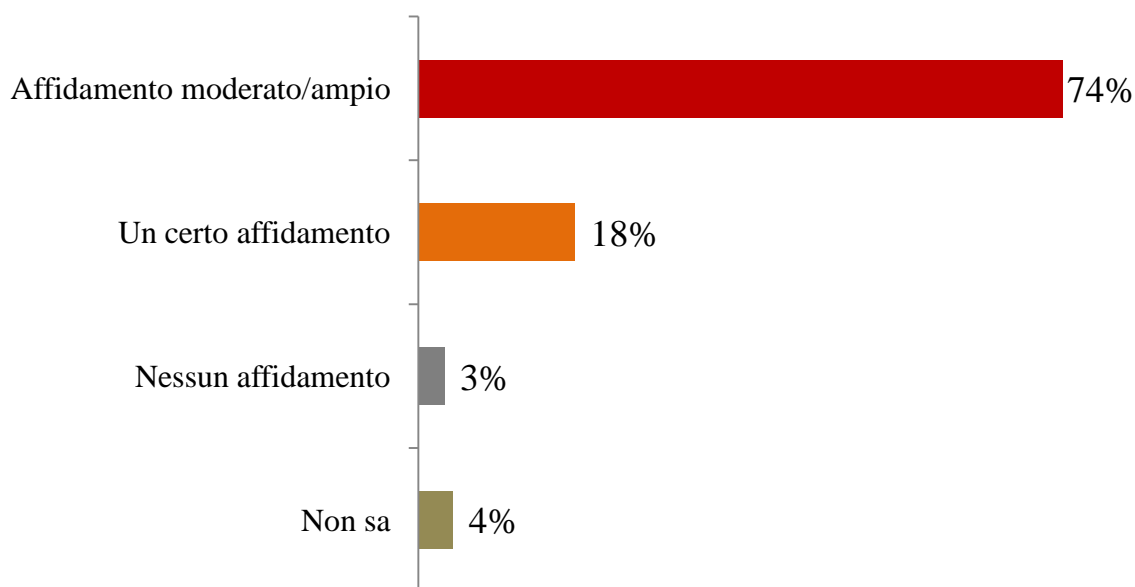
Bisogna anche creare strutture di governance sia formali che informali al fine di ottenere un appoggio e avere la capacità di affrontare i problemi.

“Abbiamo istituito un comitato operativo di revisione, un comitato di revisione delle competenze, un comitato di revisione congiunto e un

comitato per la conformità,” afferma un dirigente di una società per la vendita di prodotti di consumo. “Durante la transizione, questi comitati si riuniscono ogni 10 giorni.”

La struttura di governance, secondo i manager, è più efficace se guidata da un manager sponsor e da un direttore generale che si assuma tutte le responsabilità. Gli intervistati osservano come l'appoggio della dirigenza sia fondamentale per il successo dell'outsourcing e sottolineano che questo appoggio deve coinvolgere i manager al più alto livello possibile, uno o più alti dirigenti aventi una visione chiara e una profonda passione per gli obiettivi a lungo termine dell'accordo. Altrettanto importante per il successo è un buon direttore generale responsabile della supervisione.

Affidamento sulla governance per gestire il rapporto di outsourcing



Fonte: Indagine accenture sui dirigenti: “Driving high performance outsourcing best practices from the masters”

Infine, non bisogna dimenticare che il contratto di outsourcing potrebbe terminare in qualsiasi momento e per diverse ragioni, non solo per il

decorrere del tempo previsto, un dirigente di una società con marchio globale afferma: *“Abbiamo scoperto che era più efficace stilare un contratto presupponendo che il matrimonio sarebbe fallito entro uno, due, tre o quattro anni. Così era molto chiaro come, a ciascuna scadenza, si potesse uscirne se fosse finita male. Questo ha comportato un certo livello di chiarezza e di dettaglio.”*

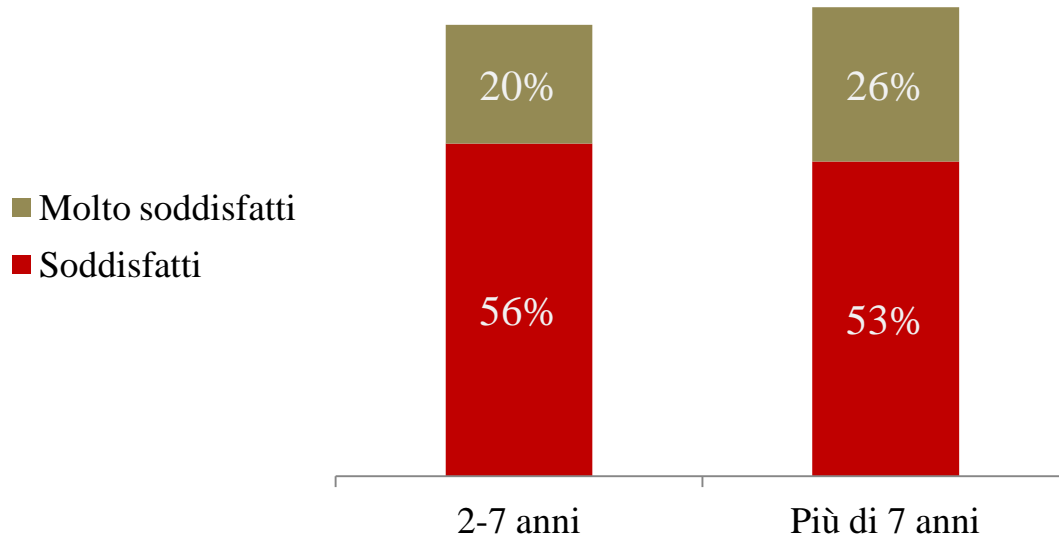
La quarta, ed ultima, fase del ciclo di vita del processo di outsourcing è quella di *“Ottimizzazione ed innovazione”* delle performance: l’outsorcer deve continuare a *“mirare in alto”* per molti esperti di outsourcing, l’innovazione continua nel tempo diventa il reale valore aggiunto dell’outsourcing. *“Quando si ha un contratto a lungo termine, non si può presupporre che si resterà uguali un anno dopo l’altro,”* afferma un dirigente di una società di apparecchiature industriali. *“La tecnologia cambia, e noi continuiamo a chiederci: quali sono i processi che possiamo automatizzare, modificare o cambiare per migliorare la performance?”*

L’innovazione spesso arriva dal proprio partner ed è giusto che l’impresa si aspetti dei livelli predefiniti di miglioramento ogni anno.

Come afferma un dirigente di un’industria: *“Dobbiamo andare oltre le mansioni ripetitive. Io chiedo agli outsourcer di essere più furbi. Vogliamo estrarre più valore concentrandoci su mansioni altamente specialistiche.”*

L’impulso a essere propositivi è costante. *“Essere propositivi significa che il nostro partner capisce il nostro business ed è in grado di contribuire con competenze che non rientrano tra le nostre,”* afferma un dirigente. *“Alcuni fornitori offrono varie idee a cadenze trimestrali o mensili, idee in più che vanno oltre il punto in cui il rapporto è oggi.”*

Soddisfazione per i risultati dell'outsourcing nelle imprese con un'esperienza di due-sette anni e con più di sette anni nell'outsourcing



In conclusione, questa ricerca ha evidenziato come la strategia di outsourcing, se effettuata correttamente, aiuti a rafforzare l'essenza competitiva di un'azienda, riducendo i costi o aggiungendo competenze, migliorando o estendendo i modelli di business, oppure trasformandoli radicalmente.

L'esternalizzazione permette alle imprese di migliorare le proprie prestazioni assicurando che ogni processo di business funzioni a un livello ottimale di efficienza ed efficacia, per generare il massimo valore. Gli accordi di outsourcing sono complessi ma gestibili. Quando sia l'outsourcer sia il partner applicano *best practices* collaudate e un buon giudizio di business in ogni fase del ciclo di vita, i risultati portano a una più ampia visione del successo.

2.5 Outsourcing dell' IT

Per Information Technology si intende quella tecnologia utilizzata dai computer per creare, memorizzare e sfruttare l'informazione nelle sue molteplici forme; quando parliamo di outsourcing dell'IT ci riferiamo essenzialmente alla gestione delle applicazioni e/o dei sistemi informativi affidata ad un fornitore esterno.

Punto centrale di tale strategia è l'identificazione delle operazioni del sistema informativo da esternalizzare, riducendo la spesa IT e liberando risorse da destinare all'innovazione.

L'attenzione che si ripone per questo particolare tipo di esternalizzazione sta nel fatto che quasi tutte le aziende, specialmente in quest'ultimi anni, hanno conferito in outsourcing più del 70/80% dell'attività del reparto IT i cui servizi, che vengono appunto gestiti da terzi, raggiungono un fatturato che rappresenta un buon 20% dell'outsourcing totale.

Come già accennato nel primo capitolo, anche in questo caso è necessario effettuare una distinzione tra *Global* e *Selective outsourcing* al fine di individuare tutte le possibili tipologie di esternalizzazione dei servizi ICT.

Nel *Global IT outsourcing*, il fornitore gestisce tutte le risorse del servizio informatico, le quali includono:

- L'infrastruttura di Networking
- Le linee di telecomunicazione;
- Il software applicativo;
- Gli elaboratori e le relative periferiche;
- Le postazioni di lavoro;

- I supporti: documentazione;
- Il Software di sistema.

Nel *Selective IT outsourcing*, il fornitore gestisce solo determinate parti del servizio informatico, consentendo un accesso più diretto a particolari risorse. Tra queste sono per esempio comprese: specifiche competenze professionali, soluzioni applicative mirate e tecnologie innovative o di nicchia.

Nell'ambito di questo tipo di esternalizzazione si possono distinguere alcune tipologie:

- Outsourcing verticale, che include uno o più ambiti funzionali del portafoglio applicativo aziendale;
- System management, che copre l'area dei sistemi di elaborazione e del software del sistema;
- Network management, che si rifà alle componenti dell'infrastruttura di comunicazione;
- Desktop management, (le postazioni di lavoro);
- End user computing, che riguarda l'ambito della gestione degli ambienti elaborativi distribuiti;
- Application management; che riguarda sia la manutenzione che lo sviluppo del software applicativo del cliente;
- Outsourcing di funzioni IT; tra cui la qualità e servizi di natura professionale e consulenziale.

I primi casi di outsourcing dell'IT risalgono agli anni '70, come risposta alla necessità di flessibilità organizzativa per ottimizzare la dimensione delle unità aziendali, concentrandosi gli sforzi sull'attività di core business;

mentre gli anni '80 sono stati caratterizzati dall'affermarsi di aziende autonome specializzate nella gestione delle attività informatiche per controllare al meglio il livello dei costi, gli anni '90 hanno visto il fenomeno dell'outsourcing IT evolvere verso scelte più selettive di esternalizzazione anche grazie alla comparsa di nuove forme di outsourcing quali per esempio gli ASP¹¹

Tutt'oggi, la scelta dell'outsourcing dell'IT, è vista come una strategia che consente di ottenere un'ampia gamma di benefici derivanti da determinati elementi quali: la possibilità di utilizzare risorse finanziarie, manageriali e operative per ulteriori scopi, l'accesso a competenze eccellenti esterne, la condivisione di rischi e risultati (specifiche partnerships nell'ambito IT) e infine la reingegnerizzazione dei processi di servizio.

Entrando maggiormente nel dettaglio, attraverso l'esame di un insieme di pareri espressi dai manager di una serie di aziende interpellati in un articolo riportato sul "portale dell'ICT professionale" (*Data Manager online*)¹², ciò che ai giorni d'oggi mantiene un posto chiave nella scelta delle aziende è la gestione in outsourcing delle infrastrutture IT e informatiche. Tale risultato è dovuto al suo contributo che apporta in termini di risparmio dei costi, flessibilità, focus sul core business ma soprattutto dalla possibilità di poter adottare un modello di servizi IT omogeneo in tutto il mondo. La Gartner Inc., società multinazionale leader

¹¹ L'**application service provider** (ASP) è un modello architetturale per l'erogazione di servizi informatici che prevede una spinta remotizzazione elaborativa ed applicativa

Il modello architetturale prevede che la tecnologia di elaborazione (hardware) e quella applicativa (software) vengono gestite centralmente presso un Service Provider lasciando all'utente finale la scelta dei tempi e dei modi di fruizione del servizio..

I vantaggi sostanziali di un tale tipo di servizio si ritrovano in un risparmio di costi da parte del cliente (es. manutenzione hardware e software on-site) che dovrà pagare esclusivamente l'utilizzo del servizio. Il pagamento delle licenze dei programmi ed i costi di manutenzione dell'hardware spettano invece al service provider.

¹² <http://www.datamanager.it/rivista/servizi/le-nuove-tendenze-dell-outsourcing>

mondiale nella consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo dell'Information Technology, è arrivata a stimare nel 2011 un giro di affari maggiore di 310 miliardi di dollari con una crescita nell'ordine del 7% rispetto all'anno precedente.

Questo trend di crescita impressionante è spiegato anche dalla comparsa di nuove modalità di erogazione di tale servizi quali per esempio gli investimenti nel “*Cloud Computing*”.

Le interviste effettuate ai tali manager, specialmente parte delle loro personali considerazioni, hanno consentito inoltre di far luce su una serie di aspetti generali e attuali relativi all'”outsourcing dell' IT il quale è stato esaminato considerando cinque temi particolari.

Nel primo tema definito con il termine “nuove aspettative” rilevante è stata la testimonianza di Michele Cutillo, vice presidente Enterprise Services di HP Italia, il quale, sottolineando il fatto che il settore dell'outsourcing sta attraversando un momento di trasformazione dovuta all'evoluzione tecnologica dei modelli di business e dei processi organizzativi ma soprattutto alla mobilità e all'interattività del mondo in cui viviamo, afferma: *“In questo contesto, l'impresa e l'IT devono collaborare per creare un reale valore per clienti e cittadini, sia nel settore privato sia in quello pubblico: innovazione, agilità, ottimizzazione e gestione del rischio rappresentano gli elementi cardine per questa crescita.”*

“Il ricorso all'IT outsourcing non mira più solo a ridurre i costi, ma rappresenta una scelta strategica per accelerare l'adozione di tecnologie innovative e supportare il business dei clienti “

Nel secondo tema definito come “ le trasformazioni in atto”, interessanti invece sono stati due interventi. Il primo è quello di Gabriele Rigosi,

business support director di Econocom (gruppo europeo specializzato nella gestione e nella *governance* delle infrastrutture informatiche e di telecomunicazioni per le imprese) che, come Michele Cutillo, si sofferma sul rapporto tra fornitore servizi IT e impresa; affermando che: “ *evolvere verso soluzioni tecnologiche e modelli infrastrutturali rispondenti all’attuale trasformazione del mercato informatico e alle sfide strategiche non è sempre così semplice e molte sono le variabili e le competenze da considerare per una Governance completa ed efficiente dei sistemi IT*” e sostenendo che: “ *Gli elementi critici che preoccupano oggi i Cio e i Ceo delle aziende sono molti: l’arresto delle attività, i problemi legati alla continuità operativa, la disponibilità e il controllo del sistema informatico, i problemi legati ai vincoli operativi e di budget, l’ottimizzazione dei costi di possesso dell’infrastruttura e dei costi nascosti, che possono incidere per oltre il 50% sui costi complessivi*”. L’esternalizzazione della funzione IT è una mossa vincente solo se: “*il fornitore di servizi IT sia un partner in grado non solo di fornire tecnologia, ma abbia la volontà di approfondire la conoscenza dell’azienda e delle sue esigenze di business adottando un approccio consulenziale e flessibile*” e se “ *Il partner deve avere una competenza che non sia limitata alla tecnologia, ma deve coprire il ramo di attività dell’azienda*”

La seconda testimonianza è quella di Emanuela Verzeni, direttore commerciale di Asystel che, prendendo in considerazione le diverse dimensioni dell’impresa afferma che: “*La grande impresa, che spesso ha già fatto esperienza affidandosi agli outsourcer di maggiori dimensioni con un approccio di tipo “full”, oggi ne soffre la mancanza di flessibilità e tende a riprendere il governo e il controllo diretto delle scelte strategiche e quindi a spostarsi verso un approccio di tipo selettivo, delegando solo le responsabilità più operative e suddividendole su diversi player*”

“specializzati”. Invece, la piccola e media impresa ha al contrario bisogno di un partner che, oltre a gestire in modo più economico l'erogazione dei servizi IT ordinari, sia in grado di guidarla nello sfruttare l'innovazione tecnologica a vantaggio del proprio business” . E' per questo motivo che tutt'oggi si ricorre all'outsourcing non solo per ridurre i costi e la complessità di gestione delle infrastrutture ma anche per assicurare continuità ai servizi.

Nel terzo tema definito come “organizzare le complessità”, rilevante è la testimonianza di Giovanni Mocchi, responsabile business unit Consulting & Services di Zucchetti (azienda che produce soluzioni software, hardware e servizi per aziende, banche, assicurazioni, professionisti e associazioni di categoria), il quale evidenzia l'importanza dell'outsourcing delle infrastrutture informatiche e si sofferma sul perché le imprese ricorrono così frequentemente ad esso. Afferma infatti che: *“i due motivi principali che orientano il cliente verso l'outsourcing delle infrastrutture informatiche sono, da un lato, la riduzione dei costi e, dall'altro, la necessità di ottenere maggiore sicurezza per i propri dati, in quanto soprattutto le piccole e medie imprese difficilmente possono dotarsi al proprio interno dei più elevati standard di sicurezza informatica, fisica e logica”* è per questo motivo che la stessa azienda “Zucchetti” propone ai suoi clienti un'offerta il cui valore aggiunto è proprio la possibilità di esternalizzare entrambe le infrastrutture hardware e software con una significativa riduzione del Total cost of ownership rispetto a modelli tradizionali.

Nel quarto tema, definito nell'articolo come “outsourcing specialistico”, estremamente utile è la considerazione espressa da Fabien Breget, general manager outsourcing services di ADP Byte (azienda specializzata nel

BPO), il quale ci fa riflettere sulla importanza che stanno ricoprendo nel mercato i nuovi modelli di outsourcing a cui le imprese si orientando sempre di più, primo fra tutti il Full BPO grazie al quale si esternalizzano interi processi (tutto il sistema IT, tutte le risorse umane, tutta la produzione...); egli infatti sottolinea che: *“Questi modelli permettono all’azienda di concentrarsi sulle proprie attività core e sono in grado di offrire risultati misurabili. In ADP Byte siamo convinti inoltre che oggi la vera forza di un modello di outsourcing sia quella di assicurare non solo l’esternalizzazione dei mezzi e degli strumenti, ma anche quella dei risultati. Affidarsi a un interlocutore specializzato e dotato di una struttura solida è il modo migliore per avere la garanzia della qualità e della completezza del risultato finale”*. La notevole rilevanza che tali modelli stanno assumendo è riportata anche da Gartner in un articolo dove è specificato come alla fine del 2012 il giro di affari intorno al BPO era pari a \$ 134 bilioni con un tasso di crescita annua pari al 3,7%.¹³

Nell’ultimo tema identificato con il termine “Servizi e tecnologia”, tra tutte le testimonianze la più significativa è stata quella di Roberto Rampini, direttore commerciale di Phonetica (azienda di BPO delle comunicazioni telefoniche) il quale si sofferma su alcune caratteristiche che deve possedere il fornitore considerando la rilevanza in termini di costi per l’organizzazione che caratterizza un qualunque processo di business.

Rampini afferma che, considerando che tutt’oggi quello di cui le aziende necessitano è di non avere separati il servizio dalla tecnologia, di disporre di un unico provider che gestisca entrambe, *“ la delega verso l’esterno richiede, come condizione imprescindibile, di trovare un partner affidabile,*

13

http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=202&&PageID=5553&mode=2&in_hi_userid=2&cached=true&resId=2306415&ref=AnalystProfile

che garantisca tangibilmente continuità e sostenibilità economico-finanziaria e sia sempre in grado di aderire alle norme e ai valori dell'azienda cliente, condividendone il cuore, ma anche i benefici degli obiettivi comuni”

Per questo motivo secondo il manager i modelli che risultano vincenti sul mercato sono *“quelli impostati su un rapporto dove il fornitore sia in grado di interpretare e gestire un processo di business completo, mettendo a disposizione strumenti tecnologici e metodologici in grado di dare valore aggiunto al processo stesso e, soprattutto, un incremento qualitativo concreto e misurabile nell'output finale”*.

2.6 Cambiamento del ruolo del CIO nel nuovo mondo del *Cloud Computing*.

In quest'ultimi anni il ricorso all' outsourcing dell' IT, non è considerato esclusivamente come un modo per ridurre i costi di tale funzione, ma è il risultato di scelte di natura strategica che sono finalizzate a diffondere l'adozione di nuove tecnologie innovative.

Se si vuole parlare oggi di outsourcing dell'IT, o più in generale dell' ICT, è necessario tenere in considerazione due fenomeni concomitanti.

Il primo è la crisi economica, la quale ha spinto molte imprese a considerare il mondo ICT come un mezzo a ottenere stessi risultati ma a costi più bassi; il secondo è l'evoluzione tecnologica rappresentata dalla nascita e rapida diffusione al di fuori dell'azienda di applicazioni e servizi infrastrutturali. Si fa riferimento alle offerte di tipo “Software as a service”, concernenti le operazioni aziendali e di capacità elaborativa come storage, e mail e altre funzionalità quali le infrastrutture. In entrambi i casi centrale è l'adozione della tecnologia di *Cloud Computing*.

Esso consiste in un insieme di tecnologie e risorse informatiche le quali, grazie allo sviluppo delle reti di comunicazione, sono direttamente accessibili on-line Il *Cloud* può essere autonomamente predisposto e controllato dall'impresa oppure fornito da terzi sotto forma di servizio.

Generalmente quest'ultima sembra essere la modalità maggiormente preferita da un crescente numero di aziende che si stanno evolvendo verso questa nuova tipologia di soluzioni, sebbene ad oggi le aziende di maggiori dimensioni preferiscano spesso la modalità in house.

Sfruttando le potenzialità della comunicazione attraverso reti telematiche è possibile concentrare in grandi data center le risorse informatiche di più

realità produttive, che accederanno ad esse per compiere le usuali operazioni di elaborazione dati.

I gestori di tali centri forniscono all'utenza servizi ulteriori rispetto al semplice storage dei dati, dalla fruizione di software direttamente operativi on-line, agli ambienti di sviluppo e programmazione.

Viene a configurarsi un nuovo mondo in cui i processi di outsourcing dell'IT si realizzano avvalendosi della tecnologia del *Cloud Computing*, il quale è in grado di soddisfare maggiormente gli obiettivi della strategia di esternalizzazione. Centrale risulta essere la contestualizzazione di tutti i driver che spingono all'outsourcing rispetto al contesto tecnologico attuale che assegna ruolo chiave a determinati aspetti quali:

- Internettizzazione, ovvero l' utilizzo dell' informatica aziendale come piattaforma per accedere a risorse software che si trovano online e cui si accede con una molteplicità di strumenti tra i quali i più noti sono: (telefono, smartphone, netbook, tablet, desktop);
- l'interconnessione permanente fra i dipendenti delle aziende più innovative e fra le stesse ed i rispettivi clienti o fornitori;
- la capacità di andare incontro all'esigenze delle piccole e medie imprese. Ad esse infatti vengono offerti servizi (dei quali non potrebbero usufruire a causa dell'insufficienza delle proprie risorse in house) aventi lo standard delle grandi imprese, che le permettono di competere a livello globale. Per esempio, attraverso il modello *Cloud* , un' azienda di piccole dimensioni non necessita di suoi data center per gestire applicazioni di massa, quale la posta elettronica, né tantomeno di una costosa infrastruttura per assumere, formare una forza di lavoro ciclica da potenziare solo in via occasionale;

- la possibilità di utilizzare e sfruttare pienamente la dotazione informatica. La possibilità di realizzare economie di scala per l'outsourcing (concentrando servizi offerti a più soggetti) con abbassamento dei costi di servizio e in termini globali, con un minor spreco di risorse energetiche.

Dal punto di vista dell'IT l'introduzione del modello del *Cloud Computing* di fatto significa dover gestire un ambiente IT interno che, con tutta probabilità, è un ibrido fra servizi gestiti tradizionalmente e altri servizi gestiti in ambiente *Cloud*, con vari sistemi vecchi (legacy) che non possono essere trasferiti in the *Cloud*. Infine, aspetto più importante, c'è la questione dell'integrazione dei servizi, che oltre ad essere tutt'altro che irrilevante, diventerà significativamente più complessa man mano che il numero di provider aumenta.

È utile quindi andare ad analizzare come questo nuovo scenario influenzi il ruolo svolto dal CIO, ovvero il manager responsabile della funzione aziendale information & communication technology. Sebbene la sua figura è oggetto di una continua evoluzione, la sua missione rimane sempre quella di :

- 1) far evolvere il sistema informatico dell'impresa in linea con quella che è l'evoluzione dell'impresa stessa e dei suoi bisogni;
- 2) seguire le novità del mercato ICT, valutandone le performance e se economicamente convenienti incorporarle nelle sue attività, anticipando in particolar modo i competitori diretti;
- 3) garantire un continuo "improvement" che consente di ridurre i costi e migliorare le prestazioni.

Lo spostamento verso modelli ibridi di sourcing ha delle conseguenze sul lavoro che è tenuto a svolgere; richiede innanzitutto la trasformazione del suo ruolo da gestore di infrastruttura e di risorse proprie totalmente controllate, ad “orchestratore” di diversi modelli di delivery ponendosi come tema rilevante quello dell’integrazione di risorse interne ed esterne. L’obiettivo del CIO deve essere quello di diventare un autentico broker di servizi : raccogliere le richieste che provengono dai clienti, quali utenti e manager, per comprare sul mercato quei servizi, erogati “as a service”, che rispondono meglio alle esigenze dei clienti interni sia in termini di costi che di risultati valutando qual’ è lo strumento migliore per risolvere e trasformare ogni problema in un’opportunità.

Ci sono testimonianze di queste nuove figure di CIO; è il caso, per esempio, dell’azienda francese “Leroy Merlin”, che ha trasferito il suo data center nella piattaforma *Cloud* del fornitore “Colt”, dove ha portato applicazioni strategiche quali per esempio l’ERP e la gestione dei magazzini. Si è così consentito al CIO di liberarsi di problematiche tecnologiche connesse alla sicurezza o al gestione dei sistemi al fine di concentrarsi sulle tematiche core, come, per esempio, le esigenze dei punti di vendita.

Fino a ieri il CIO di una azienda, di ogni tipo e dimensione, era oggetto di richieste abbastanza semplici, gestibili all’interno con skill consolidati negli anni. La poca aggressività delle richieste provenienti da utenti e management, faceva sì che il business era regolato da meccanismi diversi e semplici rispetto agli attuali. Le risorse finanziarie erano anche di più rispetto alla quantità di progetti da gestire e risultati da conseguire.

La situazione sta cambiando, in quanto gli utenti in molti casi si sono evoluti, pretendendo molto di più e, viste le esigenze del business, si necessita di tempi di risposta più rapidi per riuscire a competere. A questo si aggiunge il rischio del sorpasso da parte delle business unit che possono, proprio grazie all'offerta "software as service", diventare interlocutori per i fornitori senza passare per il CIO. L'inadeguatezza del CIO vecchio stile potrebbe diventare tale da mettere a serio rischio sia la competitività dell'azienda stessa che la capacità di fare business e di innovare. In un contesto dove l'offerta del *Cloud* si affermerà sempre di più il primo obiettivo del CIO è ripensare il suo ruolo ed al ruolo del suo dipartimento. Il nuovo Chief Information Officer deve essere prima di tutto una figura manageriale e poi una figura tecnica, dovrà diventare sempre di più proattivo, cogliendo le opportunità che arrivano dal *Cloud* diventando in pratica, come precedentemente espresso, un broker di servizi. Questa evoluzione porterà le aziende a guardare al CIO, come un vero e proprio consulente, ovvero una figura capace di supportare il management nella definizione di nuovi modelli di business agili, reattivi e collaborativi.

2.7 Fenomeni inversi: reshoring e in-sourcing

Ultimo paragrafo di questo capitolo è volto ad una breve analisi di fenomeni diversi (reshoring) o addirittura inversi (in-sourcing) all'outsourcing.

Dal 2003 al 2009 circa la metà delle imprese manifatturiere dell'Europa Occidentale hanno portato all'estero e in molti casi esternalizzato una parte o la totalità del loro processo produttivo e più del 50% delle imprese statunitensi affidavano una parte della produzione ad un fornitore off-shore nel 2008.

La scelta di rifornirsi all'estero è stata guidata sia dalla possibilità di usufruire del supporto innovativo di partner dinamici dotati di risorse umane qualificate, ma soprattutto dalla possibilità di tagliare i costi di produzione. I fornitori Cinesi e di altri paesi a basso costo della mano d'opera offrivano prezzi di fornitura più bassi del 30-40% rispetto a quelli sostenuti nel paese d'origine dell'impresa. Inoltre l'off-shoring era incentivato dall'accesso privilegiato alle commodity, da tassi di cambio favorevoli e basse dazi all'esportazione.

Tuttavia alcune imprese hanno deciso recentemente di riportare on-shore alcuni processi produttivi e in alcuni casi di reinternalizzarli. Ecco alcuni esempi:

- ❖ Apple nel dicembre 2012 ha annunciato che sposterà una parte della produzione dei suoi dispositivi dalla Cina, più precisamente dagli stabilimenti della Foxconn, ad una nuova sede produttiva negli U.S.A
- ❖ Veniman Manufacturing ha deciso di affidare ad un nuovo partner negli Stati Uniti la fornitura dei componenti di metallo per le

apparecchiature odontoiatriche. Dal 2002 erano state affidate ad un'impresa cinese.

- ❖ General Electrics nel 2010 ha spostato la produzione di alcuni elettrodomestici dall'Asia a Louisville, Kentucky.
- ❖ NCR Corporation, produttrice delle macchine ATM ha riportato la produzione in Georgia dalla Cina, dall'Ungheria e dall'India.

Questi sono solo alcuni esempi di imprese che hanno internalizzato o riportato nel paese d'origine la loro produzione o parte di essa.

Un fattore chiave, che sta alla base di questa decisione, è l'aumento dei costi rispetto al 2005.

Il costo del lavoro è cresciuto velocemente negli ultimi anni: per attrarre lavoratori specializzati sempre più imprese sono state costrette ad aumentare i salari. Si stima che i salari dei lavoratori cinesi specializzati siano aumentati tra il 24 e l'80 per cento all'anno a partire dal 2005.

Anche il costo delle commodity è quasi triplicato a causa di una crescita media annua dei costi superiore al 20%.

L'incremento maggiore nei costi si è manifestato nell'incremento dei costi di trasporto, ad esempio in quello del trasporto via nave, che è aumentato del 135% in pochi anni.

Quindi, molte imprese si sono accorte di aver sopravvalutato il vantaggio di costo che avrebbero ottenuto attraverso l'off-shoring e se il minor costo era l'unico driver della strategia hanno deciso di riportare in patria la produzione.

In realtà, sono presenti molti altri costi “nascosti” che spingono le imprese a questa strategia. Primo tra tutti è la mancanza di controllo sulla supply chain che molto spesso si è tradotta in un peggioramento della qualità o in una demotivazione dei dipendenti con ripercussioni, sul loro turnover ecc. Vi sono poi quelli connessi alla visibilità e all’impatto sull’immagine aziendale di una supply chain composta prevalentemente da fornitori o partner stranieri sul mercato domestico. Riguardo a quest’ultimo punto è importante sottolineare la delicatezza che sta assumendo questa tematica: la GE ha comunicato ai consumatori USA che riportando la produzione in Kentucky risparmierà 400 milioni di dollari e creerà molti posti di lavoro per gli americani, il costo della campagna pubblicitaria è stato superiore ai 100 milioni di dollari. Il secondo problema riguarda la mancanza del controllo manageriale su problematiche delicate come la qualità.

In via generale, le motivazioni che stanno dietro alla decisione di insourcing sono molte: problematiche di costo che, come descritte precedentemente, sono esclusivamente legate al mondo delle imprese; fattori che affliggono l’economia globale; un esempio è l’aumento del prezzo del petrolio che rende economicamente sconveniente per un’azienda produrre all’estero per poi riportare il prodotto finito sui mercati nazionali; fattori politici (la disoccupazione rende socialmente conveniente impiegare la forza lavoro nazionale).

Tra le motivazioni che spingono all’internalizzazione, ve ne anche una particolarmente recente legata evoluzione epocale di Internet. L’adozione della logica del 2.0 ha rafforzato a tal punto Internet, da permettere ai management aziendali, di tenere la base operativa in casa mantenendo al contempo una presenza internazionale, sia a livello progettuale che operativo.

Si parla infatti tutt'oggi di glocalizzazione, proprio per sottolineare come l'internet industriale, attraverso capacità moltiplicative del *Cloud Computing* e alla potenza analitica dei “software di Business intelligence”, ha consentito a tutte le aziende di assumere un profilo internazionale. Il merito di tutto questo deve essere attribuito alla “rete”, che con il Web 2.0 offre alle imprese la possibilità di uno sviluppo ordinato ed equilibrato della globalizzazione, la quale a questo punto andrebbe definita più correttamente come internazionalizzazione.

Attualmente la strategia di reshoring riguarda esclusivamente il manufacturing e le imprese che hanno scelto partner esclusivamente per un risparmio dei costi. Tuttavia queste imprese che “tornano a casa” dovranno affrontare un massiccio piano di investimenti per ricreare un nuovo supplier network, riaddestrare nuovi lavoratori qualificati e organizzare la nuova struttura produttiva.

CAPITOLO 3

3.1 Introduzione

Per avere un quadro completo sul tema dell'outsourcing, e in particolare sulle strategie di esternalizzazione e sul effetto che esse apportano sulle performance economiche aziendali, accanto alla review teorica e ad una analisi puramente aziendale, temi che hanno caratterizzato i primi capitoli, in questo è stato condotto invece un attento lavoro di ricerca empirica.

La finalità di questa analisi è stata, essenzialmente, quella di indagare il fenomeno attraverso una serie di contratti di outsourcing stipulati tra il 1999 e dicembre 2012. L'identificazione di tali contratti è avvenuta attraverso l'utilizzo e la consultazione di database accessibili in via diretta esclusivamente dalla rete dell' ateneo o in via remota tramite *proxy*.

Il database maggiormente utilizzato per l'identificazione dei "deals" è stato "Lexis Nexis" e sporadicamente "Data monitor 360" consultato in via secondaria nel momento in cui non è stato possibile individuare nel primo quelle informazioni necessarie alla nostra analisi.¹⁴

Lexis nexis è un vastissimo portale di informazioni di natura economica e giuridica che è in grado di fornire l'accesso ad più di 35.000 fonti, tra cui news, informazioni legali, business, legislazione internazionale, newspapers e il full-text cover-to-cover del FT Financial Times, oltre che profili aziendali e di paesi, ricerche demografiche e di mercato, rapporti e analisi industriali.

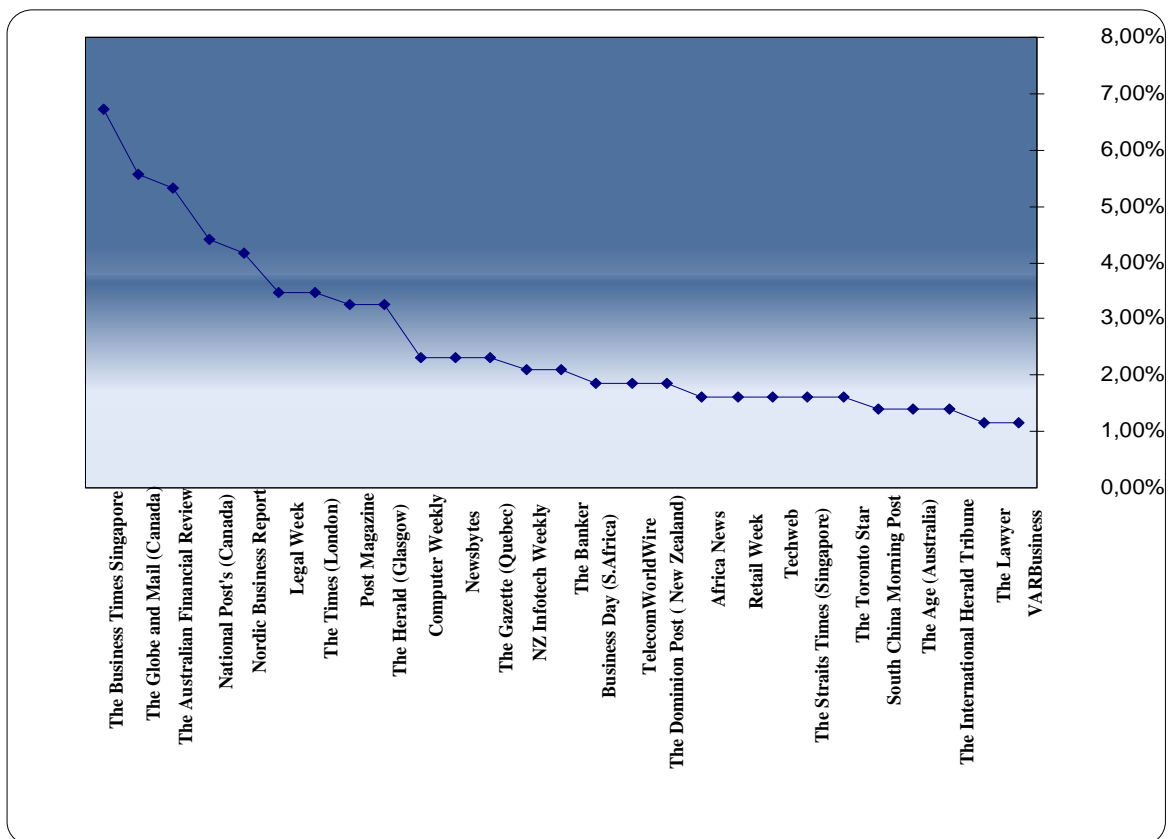
Per quanto riguarda il business e financial information contiene numerose directories relative alle aziende, con reports (Standard & Poor's Register of

¹⁴ Ciò è stato prevalentemente riscontrato soprattutto nella ricerca degli articoli dei contratti di outsourcing stipulati nell' anno 2012

Corporations, Hoovers' Company Profile Database, Thomson Directories, Bloomberg News e Bloomberg Daily Market, Rapporti EIU), oltre che il full text di numerose riviste.¹⁵

Si è così richiesto al database di fornire tutti gli accordi di outsourcing possibili, attraverso l’inserimento nel suo motore di ricerca di parole chiave come “outsourcing”, “anno”, e i nomi delle due imprese, “*outsourcer e outsourcee*”¹⁶, non apponendo poi nessun filtro sulla tipologie di fonti utilizzate. Sotto la frase “major world publications” infatti, sono state prese in considerazione tutte le tipologie possibili a disposizione nel database: da articoli di giornale a blog a interviste a articoli presi da “magazine” a articoli scientifici....

Figura 1



¹⁵ <http://biblioteca.luiss.it/risorse-elettroniche/banche-dati/materia>

¹⁶ Esempio: “Ibm vodafone outsourcing 2006”

Per quanto riguarda la provenienza delle fonti, analizzando quanto è descritto nella figura 1, è possibile effettuare una serie di considerazioni circa le zone del globo ove proliferano maggiori informazioni. Canada, USA e Paesi Asiatici sono le zone più ricche dal punto di vista informativo. Nei primi due casi il merito va ad aziende come l' IBM e L' HP, presenti sul territorio con succursali locali, le quali sono le maggior fornitrici di servizi IT; nel secondo caso la spiegazione di tale abbondanza informativa è dovuta alla consistenza di settori tecnologici, in particolare ICT, grazie ad una maggiore specializzazione, skill, capabilities, sviluppate attraverso ingenti investimenti nel settore dell' IT.

La ricerca ha quindi prodotto circa 700 articoli utili alla nostra indagine che hanno riportato i maggiori *deals* avvenuti nel periodo di tempo considerato.

Attraverso una successiva analisi testuale degli articoli è stato possibile costruire un proprio database di analisi costituito da 463 accordi di outsourcing stipulati tra il 1999 e il 2012, il cui valore è stato sempre espresso in milioni o bilioni di dollari per dare uniformità alla nostra indagine.

Per raggiungere tale obiettivo è risultato necessario avvalersi dell'ausilio del portale "*yahoo finance*" che sotto la voce "cambia valute" permette di convertire il valore di un contratto riportato in una valuta differente nella valuta desiderata facendo perno su un tasso di cambio che varia a seconda del giorno e dell' anno selezionato.¹⁷

La scelta dei contratti da includere è esclusivamente dipesa dal loro peso e dalla loro importanza in termini finanziari e mediatici.

¹⁷ Generalmente è stata inserita il giorno e l'anno in cui è avvenuto il contratto d outsourcing.

3.2 Descrizione del database

Come accennato precedentemente, attraverso la raccolta in *Lexis Nexis* di una serie di articoli, è stato possibile costruire un database personale che ci ha consentito di discutere su diverse tematiche legate al mondo delle strategie di outsourcing e, contemporaneamente, di affrontare l'ultimo capitolo di questa tesi; in questo vengono presentati diversi aspetti emersi dalla ricerca empirica attraverso l'utilizzo di un software statistico (Data Stata) che ha permesso di estrarre dal database una serie di campioni.

Costruito su "microsoft excel", presenta una struttura semplice e intuitiva che facilita la possibilità di effettuare calcoli ed esternare considerazioni.

Ogni riga fa riferimento a un preciso contratto di outsourcing il quale, come tutti gli altri, è elencato in ordine temporale: vengono presentati prima gli accordi del 2009 poi a seguire tutti gli altri fino ad arrivare agli ultimi del 2012.¹⁸

Ogni colonna fa riferimento ad una specifica voce accuratamente selezionata in modo da riportare nel database tutte le informazioni rilevanti circa accordi stipulati.

Considerando le informazioni raccolte, le colonne possono suddividersi in 3 distinte sezioni: le prime due che riportano indicazioni generali sui contratti e l'ultima che invece riporta esclusivamente una serie di informazioni di natura finanziaria rappresentate da un insieme di indici che descrivono i risultati ottenuti alle aziende prima e dopo l'inizio dei contratti di outsourcing.

¹⁸ Gli accordi sono elencati in ordine temporale di anno anche se non rispettano l'ordine dei mesi. È infatti possibile trovare in una posizione precedente contratti stipulati nel mese di maggio della anno x e poi quelli stipulati nel mese di febbraio dello stesso anno; non è stata data importanza a questo particolare in quanto non utile ai fini della nostra indagine.

Sia nella prima che nella seconda sezione tutte le indicazioni riportate hanno come fonte comune i 700 articoli estratti dal database *Lexis Nexis*, e sporadicamente da *Datamonitor 360*; tuttavia, nel remoto caso in cui in entrambi non sono state individuate tutte le informazioni necessarie per compilare il database di analisi, sono stati consultati ulteriori articoli contenuti nel motore di ricerca di siti web come *Google* e *Yahoo finance*.

La terza sezione è stata completata grazie dell'ausilio di due banche dati, *Osiris* e *Bloomberg*, contenenti informazioni su indici finanziari e contenenti, se disponibili, i bilanci delle 463 società costituenti il database di analisi.

3.2.1 Prima sezione

La prima sezione è costituita da 9 colonne le quali riportano in via sequenziale le seguenti voci: l'articolo di riferimento dell'accordo di outsourcing estratto dal database *Lexis Nexis*; la data dell'operazione di esternalizzazione ovvero la prima data, in ordine temporale in cui è apparsa la notizia della stipulazione del *deal*; la denominazione formale, giuridica dell'impresa *outsourcer*; la denominazione dell'impresa *outsourcee*; il settore di riferimento delle imprese *outsourcer*; il settore di riferimento dell' *outsourcee*; paese dell'*outsourcer*, inteso come paese dove ha sede l'azienda o dove hanno sede le sue sussidiarie o le sue controllate; il paese dell'*outsourcee* ovvero quello dove ha sede la azienda o le sue ausiliari; il codice *isin* acronimo di "International Securities Identification Number", se riportato nei database finanziari.

Esso è identificativo dei valori mobiliari a livello internazionale, ed è utilizzato per individuare le azioni, le obbligazioni, i warrant e gli ETF. È

composto da 12 caratteri alfanumerici: i primi due identificano il paese di quotazione del valore.

Per quanto riguarda i settori di appartenenza sia delle imprese outsourcers che outsourcees, ne sono stati individuati 25 base che hanno permesso di ripartire in categorie omogenee ogni singola azienda. I settori riportati nel database sono i seguenti:

- *Telecomunicazioni;*
- *Logistica, trasporti;*
- *Trasporto aereo;*
- *Informatica;*
- *IT* (in questo sono stati racchiusi tutti i servizi a supporto dell' "information technology", compresa anche l'attività di consulenza specializzata su tale settore, e tutti i servizi legati al mondo dell' ICT);
- *BPO*;¹⁹
- *Manufacturing, produzione di componenti* (questo settore racchiude ogni singola attività legata alla manifattura e alle sue mille sfaccettature, in particolare la produzione, la lavorazione e la fornitura di componenti e prodotti che includono per esempio: semiconduttori, conduttori, componenti meccaniche elettroniche, prodotti ad alta tecnologia, lavorazioni di materiali, quali l' alluminio...);
- *Bancario;*
- *Servizi finanziari, finanza;*
- *Assicurativo;*

¹⁹ Dato che sono state individuate imprese che svolgono entrambe le attività di IT e BPO, in alcuni casi è stato necessario creare un ulteriore settore denominato "IT, BPO" per dare maggiore chiarezza e veridicità al nostro lavoro empirico.

- *Consulenza* (è il settore che accoglie tutte quell'impresa che svolgono quest'attività nell'ambito strategico e finanziario);
- *Packaging*;
- *Energetico* (in tale settore vengono incluse tutte quelle aziende che lavorano nell'ambito dell'energia a contatto quindi con risorse, naturali e non di primaria importanza quali: gas, petrolio, elettricità, acqua.);
- *Minerario*;
- *Servizi* (questo è stata pensato come una macro settore dato che racchiude diverse categorie di servizi; si passa da quelli legali, a quelli legati al mondo della comunicazione del media e dell'intrattenimento, a quelli di CRM e di HR, a quelli legati al mondo del marketing e delle vendite, a quelli più settoriali di natura quasi consulenziale come servizi di "investment management", "information management");
- *Medico, farmaceutico, healthcare* (in questo settore vengono incluse tutte quelle aziende che lavorano non solo nell'ambito sanitario, ma anche in quello della ricerca scientifica e della biotecnologia);
- *Automotive* (è il settore che include tutte le più grandi case automobilistiche);
- *Aereospaziale*;
- *Chimico*;
- *Elettronica* (in questo settore e anche in quello precedente sono incluse quelle imprese altamente specializzate in tale campi e che svolgono esclusivamente quel tipo di attività);
- *Beni di consumo* (è il settore che include le multinazionali come l'Unilever e la Procter & Gamble);

- *Distribuzione* (in tale categoria vengono incluse tutte quelle imprese specializzate nel “retailing”);
- *Alimentare*;
- *Turismo* (questo settore comprende generalmente le grandi catene alberghiere e tutte quelle società dedite a tale attività);
- *Governo*.

3.2.2 Seconda sezione

La seconda sezione è costituita da un insieme di voci che permettono di addentrarci nelle peculiarità di ogni singolo contratto evidenziandone determinate caratteristiche. Ad esclusione delle voci “durata del contratto” “numero dei dipendenti ceduti” e “valore del contratto” che riportano i rispettivi valori numerici, i primi espressi in anni e gli ultimi come precedentemente citato in dollari, tutte le altre riportano i valori “1” e “0” a seconda se tale voce è presente o no nell’accordo di outsourcing. Si è adottato questo tipo di scrittura per effettuare velocemente un insieme di calcoli tramite l’utilizzo sia di microsoft excel, che del software statistico “Stata”. I risultati ottenuti grazie all’utilizzo di “excel” hanno permesso di esternare una serie di considerazioni statistiche generali, riportate nel paragrafo successivo.

Si presenta ora una breve descrizione delle voci contenute in questa seconda sezione:

- ✓ *Core, non core*: si fa riferimento alla natura dell’attività, del servizio, o della funzione esternalizzata. In particolare si vede se l’attività destinata all’ outsourcing sia o no quella “principale”

ovvero, quella verso la quale sono orientate le scelte strategiche e le politiche aziendali e sulla cui l'impresa focalizza la maggior parte dei propri sforzi.

- ✓ *IT, BPO*²⁰: si verifica se il *deal* ha per oggetto l'outsourcing delle attività di sviluppo, esercizio, manutenzione dei Sistemi Informativi e, cosa più importante, si analizza se nell'accordo di outsourcing è stata esternalizzata una singola attività o se si è affidata la gestione e l'ottimizzazione di un intero processo aziendale a un fornitore esterno. In quest'ultimo caso, il *provider*, diviene responsabile dell'intero controllo procedurale mentre l'azienda mantiene il controllo del processo stesso. A differenza del caso dell'IT, per i servizi BPO sono richieste competenze e strategie che un *outsourcer* IT non necessariamente deve offrire in quanto condividere un intero processo aziendale, offrendo anche professionisti volti a comprendere la strategia dell'impresa cliente, è cosa ben più complessa che garantire il ciclo di vita di tutto ciò che è connesso all'IT.

Per tali ragioni chi si avvicina al BPO, specialmente le grandi imprese, è portato ad adottare un'ottica per cui ci si concentra sul proprio *core business* ma allo stesso tempo si crea una più solida ed integrata rete di partner e fornitori delle attività "*non-core*".

Queste prime quattro voci ci permettono di analizzare le caratteristiche principali delle attività e dei processi esternalizzati: se ne delinea la natura;

²⁰ È possibile trovare nel database di analisi, contratti nei quali alle voci IT e BPO sia associato in entrambe rispettivamente il valore "0" e "0" oppure "1 e 1". Ciò sta a significare che quel contratto di outsourcing nel primo caso non ha per oggetto nessuna attività o processo legato a tali pratiche, nel secondo caso riguarda contemporaneamente sia l'IT che il BPO.

se rientrano nelle grandi macro-categorie dell' outsourcing dell'IT, del Business Process Outsourcing o se sono indipendenti da entrambe.

Le prossime voci, che seguono queste appena citate, permettono di definire invece precise tipologie di outsourcing, in quanto descrivono ognuna una determinata attività (processo o servizio) soggetta a esternalizzazione.

Seguendo questa logica, in base a quanto riscontrato nei 463 articoli d'analisi, si sono identificate 20 tipologie di attività conferite in outsourcing che qui di seguito riportate:

- ✓ *Infrastructure*: con il termine di “infrastructure outsourcing” si fa riferimento alla gestione delle infrastrutture IT da parte di un provider esterno. Le infrastrutture che generalmente vengono esternalizzate comprendono apparecchiature di reti o network locali e geografici, personal computers (laptop, desktop, tablet), apparecchi di telecomunicazione mobile (telefoni e smartphone), computers server per la gestione delle applicazioni.

- ✓ *Data center*: con questo termine si intende il luogo fisico nel quale i computer servers sono ubicati e controllati. Un contratto di outsourcing che ha per oggetto i “data centers” include non solo il servizio di affitto del locale ma anche la fornitura e la gestione dei computers server. In via generale questa tipologia di *deal* viene classificata come appartenente alla categoria dei contratti di outsourcing delle infrastrutture IT. Questo tipo di opzione è spesso utilizzata dalle multinazionali che preferiscono avere localizzati la totalità dei computers server in uno o due aree geografiche per

ragioni di efficienza, sicurezza e affidabilità. Gli utenti accedono a questi “data centers” attraverso collegamenti su reti geografiche.

- ✓ *Application management*: con questo termine si fa riferimento alle attività di sviluppo, manutenzione e supporto delle applicazioni IT che comprendono per esempio ERP, CRM, business intelligence..... Si possono far gestire all'esterno, ad un unico providers o a diversi providers, tre le attività o semplicemente una di esse.
- ✓ *CRM*: per “Customer relationship management outsourcing” si intende l'affidamento ad un fornitore esterno di: soluzioni metodologiche e tecnologiche per automatizzare i processi di business che prevedono il contatto diretto con il cliente; procedure e strumenti per migliorare la conoscenza del cliente attraverso un'analisi dei suoi comportamenti; metodologie e tecnologie allineate con strumenti di comunicazione, quali telefono, fax, e-mail per gestire questo tipo di relazione²¹. Questo tipo di outsourcing rientra nella categoria di BPO.
- ✓ *Human resource*: questo tipo di espressione è utilizzata nell'ambito dell'impresa per designare la funzione aziendale responsabile dei diversi aspetti del sistema operativo di gestione e sviluppo delle risorse umane, nel quale rientrano una serie di processi riguardanti l'HR che sono oggetto di outsourcing. I più importanti sono: la pianificazione, il reclutamento la selezione e l'inserimento in azienda, la formazione, la valutazione, la carriera e la mobilità del personale, la politica retributiva e infine la relazioni sindacali e

²¹ http://it.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

rapporti con il personale. Questo tipo di outsourcing rientra nella categoria di BPO.²²

- ✓ *Payroll*: con questo termine si fa riferimento a quel complesso di attività relative alla gestione dei processi di amministrazione del personale, con particolare riferimento all'elaborazione delle buste paga, al calcolo dei modelli mensili ed annuali previsti dalla legislazione contributiva e fiscale, all'elaborazione di tutti i prospetti ed i report necessari alla gestione del costo del lavoro.²³
- ✓ *Legal service* : con questo termine si fa riferimento ad una serie di servizi di natura legale; quelli che sono oggetto di esternalizzazione sono generalmente: la definizione degli aspetti giuridici nella stesura dei contratti; l'impostazione delle operazioni societarie di acquisizione, cessione, fusione e scissione; la definizione giuridica di problematiche finanziarie; la definizione di rapporti collaborativi quali le joint-venture e infine la gestione di mandati fiduciari.
- ✓ *Insurance*: questa voce fa riferimento a l'insieme dei servizi offerti dalle compagnie assicurative, quali la gestione amministrativa delle polizze, analisi dei dati e la gestione del "claim process". L'esternalizzazione di tali servizi consente all' imprese assicurative di ridurre i costi operativi e migliorare la qualità del servizio offerto a clienti e intermediari. Questa tipologia di outsourcing rientra nella categoria di BPO.

²² http://it.wikipedia.org/wiki/Gestione_delle_risorse_umane

²³ <http://www.ebcconsulting.com/gestione-amministrazione-del-personale-in-outsourcing.html>

- ✓ *Support service*: questa voce racchiude l'insieme dei servizi volti a supportare non solo tutte quelle attività che vengono esternalizzate ma anche quelle che si decide di far rimanere in house.

Il “support service” è un tipo di prestazione che l'impresa outsourcee svolge a sostegno e quindi in aggiunta ad un processo o funzione che vengono o no state esternalizzate, che sia IT, BPO, anche se numerosi sono i casi in cui rappresenta l'unico elemento caratterizzante il contratto di outsourcing.

- ✓ *Accounting e Financial services*: in questo tipo di categoria, che è inclusa nella famiglia del BPO, rientrano tutte quelle attività di contabilità ordinaria, quale la registrazione di tutti i fatti amministrativi che intercorrono tra l'azienda e l'ambiente esterno, di contabilità analitica che racchiudono invece la registrazione di tutti i fatti di gestione interna. Rientrano anche i servizi di “order to cash” legati alla contabilità clienti e servizi di “procure to pay” connessi alla contabilità fornitori.

- ✓ *Call center*: con questa voce ci si riferisce a quella struttura interna all'azienda che accoglie l'insieme dei dispositivi, dei sistemi informatici (hardware, software) e delle risorse umane, finalizzati a gestire, in modo ottimizzato, le chiamate telefoniche da e verso l'impresa.

- ✓ *Centre of excellence*: per outsourcing del “centro di eccellenza” si intende la gestione presso un fornitore esterno di “quell'unità organizzativa che detiene un insieme di abilità, esplicitamente riconosciute dalla casa madre come una fonte importante di

creazione del valore al fine di stimolare lo sfruttamento e la diffusione presso altre unità dell'impresa internazionalizzata” (Frost et al., 2002).²⁴ L' esternalizzazione del centro di eccellenza è l'unica tra tutte le voci esposte in questa indagine empirica che rientra sempre nella categoria dell'outsourcing di un'attività “core” , dato il ruolo chiave che svolge all'interno dell'organizzazione. Per tale ragione, come rivelerà il risultato statistico di tale indagine, sono pochi i casi in cui tale tipo di decisione viene presa.

- ✓ *Print*: con il termine “ print outsourcing” si intendono quella serie di processi che permettono di demandare all'esterno della propria impresa tutto ciò che concerne la produzione di documenti cartacei che vadano al di là della semplice stampa quotidiana, ovvero quelli che necessitino di volumi di stampa, tecnologie o apparecchiature che un normale ufficio non può avere a disposizione. Questo tipo di pratica consente di ottenere ingenti risparmi sugli investimenti strumentali, quali plotter, piegatrici, sul personale addetto e di garantire sempre qualità di stampa di altissimo livello.

- ✓ *Transaction of payment*: questa voce racchiude i vari sistemi di pagamento e gestione del rischio. L'outsourcing delle funzioni di pagamento è una strategia efficiente per mitigare i rischi di esposizione alle frodi e ridurre i costi connessi alla gestione di più sistemi di pagamento (bonifici bancari ed on-line, carte di credito e di debito, carte prepagate, e-wallets e micro-payments, mobile payments) che spesso sono differenti da nazione a nazione ed alle

²⁴ “Gestione delle imprese internazionali” , Matteo Caroli. Pag. 230

interfacce con molteplici istituti finanziari lasciando tali incombenze al fornitore. Questo tipo di esternalizzazione generalmente rientra nella categoria di BPO.

- ✓ *Healthcare*: con questo termine si indicano l'insieme di provvidenze, prestazioni ed iniziative finalizzate alla promozione, alla prevenzione o alla cura della salute. I servizi che le aziende sanitarie decidono di far gestire in outsourcing includono: consulenze professionali; pulizia, disinfezione e sanificazione; lavanderia; security; sterilizzazione dispositivi medico/chirurgici; ristorazione/catering; manutenzione e controlli di qualità apparecchiature.
- ✓ *Project design*: Per outsourcing di “project design” si intende l'esternalizzazione delle attività legate al design. Un esempio sono le industrie tessili asiatiche che esternalizzano in Italia il disegno dei modelli. Questo tipo di decisione comporta un accurato lavoro di selezione di professionisti esterni che dovranno apportare nuovi input in termini di idee e approcci al problema. Data la forte relazione che si viene a creare, i provider di design sono considerati dei “development partners”. Anche in questo caso ci si trova generalmente all'interno della categoria di BPO.
- ✓ *Facilities management*: questo termine racchiude tutte quelle attività di supporto, ovvero quelle che non riguardano il “core business” di un'impresa che comprendono “utilities”, servizi di sicurezza, di manutenzione, di mensa, di gestione delle trasferte...L'affidamento

presso terzi di queste attività secondarie consente all'azienda di focalizzarsi al meglio sul proprio "core business".

- ✓ *Manufacturing*: tale voce indica tutta quella serie di operazioni mediante le quali una materia prima diventa un manufatto, ovvero un prodotto finito. L'esternalizzazione della manifattura, ovvero della lavorazione e produzione del prodotto finito, delle sue componenti o anche delle singole materie prime, viene anche definita con il termine di delocalizzazione. Questa voce sta a significare la decisione di organizzare internazionalmente la propria produzione, allocando parti del processo fuori e dentro i confini nazionali.

- ✓ *Logistic, Supply chain management*: questo termine fa riferimento all'insieme dei processi volti alla gestione fisica, informativa ed organizzativa del flusso dei prodotti dalle fonti di approvvigionamento ai clienti finali. Per esternalizzazione della logistica si intende la decisione di affidare all'esterno tali processi che hanno per oggetto l'approvvigionamento, il trasporto, la distribuzione finale, lo stoccaggio di materie prime e di prodotti finali. Questo tipo di outsourcing rientra nella grande categoria del BPO.

- ✓ *Help desk*: questa voce fa riferimento a un servizio offerto dall'impresa che fornisce informazioni e assistenza ad utenti interni e a soggetti esterni. I servizi di Help Desk assolvono molte funzioni; forniscono ad una organizzazione un aiuto immediato su tutti gli aspetti relativi all'utilizzo dei sistemi e delle procedure ed è organizzato su due livelli. La chiamata viene passata inizialmente a

un soggetto addestrato a risolvere i problemi più comuni poi, se necessario, ad uno specialista di settore (software, rete, server, ecc.).

Si passa ora a elencare le ultime 12 voci di questa seconda sezione del database di analisi, le quali riportano una serie di informazioni generali sul tipo di attività esternalizzate (“back, front office”), sulle peculiarità dei contratti e sul tipo di strategie di esternalizzazione impiegate dalle imprese outsourcer.

- ✓ *Back office, front office*: la distinzione tra “back e front office” outsourcing viene a configurarsi nel momento in cui ciò che viene esternalizzato è rispettivamente quella parte dell’organizzazione che comprende tutte le attività proprie dell’azienda o quella che comprende le attività volte a gestire la relazione con il cliente. Nel primo caso si fa riferimento a tutte quelle parti interne alle quali l’utente finale non ha accesso ovvero tutti i processi interni. Nel secondo caso si fa riferimento alla parte frontale dell’azienda ovvero quella visibile dalla clientela. Rientrano così nella categoria di “back office” funzioni come “accounting”, HR, “manufacturing” mentre nella categoria di “front office” la funzione marketing, vendite e i servizi di CRM e i servizi di “call centers”.
- ✓ *Multi sourcing, Selective outsourcing, Global outsourcing*: come precedentemente espresso nel capitolo di letteratura, si va ad analizzare quale tipo di strategia di esternalizzazione è stata utilizzata in ciascuno dei *deals*. Si evidenzia infatti se si sono stipulati contratti brevi con più fornitori specializzati, se vi è stata una selezione mirata

nella scelta dei fornitori o se invece la funzione da esternalizzare è stata affidata esclusivamente ad un unico provider.

- ✓ *Outsourcing, insourcing totale, insourcing parziale*: si analizza se siamo nel caso di un'esternalizzazione, e quindi nel ricorso ad un fornitore per lo svolgimento e la gestione di determinate attività, funzioni, o fasi del processo produttivo; o invece di internalizzazione quindi nel procedimento inverso per il quale viene riportato "in house" tutto o parte di ciò che in precedenza era stato esternalizzato.

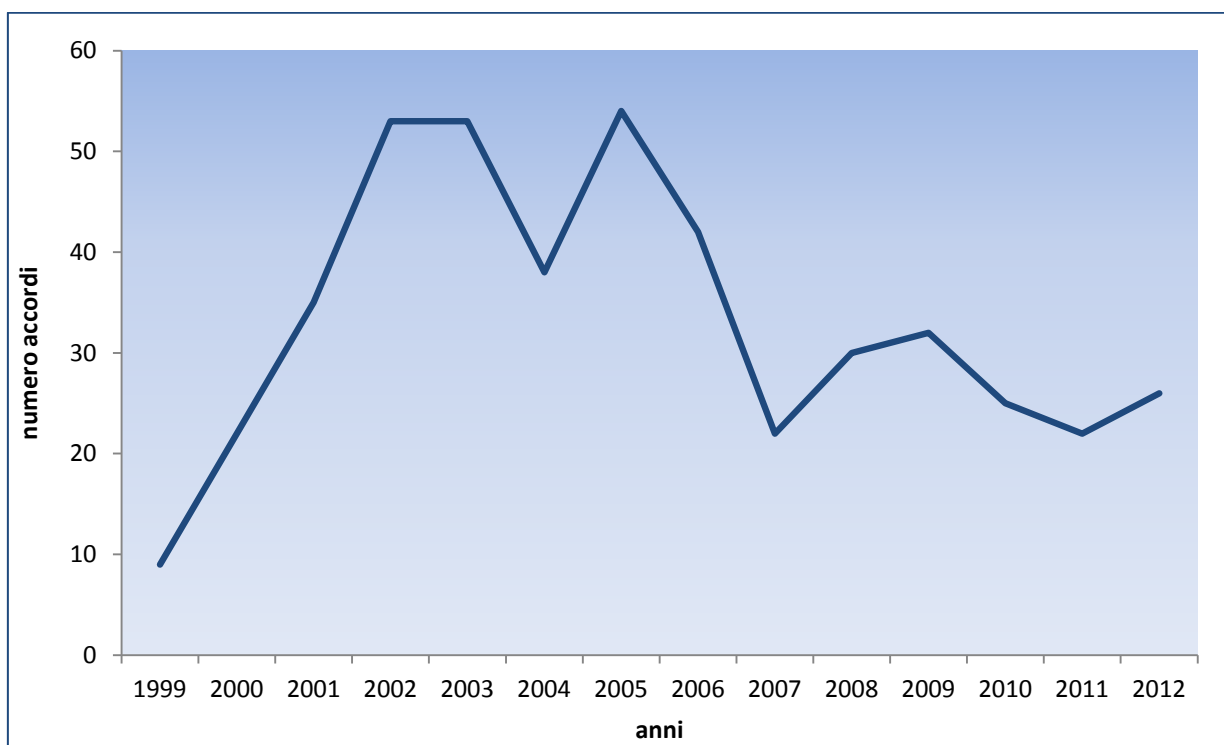
- ✓ *Valore del deal, Durata*: la funzione di queste due voci è quella di riportare rispettivamente il valore monetario di ciascun contratto espresso in "milioni di dollari" e la durata della relazione di collaborazione tra outsourcer e outsourcee espressa sempre in anni.

- ✓ *Cessione dei dipendenti, Numero di dipendenti ceduti*: sono le due ultime due voci, che caratterizzano la seconda sezione del database, le quali indicano se l'accordo di outsourcing ha comportato lo spostamento di dipendenti dall'impresa *outsourcer* a quella *outsourcee* e eventualmente il loro numero.

3.2.2.1 Considerazioni generali sui dati raccolti²⁵

Come precedentemente espresso, nel periodo che va da gennaio 1999 a dicembre 2012, sono stati realizzati 463 accordi di outsourcing di rilevanza tale da essere inclusi nel database di analisi. Nelle due figure sottostanti vengono evidenziati sia il trend di ricorso all'outsourcing nel periodo considerato che il contrasto tra pratiche di esternalizzazione e pratiche inverse di "back sourcing o insourcing".

Figura 1



Come emerge dalla figura 1, quello che si registra è un effettivo trend negativo del ricorso all'esternalizzazione, con un picco impressionante registrato a cavallo tra il 2006 e fine 2007, soprattutto se comparato al boom avvenuto negli anni 2001, 2002 e anche tra il 2004 e il 2005. Nel 2012 il grafico ci mostra come, sebbene il livello rimanga molto basso

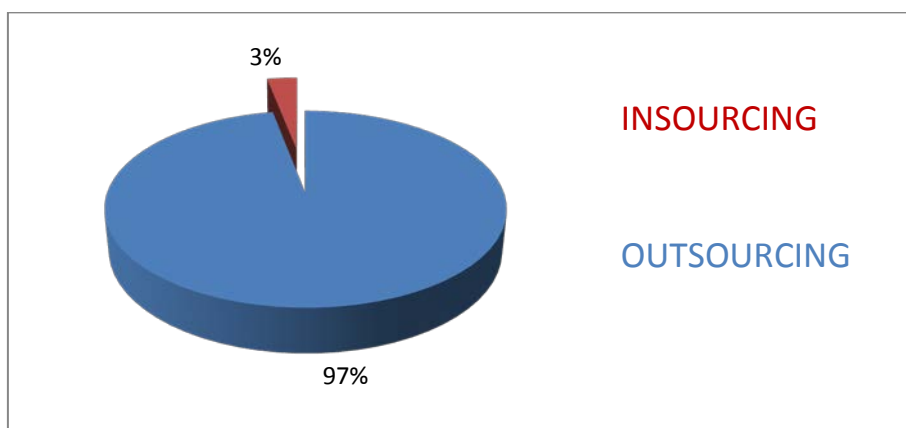
²⁵ I valori e i grafici riportati in tale paragrafo sono il risultato di calcoli effettuati sul database di analisi.

(importante flessione negativa nel 2011), vi sia una leggera tendenza alla risalita.

Al fine di comprendere al meglio il fenomeno dell'outsourcing è necessario relazionarlo alle fasi dell'andamento del ciclo economico. Se prendiamo in considerazione le due crisi economiche più recenti, scoppio della bolla speculativa, avvenuta nel 2000 e crisi finanziaria del 2008, emerge una particolare comune a entrambe. Nell' anno immediatamente successivo al loro scoppio, l'outsourcing ha conosciuto una rivitalizzazione evidente; se guardiamo il 2001 e il 2009 si evidenzia infatti una leggera risalita rispetto al periodo immediatamente precedente (1998 – 1999 e 2006 – 2007)

Ciò probabilmente sta a significare che il ricorso a tale pratica è considerato un mezzo utile per contrastare in maniera tempestiva gli effetti negativi della crisi soprattutto quando va ad intaccare l'economia reale.

Figura 2



Osservando la statistica riportata in figura 2, si può notare come vi sia una maggioranza schiacciante di pratiche di esternalizzazione; in particolare dei 463 contratti analizzati, solamente 12 (10 di insourcing totale e 2 di insourcing parziale) riguardano pratiche di back sourcing. Sul rientro “in house” delle attività si è potuto osservare come le cause scaturenti siano

legate ai costi ma soprattutto a problemi di gestione della relazione con l'impresa outsourcee. La ragione principale infatti si riscontra nei termini di contratto non rispettati.

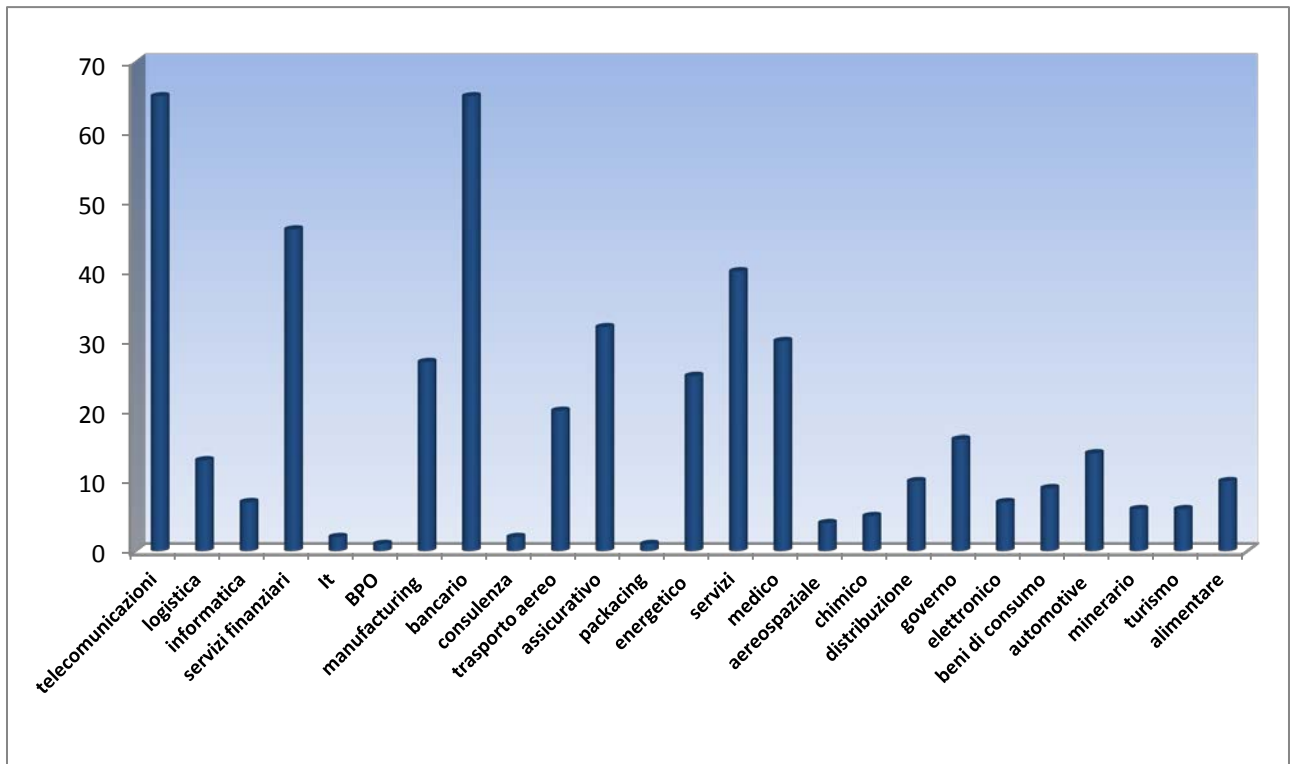
Circa la tipologia di strategia, dal confronto tra pratiche di “*multi sourcing, global sourcing e selective outsourcing*”, emerge complessivamente che la maggior parte delle imprese preferisce adottare quest'ultima modalità in quanto permette loro di selezionare il fornitore ideale per ogni fattispecie aziendale necessaria, con accordi di breve durata lasciando la possibilità di rivolgersi ad altri providers. Attraverso un'analisi più dettagliata si può notare come la scelta di ricorrere a questa tipo di strategia sia notevolmente incrementata nel corso degli anni, con una forte spinta registratasi soprattutto a partire dal 2002; nei tre anni precedenti, infatti, la situazione è diversa in quanto la maggioranza dei contratti è di tipo *global*, più precisamente 46 su un 67, rappresentando quindi il 69% del totale.

Per quanto riguarda l'analisi settoriale, dal punto di vista dell' outsourcee i settori maggiormente coinvolti sono quelli legati a tutti i servizi di *IT, BPO, informatica* e in via minoritaria *telecomunicazione* (questa statistica ci permette di avanzare delle considerazioni relative alla tipologia delle attività e dei processi maggiormente esternalizzati i quali rientrano in gran parte in queste tre categorie settoriali).

Dal punto di vista dell'outsourcer, la situazione è sicuramente più diversificata e più interessante da analizzare.

Per questo motivo, è risultato estremamente utile andare a costruire un grafico che riportasse in maniera assoluta, il numero totale dei settori di appartenenza delle aziende outsourcer che sono state prese in considerazione nel corso del periodo di analisi.

Figura 3 (valore assoluto dei settori relativi alle aziende che esternalizzano)



Come si evince dalla figura 3, i settori maggiormente coinvolti sono in misura pari *telecomunicazioni e bancario* e in via secondaria il settore dei *servizi finanziari* e dei *servizi* in generale.

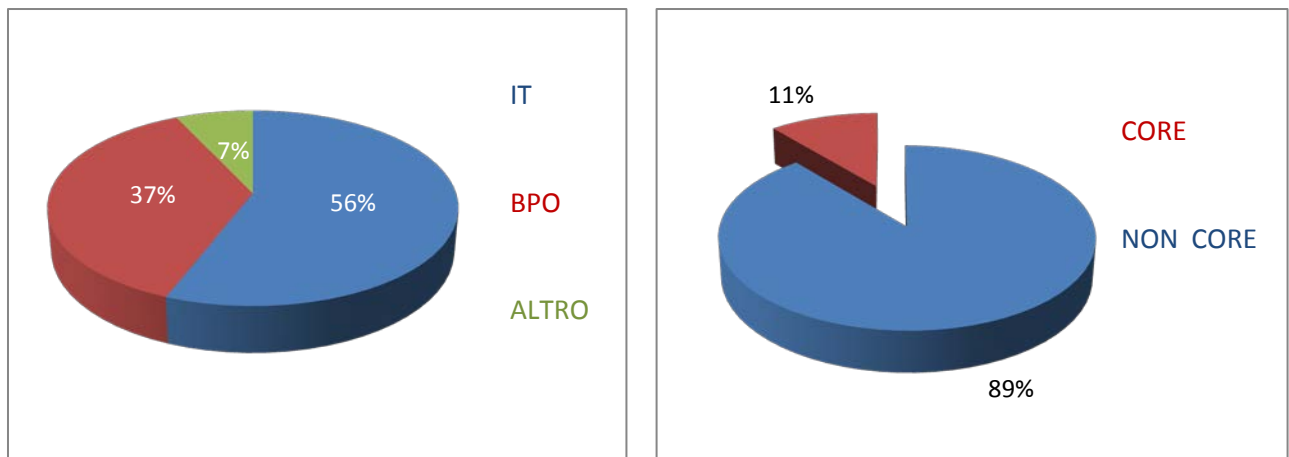
L'aspetto quindi che colpisce è una chiara inversione di tendenza rispetto al passato, in quanto 30 anni fa la maggior parte delle imprese che ricorrevano a tale tipo di strategia erano esclusivamente quelle appartenenti all'area della manifattura; si parlava infatti non tanto di esternalizzazione quanto di "delocalizzazione", proprio per sottolineare come per outsourcing si intendesse generalmente lo spostamento della produzione al di fuori dei confini nazionali.

In questi ultimi tempi, sebbene il *manufacturing* occupi sempre una posizione importante in questa classifica, non può però competere con i settori *telecomunicazioni e bancario* il cui ricorso a pratiche di outsourcing

è notevolmente incrementato soprattutto a causa delle innovazioni nel campo del “network” e in particolare nell’ “information technology”.

Ciò spiega il perché, per esempio, per gran parte delle banche sia oramai consuetudine affidare ad un provider esterno la gestione dei propri sistemi informativi e dei propri processi operativi tra cui componenti applicative, infrastrutture tecnologiche e attività di back e front office.

Per quanto riguarda le caratteristiche principali delle attività e dei processi esternalizzati osservando i due grafici sottostanti saltano all’attenzione due aspetti particolari.



Il primo è che l’89% dei contratti ha per oggetto attività *non core*.

Tale statistica è perfettamente in linea con quanto ampiamente descritto nei capitoli precedenti circa le principali motivazioni che spingono all’outsourcing, ovvero: riduzione dei costi; liberazione di alcune funzioni interne, che vengono date in gestione a fornitori esterni, per puntare su quelle attività, *core*, su cui l’azienda si sente più forte.

Il secondo particolare riguarda l’assoluta predominanza dei casi di outsourcing dell’*IT* che conferma di avere un ruolo chiave per tutto il periodo considerato. In più della metà dei contratti, vengono infatti

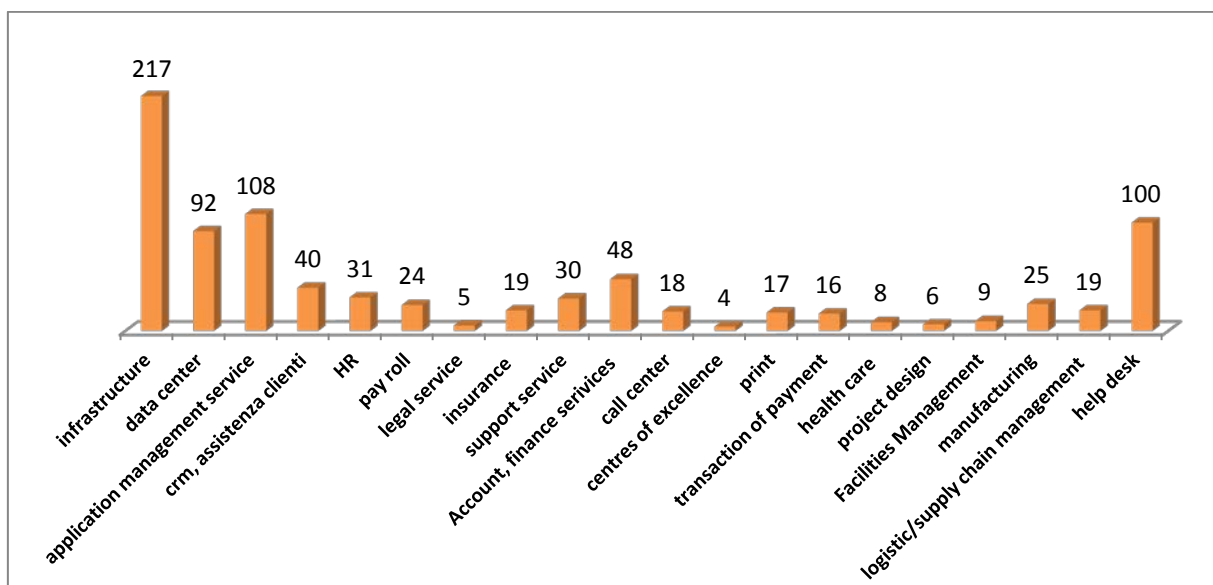
esternalizzate attività o servizi legate all’ “information technology”; da sottolineare, anche, è la crescita di casi di Business Process Outsourcing che caratterizzano il 37% dei “deals”. Solamente in pochissimi casi²⁶, più precisamente nel 7% dei contratti, non sono presenti né attività o funzioni legate all’IT né altre legate al BPO.

Attraverso l’elaborazione dei dati a disposizione nel database d’analisi, è stato possibile effettuare determinate considerazioni riguardo la tipologia delle attività conferite in outsourcing.

Come si evince dalla figura 4, il periodo che va dal gennaio 1999 a dicembre 2012, è stato caratterizzato dall’assoluto predominio dell’ “infrastructure” seguito dai sevizi di “application management”, dall’outsourcing dell’ “help desk” e dei servizi di “data center”.

Il grafico infatti mostra, in termini assoluti, il numero totale di ciascuna delle 20 tipologie di attività (processi o servizi) che sono state esternalizzate nel periodo di analisi.

Figura 4: valore assoluto delle 20 tipologie di attività conferite in outsourcing, 1999-2012

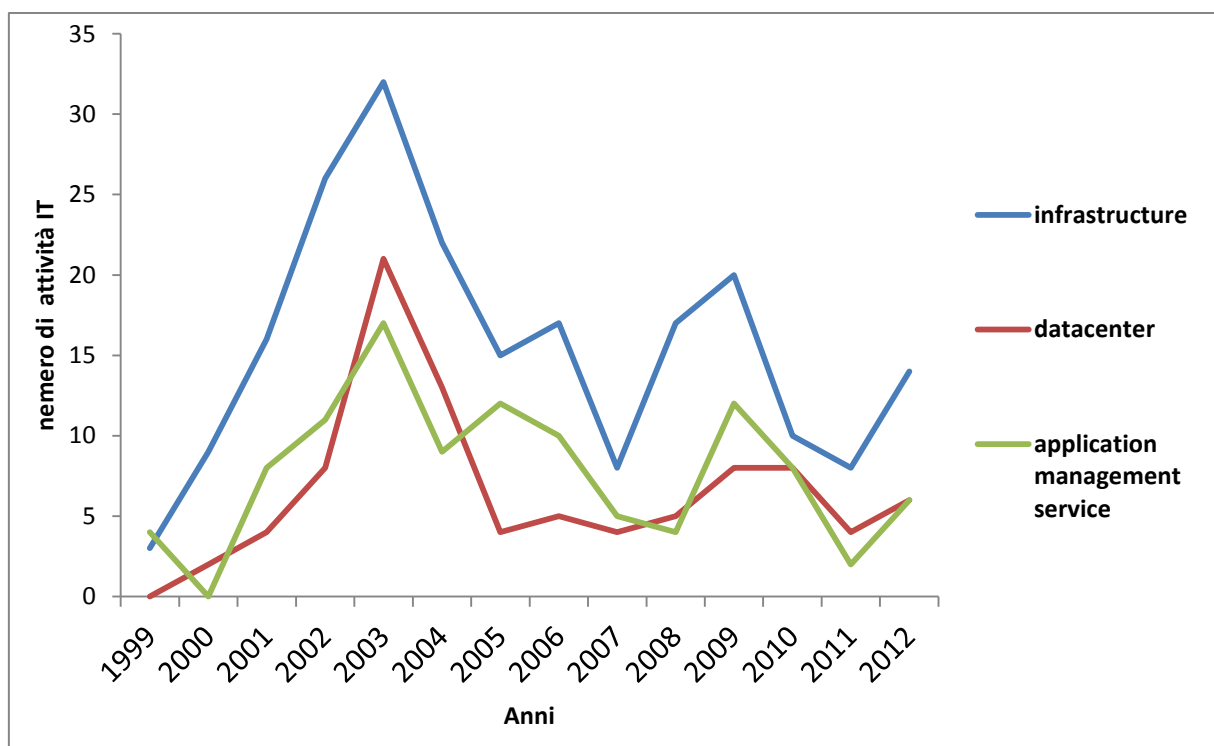


²⁶ Tali casi sono stati racchiusi nella voce “ALTRO”

I risultati della nostra indagine empirica parlano infatti di ben 217 accordi di outsourcing su un totale di 463 che hanno avuto come oggetto la gestione presso terzi delle infrastrutture IT, di 108 contratti nei quali sono stati ceduti i servizi di gestione delle applicazioni IT, di 100 accordi nei quali sono state esternalizzate tutte quei servizi di assistenza ad utenti interni e esterni all' azienda e infine di 92 contratti con oggetto diversi servizi di "storage" dei dati.

Al fine di ottenere un'analisi dettagliata circa il trend delle varie tipologie di attività esternalizzate, si è ritenuto utile considerarne anche il trend temporale; per semplificare tale tipo di analisi, sono stati realizzati tre diversi grafici che riportano la frequenza con cui ciascuna attività, classificata in base alla sua possibile appartenenza alla macro-categorie IT e BPO, è stata gestita in outsourcing.

Figura 5: trend temporale delle tipologie di attività IT esternalizzate, 1999-2012



Come si evince dalla figura 5, tra i vari tipi di outsourcing dell'IT, quello legato alle infrastrutture è stato il più considerato con un livello di crescita che è risultato essere nei 14 anni di analisi superiore rispetto agli altri due.

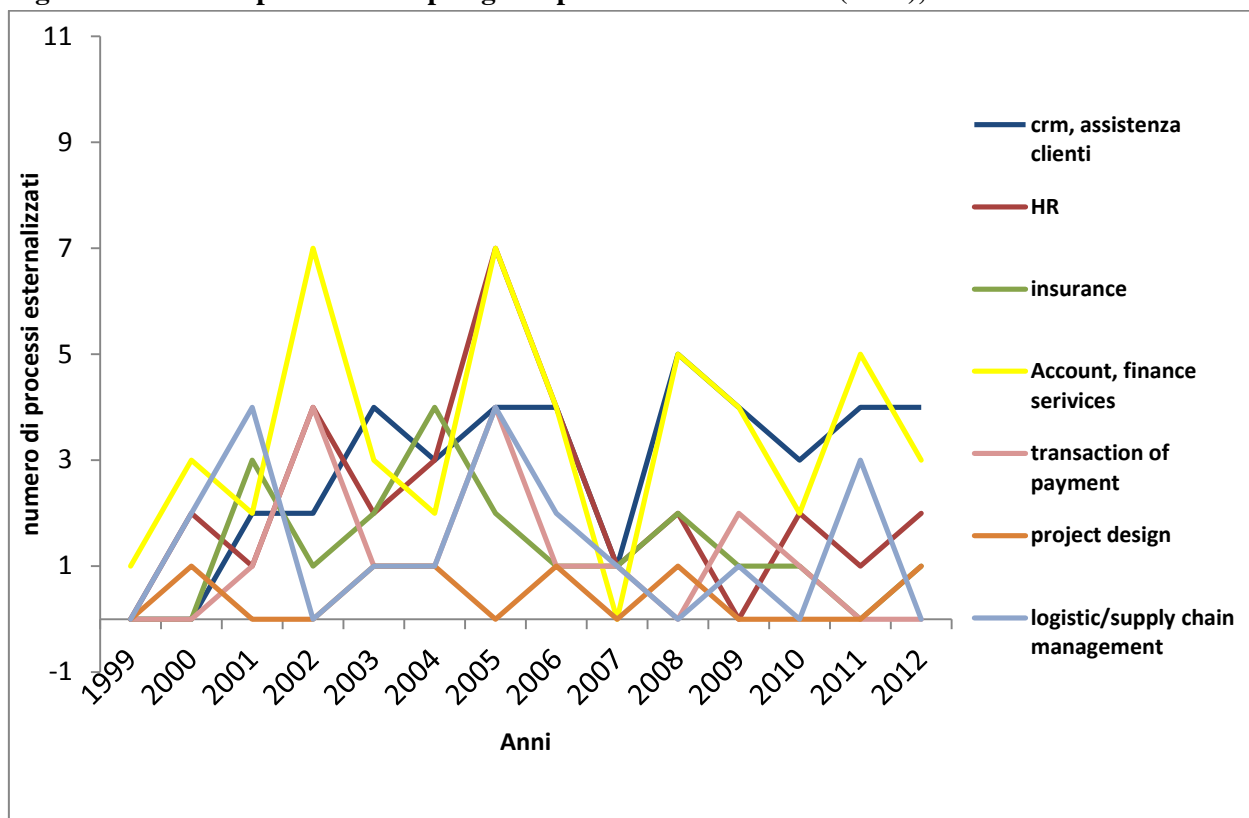
L'outsourcing dei "data centers" e quello delle applicazioni IT, hanno registrato ritmi di crescita pressoché simili riportando anche in termini assoluti una differenza non di certo abissale.

L'elemento che accomuna le tre voci è che, nell'anno 2003, si è segnalato per entrambe un picco di crescita particolarmente rilevante; su una totale di 53 accordi, stipulati in tale anno, 32 hanno avuto per oggetto l'outsourcing dell' "infrastructure", 17 hanno avuto per oggetto quello del "data center" e infine 21 hanno avuto per oggetto l'esternalizzazione dell' "application management service".

Il risultati raggiunti in questa indagine empirica sono perfettamente in linea con determinate stime riportate nel quinto paragrafo del capitolo 2 dedicato all' outsourcing dell'IT, dando quindi a queste ultime una validità empirica.

Nel dettaglio ci si riferisce a due particolari considerazioni: la prima riguarda lo straordinario ruolo assunto dall' "Information Technology" rappresentato dal fatto che in questi ultimi anni quasi la totalità delle aziende conferisce in outsourcing più del 70/80% delle attività di tale reparto; la seconda è legata all'assoluto predominio assunto dall'esternalizzazione delle infrastrutture IT che secondo quanto riportato nel portale "data manager online" mantiene un posto chiave nelle scelte delle aziende essendo anche, secondo le stime della società multinazionale Gartner Inc, direttamente responsabile del giro di affari di valore superiore a 310 miliardi di dollari riguardante il mondo dell'ICT.

Figura 6: trend temporale delle tipologie di processi esternalizzati (BPO), 1999-2012



Osservando l'andamento nel tempo di ciascuno dei processi esternalizzati quello che immediatamente si percepisce è un trend di crescita irregolare ed altalenante; ad esclusione del "project design" che mantiene nel corso dei 14 anni di analisi un andamento regolare ma al di sotto della media, tutti gli altri presentano dei picchi di crescita seguiti da forti ricadute.

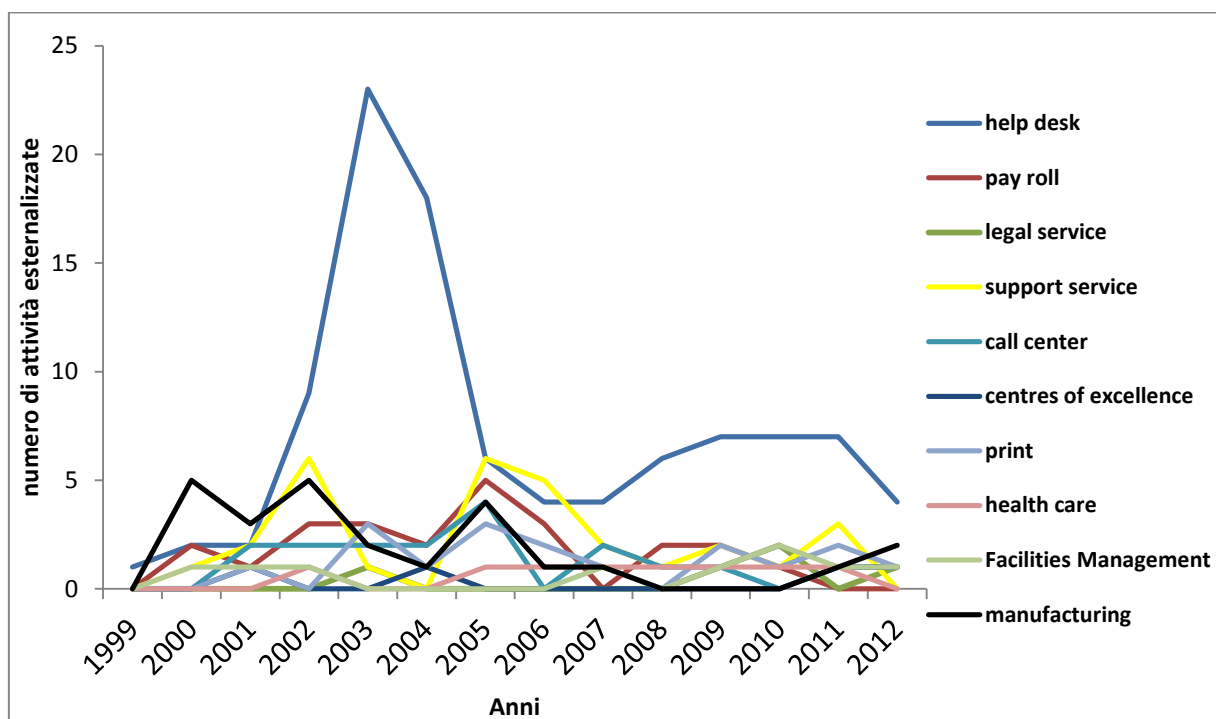
Da notare, infatti, sono per esempio: il caso dell' "account e financial service" che segnala due momenti di forte sviluppo, negli anni 2002 e 2005, seguiti da due ricadute, quella del 2004 e quella più clamorosa del 2007, anno in cui nessuno dei 22 accordi stipulati ha avuto per oggetto il conferimento in outsourcing di tale processo; il caso del "logistic and supply chain management" che registra uno dei suoi due momenti migliori nel 2001 e il suo momento peggiore l'anno a seguire, il 2002, anno in cui

nessuna delle 53 aziende che hanno esternalizzato ha conferito in outsourcing tale processo.

In termini assoluti, come si evince dalla figura 4, “il business process” che è stato esternalizzato più volte, durante il periodo di analisi, è quello relativo all’ “account e financial services” presente in 48 dei 463 accordi stipulati. Seguono in ordine numerico i processi di “Customer Relationship Management” presenti in 40 contratti, quelli di “HR” inclusi in 31 accordi, quelli di “logistic and supply chain management” e “insurance” inclusi entrambi in 19 contratti e infine quelli relativi al “transaction of payment” e “project design” inclusi rispettivamente in 16 e 9 ” deals”.

Il ruolo predominante assunto dall’esternalizzazione di quei processi riguardanti la contabilità e il mondo dei servizi finanziari è strettamente collegato alla statistica del trend settoriale delle imprese outsourcers, che vede un forte presenza sia del settore bancario che in via secondaria del settore dei servizi finanziari.

Figura 7: trend temporale delle attività né IT, né BPO esternalizzate, 1999-2012



La figura 7 riporta il trend temporale di tutte quelle attività e servizi che non rientrano nelle due macro-categorie dell' IT e del BPO.

Guardando il grafico, sebbene sia difficile analizzare l'andamento di ogni singola attività data la loro moltitudine, è possibile esprimere delle considerazioni circa il trend di crescita di due di esse.

Emerge chiaramente come all'outsourcing dei servizi di "help desk" vada attribuita, per tutto il periodo di analisi, un'indiscussa superiorità. Osservando la figura 7, si nota come la curva relativa a tale servizio sovrasti tutte le altre, registrando anche due sorprendenti picchi di crescita nel 2003 e nel 2004; solamente nel 2006 il conferimento in outsourcing dei "support services" ha superato di pochissimo quello dei servizi "help desk". Particolare è anche l'andamento della voce "manufacturing" che, sebbene il piccolo margine di sviluppo registrato tra il 2011 e il 2012, subisce un brusco calo rappresentato prima dal picco raggiunto nel 2004 e poi da un lento declino a partire da 2006.

Per avere comunque un'idea omogenea circa la frequenza con cui si sono esternalizzate tutte le attività che fanno parte di questa categoria, si deve necessariamente guardare il loro valore in termini assoluti alla fine dei 14 anni di analisi.

Osservando quanto è illustrato nella figura 4, si evince come l' "help desk" essendo presente in 100 dei 463 contratti sia il servizio che si conferisce in outsourcing con più frequenza. Segue poi l' esternalizzazione dei "servizi di supporto" oggetto di 30 contratti; l'esternalizzazione della produzione definita come "manufacturing" oggetto di 25 accordi; l'esternalizzazione dell'attività di "pay roll" oggetto di 24 accordi; l'esternalizzazione dei servizi e delle strutture di "call center" e dei processi di "print" presenti rispettivamente in 18 e 17 contratti; l'esternalizzazione delle attività di "facility management" oggetto di 9 contratti; l'esternalizzazione dei servizi

di “healthcare” e dei servizi “legali” presenti rispettivamente in 8 e 5 accordi.

La gestione in outsourcing del “center of excellence” è stata registrata in soli 4 “deal” a sottolineare come tale pratica, comportando l’esternalizzazione di attività “core”, sia raramente considerata dalle imprese che, nella maggioranza assoluta dei casi, preferiscono mantenere tale gestione “in house”.

Ultima considerazione rilevante riguarda un aspetto che accomuna l’outsourcing dell’ “help desk” a quello del “support service”; secondo quanto è stato riscontrato nella maggior parte dei contratti, l’utilizzo di tali pratiche viene fatto a supporto o in aggiunta all’esternalizzazione di un’attività o di un processo principale che sia IT, BPO o indipendente da essi. Questa particolarità probabilmente spiega il perché, soprattutto l’“help desk”, abbia registrato questo trend positivo.

A completare questa serie di considerazioni generali, si illustrano qui di seguito due grafici che riportano in termini numerici la totalità dei Paesi “outsourcer”, e la totalità dei Paesi “outsourcee” coinvolti nei contratti.

Come già specificato nel paragrafo dedicato alla prima sezione, quando si parla di Paesi ci si riferisce alla nazionalità di appartenenza delle imprese, delle loro sussidiarie o delle loro controllate, che hanno assunto il ruolo di parti contrattuali in ciascuno dei 463 accordi di esternalizzazione registrati nei 14 anni di analisi.

Sebbene in entrambe le figure si delinea perfettamente la presenza di un piccolo gruppo di Nazioni chiave, l’aspetto che accomuna entrambe è una chiara diversificazione che caratterizza soprattutto i Paesi outsourcers e in misura secondaria quelli outsourcees.

Rispettivamente, i primi sono ben 43 e i secondi sono in totale 27.

Figura 8

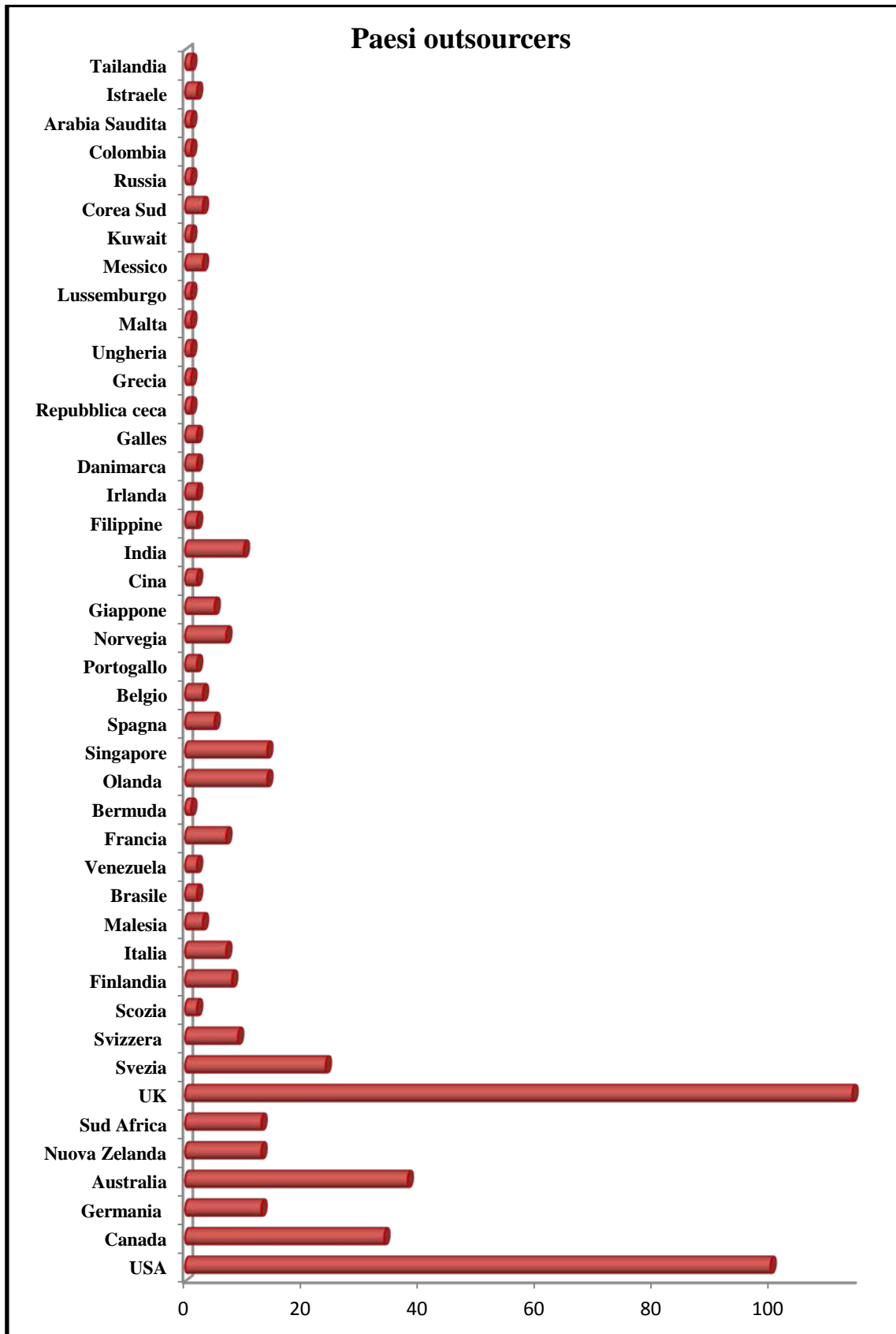
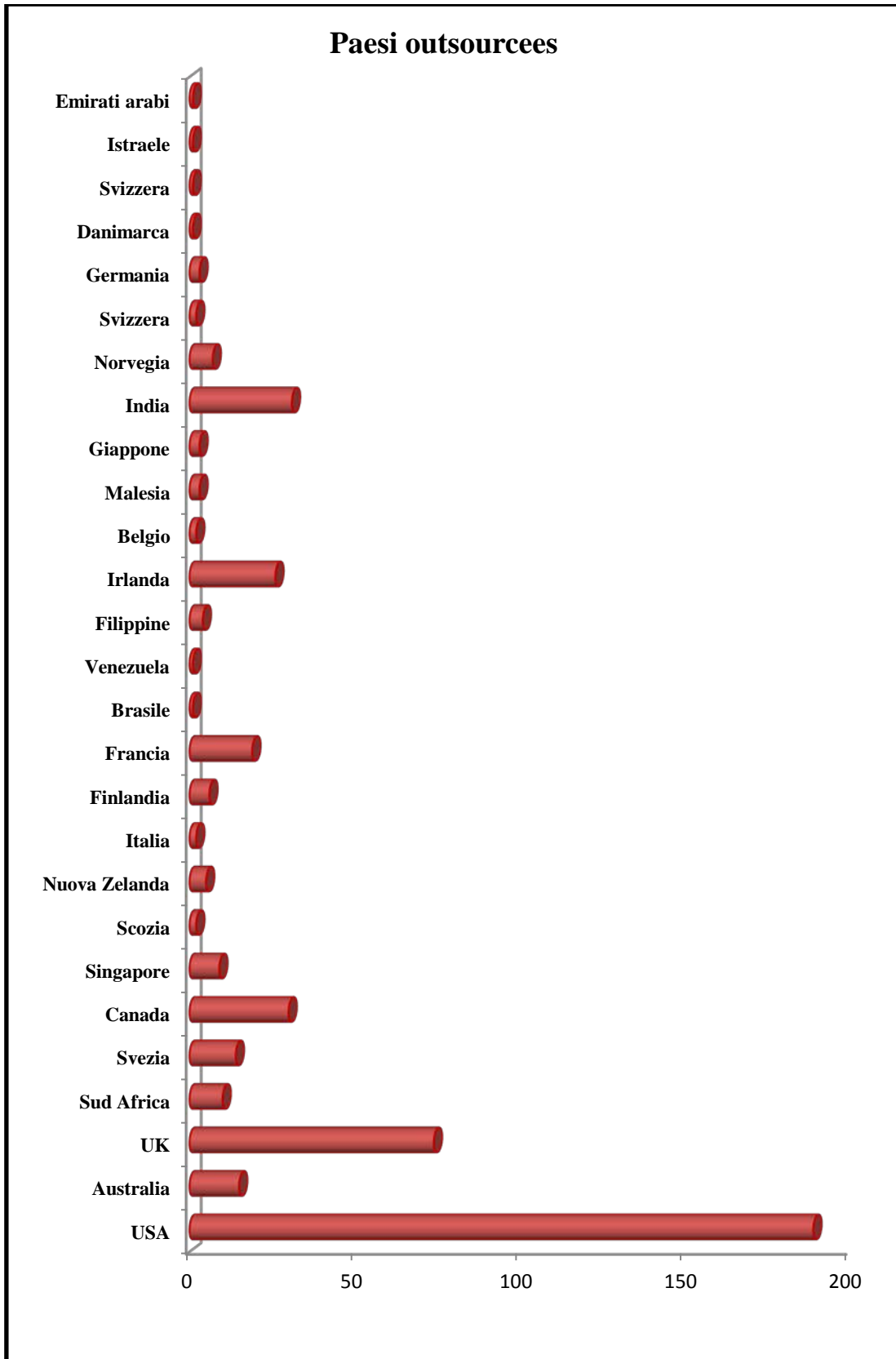


Figura 9



Come si evince da entrambe le figure 8 e 9, USA e UK sono i Paesi coinvolti con più frequenza nei contratti presi a campione e per questo definite nazioni chiave. Considerando il lato “outsourcer” l’Inghilterra è stata implicata il 24% delle volte mentre gli Stati Uniti il 21%; considerando il lato “outsourcee” la differenza è più marcata in quanto il Regno Unito è stato coinvolto il 16% dei casi mentre gli USA ben il 41% delle volte.

Quest’ultimo straordinario risultato è dovuto alla frequenza con cui ci si è rivolti a imprese statunitensi quali l’Ibm, l’ HP, e la Computer Science Corporation, che hanno dimostrato tutta la loro superiorità nel fornire servizi di outsourcing nei campi dell’informatica e dell’IT.

Per poter riportare numeri e percentuali relative a tutti paesi, al fine di dare maggiore ordine a questo tipo di analisi, si è deciso di ripartirli in base alla loro appartenenza a una di queste 7 macroregioni: Europa, Nord America, America Centrale, Sud America, Medio Oriente, Africa, Asia/Oceania.

Quest’ultima è l’area più variegata in quanto spazia da paesi come India Cina e Giappone fino ad includere nazioni come Russia e Australia.

Analizzando i risultati prodotti dalla nostra ricerca, come si evince dalla figura 8, la macroregione Europa è stata quella più considerata, in quanto il 47% delle nazioni, a cui sono legate parte delle imprese outsourcers, appartengono a tale area.

All’interno dell’Europa, l’UK assume un ruolo predominante espresso dal fatto che le imprese inglesi, prese nella loro totalità, sono le uniche che ricoprono ognuno dei 24 settori considerati nella nostra analisi; è per tale ragione che di quel 47%, il 50% fa riferimento a imprese britanniche. Seguono poi in ordine di percentuale, i Paesi dell’ Europa del nord (Svezia,

Norvegia, Danimarca, Finlandia), che di quel 47%, ne occupano ben il 18%; i settori caratteristici di tali Paesi sono quelli legati al “manufacturing”, alle telecomunicazioni, alla logistica e in particolare all’ “automotive”, che ha visto come maggiore interprete l’azienda svedese SAAB.

Sempre per quanto riguarda tale area, il dato allarmante è che i Paesi “PIGS” (Portogallo, Italia, Grecia, Spagna) sono rappresentativi di una percentuale, il 7%, che è pressappoco uguale a quella di due altri paesi europei, la Germania e l’Olanda che ricoprono ognuna il 6%.

Ciò sta a significare che il numero di sole imprese tedesche o olandesi, coinvolte come aziende outsourcers, è stato pressappoco uguale a quello della somma delle imprese di 4 Paesi.

La macroregione che occupa il secondo posto è il Nord America in quanto il 28% delle imprese outsourcers appartiene a tale area; precisamente di questo 28%, il 74% fa riferimento a imprese statunitensi mentre il 26% a imprese canadesi che si sono dimostrate leaders nel settore bancario e delle telecomunicazioni.

La terza macroregione è Asia/Oceania, con una percentuale del 20%, che ha visto come maggiore interprete l’Australia; tale 20% è infatti composto, per quasi la metà (41%) da imprese di tale nazionalità che hanno manifestato la loro supremazia principalmente nel settore bancario, finanziario e delle telecomunicazioni e secondariamente in quello energetico e alimentare.

Seguono poi, in ordine di importanza, Paesi come l’India, la Nuova Zelanda e, con una nota di riguardo, il piccolo stato di Singapore le cui imprese rappresentano il 15% del 20% attribuito a tale area. Tali aziende appartengono generalmente al settore bancario, a quello medico-farmaceutico e infine a quello relativo alla logistica e ai trasporti.

La quarta macroregione è l’Africa, di cui l’unico interprete è la nazione del Sud Africa, con il 3% delle imprese outsourcers che hanno tale nazionalità; segue poi, con l’1% la macroregione del Sud America e infine con la medesimo peso (0,8%) le ultime due aree, Medio Oriente e Centro America.

Passando ora al lato dei Paesi outsourcees, come si evince dalla figura 9, il Nord America, trainato principalmente dalle imprese statunitensi, è la macroregione che è stata più considerata in quanto il 48% di tutte le aziende outsourcees riportate nel nostro database appartiene a tale area.

Di questo 48%, l’86% fa riferimento agli USA mentre il restante 14% è a rappresentanza delle imprese canadesi.

La seconda macroregione è l’Europa, con il 34% delle imprese outsourcees legate a Paesi inclusi in tale area; nel dettaglio, questa percentuale è composta principalmente da aziende inglesi che ne detengono il 47%. Seguono poi le Nazioni dell’ Europa del nord, che occupano il 18%, le quali sono state particolarmente richieste per la fornitura di tutti quei servizi legati al settore dell’ Information Technology.

Da rilevare sono inoltre Irlanda e Francia che occupano rispettivamente il 16% e il 12% del 34% totale.

La ragione di tale risultato è attribuita all’operato di due imprese, Accenture e Capgemini, che hanno ricoperto un ruolo fondamentale nell’ambito nel settore consulenziale.

La macroregione, che occupa il terzo posto, è Asia/Oceania con una percentuale pari al 15%, che ha visto come rappresentante di eccellenza l’India; tale 15% è infatti composto per il 44% da imprese indiane che hanno assunto un ruolo chiave nella fornitura di servizi in generale e di servizi legati al settore dell’IT e del BPO. Seguono poi, in ordine di

rilevanza, le aziende australiane che rappresentano il 21% del 15% totale e lo stato di Singapore, le cui aziende, che occupano il 13%, hanno dimostrato la loro importanza nella fornitura di componenti e servizi legati ai settori dell'elettronica e dell'informatica.

La quarta macroregione è l'Africa, della quale il solito interprete è risultato essere il Sud Africa, con 2% delle imprese outsourcees del database di analisi, di tale nazionalità.

Seguono poi, a pari livello percentuale, le macroregioni del Medio Oriente e del Sud America, rappresentati entrambe dello 0,4%; nessun Paese appartenente all' America Centrale ha ricoperto il ruolo di "providers" nei 463 accordi considerati.

Le nazioni che sono presenti nei grafici 8 e 9 delle quali, nelle singole macroregioni di appartenenza, non è stato riportata nessuna personale percentuale, sono quelle sulle quali non si è effettuato nessun calcolo statistico, in quanto poco rilevanti nell'ambito della nostra analisi.

3.2.3 Terza sezione

La terza sezione del database è volta ad descrivere un modello utile a valutare gli impatti economici della strategia di outsourcing relativa ad ogni singolo contratto, al fine di analizzare se la decisione di esternalizzare comporti o no un miglioramento dei risultati ottenuti dall'impresa.

Per analizzare i vantaggi delle iniziative di outsourcing normalmente si ricorre all'analisi dei costi e benefici dei progetti; tale analisi, sebbene sia necessaria ed utile, non dà una chiara evidenza del reale impatto dei progetti di outsourcing in termini economici per l'azienda. Per tradurre l'impatto dell'esternalizzazione sul business in termini economici, che risulti comprensibile al management aziendale, si è andato quindi ad analizzare l'eventuale contributo dell'outsourcing al miglioramento di alcuni indici di bilancio.

Per tale ragione, per ogni singola azienda outsourcer sono stati riportati i valori di determinati indici individuati due anni prima e due anni dopo l'inizio del deal.

La loro individuazione è avvenuta grazie all'ausilio e alla consultazione di due banche dati, "Osiris" e "Bloomberg professional service"; la prima, quella maggiormente utilizzata, contiene dati finanziari e anagrafici relativi alle società, banche e assicurazioni internazionali quotate (48.000 società) e non (23.500 società); la seconda, contenente informazioni finanziarie ed economiche per la ricerca e l'analisi cronologica anche ad alta frequenza su azioni ordinarie, indici di mercato, titoli obbligazionari, credit ratings, bilanci societari, tassi d'interesse e di cambio, dati macroeconomici, futures ed options, warrants, commodities, Bond Indices e CDS.

In entrambi i casi l'individuazione degli indici è avvenuta inserendo nella "query" di ricerca il nome giuridico dell'impresa outsourcer apponendo come filtro il "range" di anni di interesse per la nostra analisi.

Nella maggioranza dei casi, data l' indisponibilità di determinati valori, è stato possibile, ove le banche dati contenevano tali informazioni, calcolarli indirettamente attraverso la consultazione di poste all' interno dei singoli bilanci, le quali sono state appositamente riportate.

La ricerca ha condotto quindi alla compilazione dei dati richiesti su una parte delle imprese contenute nel database, data l'impossibilità di accedere ai profili di alcune aziende non riconosciute da entrambe le banche dati finanziarie.

Gli indici di bilancio che sono stati presi in considerazione sono il *ROA*, l'*EBT* e il *ROE*; il database riporta anche le seguenti voci "*total assets*", "*equity*" e "*net income*" che sono state considerate in quanto, come precedentemente espresso, necessarie al calcolo degli indicatori qualora il valore non fosse direttamente disponibile. Tutte le voci sono espresse con la medesima valuta²⁷ e nella legenda sono precedute dai simboli "-2, -1, 0, +1, +2" per indicare il loro valore rispettivamente i due anni precedenti, i due posteriori e l'anno della stipulazione dell'accordo di outsourcing.

La scelta di questi 3 parametri è dovuta al fatto che, meglio di altri, permettono di misurare l'impatto dell'esternalizzazione sul business in termini economici.

La decisione di considerare indici come il *ROA* e l'*EBT* è stata condizionata anche da una serie di studi empirici effettuati dagli scienziati dell'IBM T. J. Watson Research²⁸ i quali hanno analizzato i dati finanziari

²⁷ " million di dollari USA"

²⁸ <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/ciw03064usen/CIW03064USEN.PDF>

di 244 aziende quotate in borsa che hanno implementato programmi di outsourcing su larga scala tra il 2001 e il 2006 al fine di dimostrare che lo società che ricorrono all'esternalizzazione ottengono risultati costantemente migliori rispetto ai propri concorrenti diretti relativamente a determinati parametri finanziari, tra cui appunto l' *EBT* e il *ROA*.

Analogamente a quanto fatto nel paragrafo precedente, si riporta ora una descrizione dei tre indici di bilancio con annessa una breve motivazione del perché sono ottimi strumenti validi per valutare la strategia di outsourcing.

✓ *ROA*: l'acronimo sta per "*Return On Asset*". Per calcolarlo si prende l'utile netto (*net income*) e lo si divide per il totale delle attività (*total asset*). L'indice, espresso generalmente in percentuale dà l'idea di quanto hanno reso tutte le attività dell'azienda in questione.

“Il suo valore minimo deve essere superiore o uguale al costo del denaro (tassi d'interesse scelti dalle varie banche centrali), perché ovviamente essendo il totale delle attività l'ammontare complessivo degli investimenti fatti dall'azienda ed essendo stati finanziati da indebitamento, cassa e/o denaro preso in prestito, il tasso minimo da ottenere è ovviamente quello dei tassi d'interesse. Se fosse inferiore significherebbe che il costo di questo denaro è stato per l'azienda maggiore a quanto quel denaro ha reso, quindi non sarebbe stato conveniente prenderlo”²⁹

L'outsourcing può impattare positivamente il *ROA* perché toglie dal calcolo del *ROA* i capitali investiti in aree non attinenti al core business.

²⁹ <http://analisifondamentale.investireoggi.it/roa-roi-indicatori-di-redditivita-147.html>

Il ricorso alla terziarizzazione, infatti, consente alle imprese di impiegare le risorse , spesso limitate, dalle attività secondarie (no core) alle attività core che sono quelle che di solito garantiscono un ritorno maggiore sia di profittabilità che di servizio al cliente. In sostanza le iniziative di outsourcing consentono di realizzare economie di scala e rimettere in circolo liquidità da investire altrove.

- ✓ *EBT (Earnings Before Taxes)*: indica gli utili conseguiti da un'impresa prima della deduzione delle tasse e delle imposte dovute. Si calcola facendo la differenza tra i ricavi ed i costi aziendali, ad eccezione delle imposte sul reddito. Più precisamente è dato da:

$$EBIT - O_{fin} - PS - OS$$

EBIT = risultato ante oneri finanziari

O_{fin} = Oneri finanziari

PS = Proventi straordinari

OS = Oneri straordinari

Il risultato ante imposte è importante per conoscere la redditività dell'impresa prima dell'applicazione delle imposte sui redditi. È un indice che risulta utile qualora si vogliano fare dei confronti interaziendali ovvero tra imprese che operano in paesi con diverse legislazioni fiscali. Si evitano così tutte le distorsioni, nel raffronto a livello di reddito netto, causate dall'impatto delle imposte. Questa è la ragione per cui nella nostra indagine, che include contratti di

outsourcing riferiti ad aziende che operano in diverse nazioni, si è preferito tenere in considerazione l'*EBT* rispetto all'*EBIT*.

Inoltre considerando che a seguito dell'outsourcing si ottiene una riduzione dei costi e degli investimenti che vanno a diminuire sia le spese generali ed amministrative e i costi di ammortamento, tale effetto si ripercuote positivamente sull'*EBT*. Operativamente, infatti, l'esternalizzazione permette di trasformare i costi fissi in variabili tramite l'abbattimento di taluni costi quali gli investimenti in impianti, tecnologie e personale qualificato. Ciò che prima era quindi un investimento ed un costo fisso si trasforma ora in un costo d'esercizio caratterizzato da variabilità.

- ✓ *ROE (Return On Equity)*: è un indice economico sulla redditività del capitale proprio, ottenuto dividendo l'utile netto (*net income*) per i mezzi propri (*equity*); è espresso generalmente in termini percentuali ed è utilizzato per verificare il tasso di remunerazione del capitale di rischio, ovvero il rendimento del capitale conferito all'azienda dai soci.

L'indicatore può essere considerato come una sintesi della economicità complessiva (dell'efficienza e dell'efficacia con cui è stato condotto l'intero processo gestionale) valutando come l'impresa sia riuscita a gestire i mezzi propri per aumentare gli utili. Il *ROE* è influenzato dalle scelte compiute nell'ambito della gestione caratteristica, ma anche dalle decisioni concernenti la gestione finanziaria, patrimoniale, accessoria e dalle disposizioni fiscali. La strategia di outsourcing se influisce positivamente sia sul *ROA* sia sull'*EBT* migliora la redditività e di conseguenza il *ROE*.

Con la realizzazione di questo sistema, volto a misurare gli effetti della strategia di outsourcing sulle performance economiche dell'impresa, si è voluta dare una risposta concreta ai tutti quei problemi, riportati nel paragrafo 1.5.2 del primo capitolo, relativi alle difficoltà, riscontrate nella letteratura, nel dare una valutazione quantitativa e oggettiva a tale fenomeno a causa della forte eterogeneità che caratterizza tutti gli altri modelli di valutazione.

CAPITOLO 4

4.1 Introduzione

In questo capitolo si riportano i risultati di una duplice analisi³⁰ compiuta sul database descritto nel capitolo precedente rivolta ad ottenere una verifica, avvalorata dai dati, dell'impatto della strategia di outsourcing sulle performance economiche e finanziarie delle aziende.

La prima analisi è stata condotta utilizzando il software statistico "Stata" grazie al quale si è potuto effettuare uno studio di un gran numero di caratteri quantitativi e qualitativi rilevati su ogni singolo contratto presente nel database, ponendo in evidenza i legami e le differenze riscontrati negli stessi accordi. Si è potuto così riflettere su determinati aspetti legati a questo tipo di fenomeno i quali, emersi come risultati dell'analisi, sono stati appositamente analizzati e riportati in tale capitolo.

A supporto di tale indagine, per dare maggiore validità ai risultati ottenuti, è stato condotta un'ulteriore analisi che ha premiato l'outsourcing in termini di influenza positiva sulle performances dell'azienda. È stato infatti effettuato un controllo sui contratti oggetto di indagine, utilizzando il sistema di misurazione presentato nel capitolo precedente per verificare se, a seguito dell'implementazione della strategia, sia stata riscontrata, nelle aziende che hanno esternalizzato, una variazione positiva di almeno due dei seguenti tre indici: ROA, ROE, EBT. L'applicazione di tale modello di misurazione sul database di analisi ha permesso inoltre di riportare una serie di considerazioni di natura settoriale, che sono illustrate nell'ultimo paragrafo di questo capitolo.

³⁰ È tuttavia importante notare che le analisi effettuate non stabiliscono alcun nesso casuale ne tantomeno sottendono che l'outsourcing abbia rappresentato l'unico fattore scatenante i miglioramenti nelle performance registrati.

4.2 Descrizione dell'analisi effettuata da Stata

Stata è un software statistico che permette di organizzare ed elaborare dati, di produrre statistiche e grafici e di stimare una grande varietà di modelli econometrici.

In particolare, per questo tipo di studio effettuato sui contratti presenti nel database, il software è stato utilizzato per sottoporre la stessa banca dati ad una specifica analisi, definita con il nome di T test, più comunemente conosciuta come “test di significatività”.

Un test di significatività valuta l'evidenza fornita dai dati contro un'ipotesi nulla H_0 a favore di un'ipotesi alternativa H_a ;

Tutti i test statistici relativi a questo tipo di analisi partono quindi con l'assunzione dell'appena citata ipotesi zero la quale è rappresentativa di affermazioni del tipo “ non ci sono differenze tra...” oppure “ non si riscontra alcun effetto della variabile su... “; l'ipotesi alternativa invece è quella a cui si cerca di dare una evidenza empirica.

Nel momento in cui viene effettuato il confronto fra due o più gruppi di dati, che in questo caso possono includere direttamente i singoli contratti o delle loro specifiche caratteristiche, come la natura delle attività esternalizzate o il tipo di modello utilizzato (global, selective, multisourcing), l'ipotesi zero prevede sempre che tra i gruppi non vi sia nessuna differenza riguardo a un parametro considerato, che in tale analisi è stato sempre rappresentato dal valore della media dell'indice ROA al secondo anno dopo la stipulazione del deal o della media dei ROA dei primi due anni dopo la firma dell'accordo.

Nel caso in cui l'ipotesi H_0 fosse valida è chiaramente intuibile che tra i gruppi considerati non è stata riscontrata alcuna differenza e che quindi il test non ha prodotto i risultati sperati.

Per verificare tale validità in ogni test di significatività, i dati soggetti ad analisi devono essere espressi nella forma di una “statistica test”, ovvero una statistica che permette di confrontare il valore del parametro con la stima del parametro ottenuta con i dati osservati; attraverso poi la conoscenza della distribuzione campionaria relativa alla statistica test (sotto l'ipotesi H_0), si procede con il calcolo del cosiddetto “P value” il quale indica la probabilità, considerando l'ipotesi nulla vera, che la statistica test assuma un valore pari o più estremo di quello attualmente osservato; più il valore P è piccolo, maggiore sarà quindi l'invalidità dell'ipotesi H_0 .

Se poi il P value risulta essere minore o uguale ad uno specifico valore prefissato, detto livello di significatività (che si è definito essere uguale a 0,100), allora i dati, che sono stati considerati, risultano essere significativi e quindi maggiormente propensi ad avvalorare l'ipotesi H_a .³¹

Il T test è stato condotto adottando un intervallo di confidenza del 95% prendendo in considerazione solo una parte dei 463 contratti riportati nel database escludendo tutti quelli per i quali non è stato possibile ottenere o calcolare il valore dei tre indici considerati (ROA, ROE, EBT) e in particolare del valore assunto dal ROA nel secondo anno dopo la stipulazione del deal.

La decisione di considerare tale indice come parametro di riferimento per l'analisi è dovuta esclusivamente alla maggiore disponibilità, rispetto agli altri due ed al fatto che il software Stata, sebbene la sua assoluta

³¹ La descrizione appena effettuata riguardante i test di significatività ha preso spunto dalla pagina 354 del libro “statistica di base” di David S. Moore.

funzionalità, non è in grado di operare in situazioni in cui vi siano troppi valori indefiniti.

Questo studio ha permesso di riportare una serie di considerazioni interessanti relativi a determinati aspetti emersi come risultati del test di significatività.

4.2.1 La scelta di considerare il secondo anno dopo la stipulazione del deal

Un programma di outsourcing generalmente si articola in 4 distinte fasi che sono consequenziali l'una all'altra.

Esse sono:

- *Decisione delle aree da esternalizzare;*
- *Selezione di un partner per l'outsourcing;*
- *Negoziazione del contratto;*
- *Stesura del contratto* (in esso vengono riportati i servizi erogati dal fornitore, i Service Level Agreement per la misurazione del servizio ricevuto, i costi da sostenere, le eventuali penali, l'indicazione per la gestione delle possibili variazioni legate all'inevitabile modificarsi nel tempo dei fattori tecnologici, delle normative e delle esigenze stesse del committente);
- *Transizione.*

Per “transizione” si intende l’intero processo attraverso cui i fornitori prendono in carico le attività e si preparano per erogare i servizi concordati. È la fase in cui, sulla base della forte interazione tra committente e fornitore, si verifica solitamente il trasferimento dall’impresa outsourcer del know how, dei software, dei modelli, ed di altri elementi necessari per l’esecuzione dell’incarico.

Prendendo come esempio il caso di outsourcing dell’IT, ciò che viene generalmente trasferito sono i programmi e le apparecchiature informatiche, oltre ovviamente al personale.

La fase di transizione se non condotta con attenzione e managerialità può pregiudicare il successo del progetto e compromettere il raggiungimento dei benefici attesi sia dal punto di vista economico e finanziario che organizzativo e funzionale.

Durante la fase di transizione, dove l’assetto target non è raggiunto ma si lavora per arrivare ad esso, è evidente che i benefici attesi non sono completamente realizzati. Vista la criticità di tale fase le aziende sono da un lato, propense a dedicare attenzioni, risorse e tempi adeguati per non pregiudicare la riuscita del progetto, dall’altro sono tentate di accorciare il più possibile la durata della transizione per avere al più presto l’operatività dell’assetto target necessario per conseguire i benefici attesi.

Il perimetro dei servizi coinvolti e la durata dell’accordo influenzano, ovviamente, la durata della transizione che può variare da 6 a 18 mesi.

È per tale ragione che, sulla base anche delle opinioni espresse dalla maggioranza delle aziende e degli esperti in materia, si è preferito prendere in considerazione il secondo anno dopo l’annuncio dell’accordo per verificare l’impatto atteso del progetto sulle performance economiche dell’impresa.

Questo è il motivo per cui sono stati considerati principalmente nell'analisi i valori del ROA che le aziende outsourcers hanno registrato nell'anno "+ 2".

Solo nei casi in cui si è voluto calcolare il ROA medio che le aziende hanno ottenuto nei due anni successivi alla stipula del contratto, sono stati anche utilizzati nell'analisi i valori all'anno "+1".

4.3 Aspetti emersi dall'analisi

Come già affermato nella parte introduttiva, vengono qui di seguito presentati in 4 diverse tabelle i risultati prodotti dal software “Stata”, ottenuti a seguito della somministrazione, in tale programma, di una parte dei contratti di outsourcing contenuti nel database di analisi.

Argomento centrale di tale paragrafo sono una serie di osservazioni legate a determinati aspetti emersi dall'indagine.

Tre sono stati gli “aspetti” su cui è stato possibile effettuare delle riflessioni focalizzate sull'esistenza di possibili correlazioni tra incremento delle performance economiche delle imprese outsourcers e tipologia di attività esternalizzate o tipologia di modelli utilizzati.

In particolare si è valutato se:

- 1) l'influenza dell'outsourcing sulle performance economiche delle imprese sia legata alla natura delle attività esternalizzate (core, non core);
- 2) a seconda delle diverse caratteristiche delle attività esternalizzate, per esempio appartenenti o no alle categoria dell'IT o del BPO, le imprese ottengano delle performance maggiori;
- 3) la decisione di adottare un modello di tipo selective o un modello di tipo global per implementare la strategia di outsourcing abbia delle ripercussioni per le imprese outsourcers in termini di risultati ottenuti.

4.3.1 Primo aspetto

La tabella sottostante fa un confronto tra contratti che hanno avuto per oggetto attività core (1) e contratti in cui sono state esternalizzate attività non legate al core business (0); per ognuno di questi due gruppi è stata calcolata la media dei ROA registrati nell'anno "+ 2" (mean) in modo da vedere se si siano riscontrate, tra i due, delle differenze così rilevanti, da poter dare ai risultati una validità il più possibile generale.

Tabella 1: T test roa_2, by (core)

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	(95% Conf	Interval)
0	298	4.71557	1.372665	23.69586	2.014189	7.416952
1	37	-8.609459	7.996408	48.64025	-24.82693	7.608008
combined	335	3,243851	1.517848	27.78118	0.2581042	6.229597
diff		13,32503	4.794416		3.89387	22.75619

$$\text{Diff} = \text{mean (0)} - \text{mean (1)} \quad t = 2.7793$$

$$H_0 : \text{diff} = 0 \quad \text{degrees of freedom} = 333$$

$$H_a : \text{diff} < 0 \quad H_a : \text{diff} \neq 0 \quad H_a : \text{diff} > 0$$

$$\text{Pr} (T < t) = 0.9971 \quad \text{Pr} (|T| > |t|) = 0.0058 \quad \text{Pr} (T > t) = 0.0029$$

L'ipotesi H_0 che, in questa specifica analisi, bisogna confutare è che la differenza tra il valore della media ottenuta per in contratti con oggetto attività “non core” e il valore di quella riferita a contratti “core” sia uguale a zero e quindi non significativa.

In realtà, quello che è emerso dall'analisi, porta a confutare tale ipotesi ed a avvalorare l'ipotesi alternativa che invece prevede l'esistenza di una forte differenza tra questi due valori.

In particolare la differenza, oltre ad essere molto significativa, in quanto ad essa è associato un P value molto basso ($0.0058 < 0.100$), pende chiaramente verso una direzione; come si evince dai risultati ottenuti, il P value più basso (0.0029) è stato riscontrato in corrispondenza della specifica ipotesi “ $T > t$ ” che mostra come l'esistenza di tale differenza sia legata ad un valore della media dei ROA all' anno + 2, riferiti alle attività non core, estremamente elevato (4.71557) se confrontato con quello delle attività core (-8.609459).

Rispetto a tutte le altre analisi effettuate, che verranno illustrate nelle tabelle successive, questo è il T test il cui risultato risulta essere il più significativo.

È possibile quindi affermare che un outsourcing che ha per oggetto le “core activities” impatti sempre positivamente ma maniera meno influente sulle performances economiche dell'impresa outsourcer rispetto a uno che ha per oggetto attività no core ?

Questo è l'unico dei casi analizzati in cui è possibile generalizzare e rispondere a tale domanda con una affermazione positiva che prova quindi che l'influenza dell'outsourcing sulle performance economiche dell'azienda è legato alla natura delle attività esternalizzate.

Chi esternalizza attività non core ottiene quasi sempre risultati più elevati rispetto a chi fa il contrario.

Probabilmente un critico potrebbe obiettare a tale attestazione facendo notare come una differenza così abissale delle medie sia dovuta al fatto che su 335 contratti presi a campione solo 37 riguardano l'esternalizzazione di attività primarie; tale tipo di discrepanza numerica non solo non smentisce la conclusione precedente ma la avvalora per due precise ragioni:

- se i casi di outsourcing di “non core activities”, sono così elevati rispetto agli altri (298 contro 37), ciò sta a significar che effettivamente le aziende, nella stragrande maggioranza dei casi, preferiscono dare in outsourcing quel tipo di attività in quanto ovviamente ottengono un ritorno più alto se confrontato con quello che otterrebbero nel caso contrario;
- effettuando un'analisi ulteriore basata sul confronto dei valori dei tre indici (ROA, ROE, EBT) all'anno zero, anno di stipulazione del contratto, e all'anno + 2, è risultato che su 37 accordi oggetto dell'indagine, solo in 20 è stata registrata una variazione positiva di almeno due tre indici. Ciò sta a significare come solamente nel 52% dei casi, e quindi poco più della metà delle volte, chi esternalizza attività core ottiene dei miglioramenti in termini di performance economiche, il che avvalora chiaramente le conclusioni a cui si è giunti con questo tipo di analisi.

Il risultati ottenuti rendono valide tutte le considerazioni riportate nella parte teorica riguardo questa tematica.

In particolare sono una chiara conferma dell'intuizione di Quinn and Hilmer (1994) secondo la quale se una strategia combina correttamente lo sviluppo ed il mantenimento all'interno delle core competencies ed il ricorso alla terziarizzazione delle altre attività non riconducibili all'interesse primario, allora aiuta l'impresa a creare valore per i propri clienti ed a generare, di conseguenza, un vantaggio competitivo di lungo periodo.

In questo modo, l'azienda percepisce il ricorso all'esternalizzazione come una risposta alla esigenza di efficienza e di competitività a livello globale e lo traduce nella necessità di concentrarsi su ciò che costituisce il cuore dell'attività principale.

Infatti è ampiamente diffuso sia tra le imprese che nel mondo accademico il convincimento che, se si mantengono all'interno anche le attività di supporto al core business, come per esempio l'IT, si sottraggono risorse ed investimenti utili al perseguimento degli obiettivi primari dell'azienda.

La scelta di una strategia di outsourcing costringe l'impresa ad individuare e delimitare il suo core business che, come detto, nel primo capitolo, è costituito dalle attività specifiche che caratterizzano l'azienda sul mercato e sulle quali c'è l'obiettivo primario di sviluppare un vantaggio competitivo duraturo sui concorrenti.

4.3.2 Secondo aspetto

La tabella sottostante confronta la media del ROA registrato due anni dopo la stipulazione del deal (ROA+2), su un campione composto da 335 accordi divisi in due gruppi differenti: il primo gruppo si riferisce a contratti di outsourcing dell'IT (1); il secondo (0) a deals che hanno per oggetto attività non appartenenti a tale categoria.

Tabella 2: T test roa_2, by (ito)

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	(95% Conf.	Interval)
0	125	0.6825599	3.034383	33.92544	-5.323335	6.688455
1	210	4.768429	1.609914	23.32986	1.594678	7.942179
combined	335	3.243851	1.517848	27.78118	0.2581042	6.229597
diff		-4.085869	3.135125		-10.25301	2.081277

$$\text{Diff} = \text{mean (0)} - \text{mean (1)} \quad t = -1.3033$$

$$H_0 : \text{diff} = 0 \quad \text{degrees of freedom} = 333$$

$$H_a : \text{diff} < 0 \quad H_a : \text{diff} \neq 0 \quad H_a \text{ diff} > 0$$

$$\text{Pr} (T < t) = 0.0967 \quad \text{Pr} (|T| > |t|) = 0.1934 \quad \text{Pr} (T > t) = 0.9033$$

L'ipotesi Ho che, in questa specifica analisi, bisogna confutare è che la differenza tra il valore della media ottenuta per in contratti con oggetto l'esternalizzazione di attività e servizi legati all'information technology e il valore di quella riferita a contratti non legati all'outsourcing dell'IT, sia uguale a zero e quindi insignificante.

Diversamente dall'analisi precedente dove tale differenza era molto significativa, in questa invece, sebbene in termini assoluti sia diversa da "0", non è particolarmente elevata³²; tale aspetto viene infatti giustificato da un P value, relativo all'ipotesi alternativa (0.1934) che supera il valore dello 0.100 rendendo così tale distacco poco significativo.

Quello però che si riscontra è che, sebbene tale differenza non sia così effettivamente marcata, pende comunque in buona parte verso uno dei due gruppi ; come si evince infatti dalla tabella, il P value associato all'ipotesi, che prevede che la differenza tra la media dei ROA dei due gruppi sia minore di zero, ha un valore (0.0967) che è inferiore allo 0.100.

Sebbene in questo caso non si possa generalizzare ed affermare quindi che chi esternalizza attività o servizi legati all'IT ottiene dei risultati in termini di performances sempre superiori rispetto a chi esternalizza attività diverse, si potrebbe però pensare che ci siano buone probabilità che ciò possa accadere

Per ragioni di coerenza e per fare maggiore chiarezza su tale analisi, nella pagina che segue si riporta nella tabella 3 lo stesso tipo di analisi speculare che ha però come finalità quella di effettuare un confronto tra accordi di

³² Come si evince dalla tabella, in termini assoluti, tale differenza ha un valore pari a -4.085869 che è di gran lunga più piccolo se confrontato con quello della tabella precedente, relativa al confronto tra attività core e non core, che è pari a 13.32503.

BPO, che rappresentano il primo gruppo (1) e contratti che hanno per oggetto l'outsourcing di attività non relative a tale categorie IT.³³

Tabella 3: T test roa_2, by (bpo)

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	(95% Conf.	Interval)
0	191	5.192984	1.706041	23.57796	1.82777	8.558198
1	144	0.6585416	2.703151	32.43781	-4.684756	6.001839
combined	335	3.243851	1.517848	27.78118	0.2581042	6.229597
diff		4.534443	3.060551		-1.486008	10.55489

$$\text{Diff} = \text{mean (0)} - \text{mean (1)} \quad t = -1.4816$$

$$\text{Ho : diff} = 0 \quad \text{degrees of freedom} = 333$$

$$\text{Ha : diff} < 0 \quad \text{Ha : diff} \neq 0 \quad \text{Ha diff} > 0$$

$$\text{Pr} (T < t) = 0,9303 \quad \text{Pr} (|T| > |t|) = 0.1394 \quad \text{Pr} (T > t) = 0.0697$$

³³ La decisione di non sottoporre ad analisi la macro categoria "altro", definita nel capitolo 3, è dipesa dal fatto che il numero di accordi appartenenti a tale gruppo sono pochi se confrontati con quelli relativi all' IT e al BPO.

L'ipotesi H_0 in questo caso da confutare è che la differenza tra il valore della media dei ROA all'anno + 2 relativa al gruppo (1) e tra la media di quelli che non si riferiscono a casi di BPO, sia diversa da zero.

Analogamente a quanto riscontrato nella tabella 2, anche in questo caso il risultato fornito dal T test ci mostra come tale differenza sia poco significativa, in quanto all'ipotesi alternativa ($\text{diff} \neq 0$) è associato un p value (0.1394) che è superiore al valore di 0.100; tuttavia alla specifica ipotesi " $T > t$ ", che suppone che la media relativa al gruppo (0) sia maggiore a quella del gruppo (1), viene però associato un p value (0.0697) inferiore alla soglia che indica il livello di significatività.

Anche in questo caso, sebbene la discrepanza tra i valori delle due medie non sia particolarmente elevata, tuttavia ci porta ad affermare che chi decide di esternalizzare attività o servizi relativi a categorie diverse da quelle del BPO ottiene mediamente, ma mai quasi sempre, un risultato in termini di performance economiche maggiore di chi decide di esternalizzare un "processo di business".

Considerando che i contratti che non si riferiscono a pratiche di BPO, nella maggioranza dei casi, appartengono alla macro categoria dell'Information Technology, si può considerare tale aspetto come un elemento che permette di avvalorare le conclusioni tratte dall'analisi della tabella 2.

Per dare una risposta quindi al quesito nel quale ci si chiede se, a seconda delle diverse caratteristiche delle attività esternalizzate, per esempio appartenenti o no alle categoria dell'IT o del BPO, le imprese ottengano delle performance economiche maggiori, le analisi riportate nelle tabelle 2 e 3 permettono di giungere ad una conclusione.

A differenza delle considerazioni effettuate sulla tabella 1, che ci hanno permesso di constatare che chi esternalizza attività non core ottiene quasi sempre dei risultati migliori, in questo caso è possibile affermare che chi esternalizza attività e servizi legati all'IT, ha una buona probabilità di ottenere delle performances migliori di chi da in outsourcing attività non appartenenti a tale categoria.

L'outsourcing IT si conferma come una opzione valida che può avere una influenza positiva nel miglioramento degli indici di performance economica dell'impresa, quale per esempio il ROA. Attraverso la terziarizzazione dell'IT le aziende riescono ad ammodernare l'infrastruttura con maggiore frequenza, per gestire la crescita e mettere in campo nuove competenze senza ingenti investimenti di capitali.

Sebbene la scelta di compiere questo tipo di pratica era esclusivamente effettuata con lo scopo di contenere i costi di sviluppo e di mantenimento al proprio interno di una infrastruttura informatica, oggi le motivazioni per cui si sceglie di ricorrere all'outsourcing IT non divergono da quelle che portano l'azienda a esternalizzare altre funzioni.

Le ragioni più importanti sono:

- Aumento della velocità di attuazione delle attività;
- Diminuzione dei costi e relativa trasformazione da fissi in variabili;
- Riduzione dei rischi di capitale nella gestione della funzione IT in continua evoluzione.

Per avere un ulteriore riscontro circa il ruolo predominante dell'outsourcing dell'information technology, a supporto dell'indagine effettuata con l'ausilio di Stata, si riporta inoltre il risultato relativo ad un'ulteriore

analisi nella quale è stato fatto un confronto tra i valori dei tre indici (ROA, ROE, EBT) all'anno zero, anno di stipulazione del contratto, e all'anno + 2, distinguendo tra casi di accordi di BPO o di outsourcing dell'IT.

Sul totale degli accordi riguardanti l'IT, il 74% ha registrato una variazione positiva di almeno due dei tre indici a dispetto del 62% per i casi di BPO.

Tale risultato, oltre a constatare che, sia per i casi IT che BPO, l'outsourcing ha comportato dei miglioramenti sulle performances dell'impresa, dato che in più delle metà dei contratti si è verificato un incremento positivo, evidenzia, come in termini assoluti, sono più numerosi i casi in cui esternalizzando le attività IT si ottengono i risultati sperati.

4.3.3 Terzo aspetto

La tabella sottostante confronta la media del ROA, dei primi due anni successivi (ROA+1, ROA+2) alla stipulazione del contratto di outsourcing, riferito a due gruppi differenti: il primo (1) include accordi di selective outsourcing, l'altro (0) racchiude sia casi di global che di multi sourcing. Ai fini dell'analisi è giusto precisare che sia il numero degli accordi di tipo full che quelli di tipo selective supera nettamente il numero di quelli di tipo multi sourcing.

Tabella 4: T test exp_roa, by (selective outsourcing)

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	(95% Conf.	Interval)
0	174	0.1380459	2.528454	33.3526	-4.852545	5.128637
1	158	4.55981	1.615408	20.30536	1.369075	7.750546
combined	332	2.24238	1.534602	27.96177	-0.7764224	5.261181
diff		-4.421764	3.067784		-1045664	1.613116

$$\text{Diff} = \text{mean (0)} - \text{mean (1)} \quad t = -1.4414$$

$$H_0 : \text{diff} = 0 \quad \text{degrees of freedom} = 330$$

$$H_a : \text{diff} < 0 \quad H_a : \text{diff} \neq 0 \quad H_a \text{ diff} > 0$$

$$\text{Pr} (T < t) = 0.0752 \quad \text{Pr} (|T| > |t|) = 0.1504 \quad \text{Pr} (T > t) = 0.9248$$

L'ipotesi H_0 che, in questa specifica analisi, bisogna confutare è che la differenza tra il valore della media ottenuta sui contratti di tipo selective e il valore di quella riferita a contratti di tipo global e multi sourcing sia uguale a zero e quindi non significativa.

Analogamente a quanto riscontrato nelle tabelle 2 e 3 il risultato fornito dal T test evidenzia come la differenza tra i due valori sia poco significativa; all'ipotesi alternativa ($\text{diff} \neq 0$) infatti è associato un p value che è superiore (0.1504) al valore di 0.100.

Tuttavia alla distinta ipotesi " $T < t$ ", che suppone che la media relativa al gruppo (0) sia minore di quella del gruppo (1), viene però associato un p value (0.0752) inferiore alla soglia che indica il livello di significatività.

Per cercare di rendere il più possibile significativi i risultati a cui si è giunti in questa specifica analisi, similmente a quanto fatto in precedenza nel confronto tra outsourcing dell'IT e BPO, si è attuato lo stesso tipo di test in maniera speculare.

Sono stati infatti inclusi nel gruppo (1) i contratti relativi all'outsourcing di tipo global e multisourcing e nell'altro (0) quelli esclusivamente di tipo selective; questi ultimi presenti in tale gruppo in maggioranza schiacciante. Tale tipo di indagine, che ha quindi confrontato il valore della media del ROA dei primi due anni dopo la stipulazione del deal nel caso selective e il valore negli altri due casi (global e multisourcing), non ha però portato ad alcun risultato utile a rendere il più valido possibile l'esito a cui si è giunti nella tabella 4.

Infatti, una volta riscontrato che, anche in questo caso, la differenza tra i due valori (p value dell'ipotesi alternativa è maggiore di 0.100) è risultata essere poco significativa, si è cercato di vedere se il p value associato a una

delle due specifiche ipotesi “diff < 0” e “diff > 0” avesse un valore inferiore a 0.100. Purtroppo, in entrambi i casi è risultato essere più alto, rendendo così insignificanti le ipotesi precedenti.

La conclusione, per questo tipo di analisi è che, a seguito dei risultati ottenuti, non è possibile generalizzare e quindi affermare che chi fa outsourcing di tipo selective riporta quasi sempre delle performances economiche migliori rispetto agli altri due casi, o che si hanno buone probabilità che tale situazione si verifichi.

È possibile però dire che, a seguito dell’analisi effettuate sul campione composto da 332 accordi, il valore, nel caso selective, della media del ROA del primo e del secondo anno dopo la stipula deal, ha superato leggermente quello relativo agli altri due casi, evidenziando così questo tipo di tendenza.

Per rispondere al quesito che chiede se la decisione di adottare un modello di tipo selective, un modello di tipo global o multi sourcing, per implementare la strategia di outsourcing, possa avere delle ripercussioni per le imprese outsourcers in termini di risultati ottenuti, si può replicare che, mentre è impossibile stabilire quale dei tre impatti più incisivamente sulle performances dell’impresa, è possibile però dire quale in termini assoluti è risultato riessere il più vincente.

Analizzando per ogni contratto il valore assunto da i tre indici (ROA, EBT, ROE) all’anno “0” e quello riportato all’anno “+ 2”, per vedere se in almeno due di questi è stato registrato un incremento, è stato riscontrato che:

- Sia che si tratti di accordi di global, selective, multi sourcing la strategia di esternalizzazione nella maggioranza dei casi ha comportato dei risultati positivi sulle performances dell'impresa;
- Il selective risulta essere il più vincente, in quanto il 70% degli accordi che sono stati stipulati seguendo questo tipo di modello ha registrato tale incremento; segue poi il global con il 60% e infine il multi sourcing con il 53%.

4.4 L'outsourcing nei settori bancario e delle telecomunicazioni

L'ultimo paragrafo di questa tesi è dedicato a esporre una breve analisi circa i risultati ottenuti dalle imprese outsourcers appartenenti a questi due specifici settori.

La ragione per cui si è voluta effettuare questo tipo di indagine è per cercare di analizzare l'impatto dei progetti di outsourcing sulle performance economiche delle imprese, non solo dal punto di vista dei modelli utilizzati (global, selective, multi sourcing) o dal punto di vista delle attività esternalizzate, in termini di natura (core, non core) o di attinenza a determinate macro categorie (IT, BPO) ma, anche dal punto di vista dei settori di appartenenza delle imprese che esternalizzano.

La scelta di includere nell'analisi, esclusivamente questi due settori sui 25 riportati nel database, è dovuta al fatto che, come si evince dalla figura 3 a pagina 10, sono stati quelli maggiormente coinvolti nei vari accordi di outsourcing durante i 14 anni di analisi; basti pensare che su un totale di 463 deals, 130 si riferiscono solo a società di telecomunicazioni o di tipo bancario.

Il motivo per cui le aziende, appartenenti a questi due settori, hanno ricorso più di altre alla strategia di esternalizzazione è in gran parte dovuto all'importanza che l'outsourcing dell'IT ha assunto per entrambe.

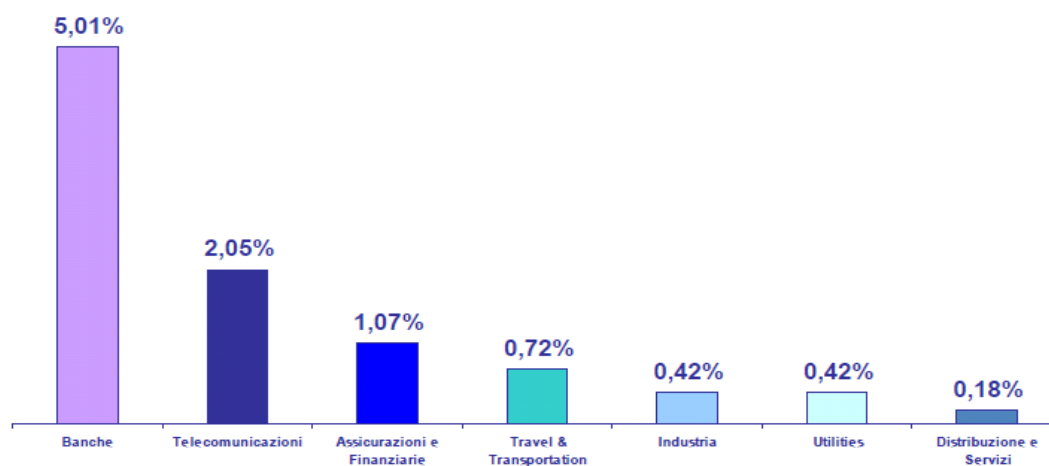
Considerando poi che, come precedentemente illustrato, il 56% dei contratti ha avuto come oggetto l'esternalizzazione di attività o servizi legati all'information technology, si può facilmente intuire il perché questi due settori sono stati così tanto coinvolti.

Nel caso delle telecomunicazioni è estremamente semplice capire perché l'esternalizzazione dell'attività/servizi legati all'IT assuma un ruolo centrale: questo tipo di settore, insieme a quello dell'informatica, fa parte infatti della cosiddetta ICT ovvero l'Information and Communication Technology, la cui ampia diffusione nell'attuale società ha dato vita alle cosiddette Società dell'Informazione. È normale quindi che aziende, come quelle legate al settore delle telecomunicazioni, che operano costantemente a contatto con tale realtà, considerano l'outsourcing dell'IT una strategia essenziale per i loro business.

Per quanto riguarda le aziende che operano nell'ambito bancario, è giusto effettuare un'analisi più specifica che spieghi il perché l'outsourcing dell'IT abbia assunto un ruolo chiave.

La ragione per cui, tale settore costituisce l'esempio in cui il ricorso all'esternalizzazione, specialmente nel campo dei sistemi informativi, è più utilizzato è perché è caratterizzato, in generale, da un elevato livello di incidenza dei costi IT sui ricavi. Si riporta di seguito una statistica, relativa all'industria bancaria italiana ma estendibile anche alle altre realtà estere, che conferma pienamente tale assunzione.

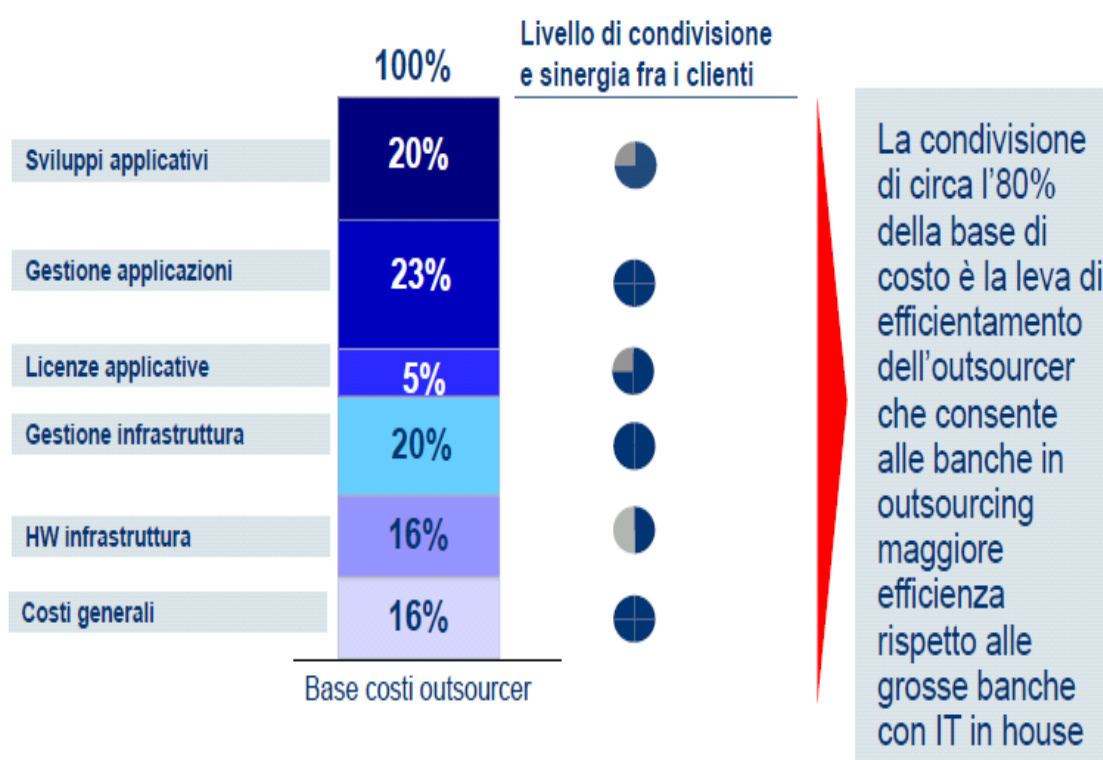
Incidenza costi IT sui ricavi



Fonte: elaborazione Net Consulting su dati ISTAT, Banca d'Italia e ANIA

Questo tipo di strategia, come mostrato nel grafico sottostante, permette alle imprese di ottenere significative economie di scala, grazie soprattutto alla condivisione tra i clienti di una parte fondamentale della base di costo, al fine di abilitare una maggiore efficienza (sempre in termini di costi) di almeno il 30%.

Figura 10



Fonte : CEDACRI GROUP

Come effettuato precedentemente nei casi di outsourcing dell'IT, di BPO, di selective, global, multi sourcing e di esternalizzazione di attività core e non core, anche per questo tipo di analisi è stato fatto un confronto tra aziende di telecomunicazioni e aziende bancarie per vedere quale dei due

settori ha più beneficiato dei vantaggi apportati dall'implementazione della strategia di outsourcing.

È stato fatto quindi il solito confronto tra i valori degli indici ROA, ROE, EBT all'anno zero, anno di stipulazione del contratto, e all'anno + 2, distinguendo tra aziende outsurcers appartenenti ad un settore e quelle appartenenti all'altro.

Sul totale delle imprese operanti nell'ambito bancario, il 70% hanno registrato un incremento di almeno due indici su tre ; sul totale di quelle di telecomunicazioni, il 75% hanno registrato tale incremento.

In entrambi i casi, quindi, la strategia di esternalizzazione è stata, in termini assoluti, una scelta vincente sebbene sono state leggermente di più le imprese del settore delle telecomunicazioni ad aver beneficiato dei vantaggi apportati da questa.

Conclusioni

Dovendo operare in un'economia globalizzata, caratterizzata da incertezza, tecnologie in continua evoluzione e mutamenti improvvisi dell'ambiente competitivo, le imprese si trovano costrette a sfruttare a proprio vantaggio il cambiamento per sopravvivere in questo tipo di contesto.

La qualità che deve avere l'azienda è essenzialmente quella di cogliere, in maniera agile e reattiva, le esigenze e le opportunità offerte da nuovi mercati emergenti per abbandonare quelli che non mostrano più nessuna opportunità di crescita, al fine di conquistare e in alcuni casi difendere il proprio vantaggio competitivo.

In questo scenario il ricorso alla strategia di outsourcing è un'ottima mossa in quanto consente alle imprese di acquisire quell'agilità di cui hanno bisogno grazie soprattutto allo sviluppo di efficienti modelli di business.

Tali modelli prevedono, da una parte, l'esternalizzazione di tutti quei processi costosi e di poco valore, assegnandoli a fornitori esterni che hanno le abilità di gestirli con maggiore efficacia, dall'altra la focalizzazione sulle proprie core activities, per usufruire di più risorse finanziarie da investire per ulteriori progetti, e per elasticizzare la propria struttura dei costi.

La ragione che fa della strategia di outsourcing una pratica efficiente e negli'anni, sempre più adottata, risiede nella sua intrinseca capacità di evolvere, trasformarsi e rinnovarsi a seconda dei mutamenti che caratterizzano l'ambiente competitivo, consentendo a chi la applica di beneficiare di tutti vantaggi che essa apporta.

Dall'analisi effettuata sul campione composto dai 463 contratti, stipulati tra il 1999 e il 2012, è stato possibile osservare come, per esempio, le attività oggetto dei processi di outsourcing oltre ad essersi estese verso quelle più

vicine al core business, oramai non interessano più esclusivamente il processo di produzione e quindi il solo settore manifatturiero. Un tempo, infatti, il termine outsourcing veniva accostato quasi sempre a quello di “delocalizzazione”; oggi, non riguarda più esclusivamente il solo decentramento produttivo (ovvero non si limita all’affidamento a terzi di lavorazioni e/o di produzioni di componenti) ma coinvolge anche altre attività, funzioni, processi all’interno dell’azienda.

Si è così assistito all’affermarsi di nuove forme di terzizzazione, come il Business Process outsourcing (che in base ai dati riportati nel database è cresciuto in particolare a partire dal 2011), e al consolidarsi di forme di esternalizzazione che, mentre un tempo erano considerate di secondaria importanza oggi ricoprono un ruolo primario; l’esempio per eccellenza è rappresentato dal outsourcing dell’information technology, una scelta oramai obbligata per molte aziende, le quali negli’ultimi anni hanno delegato ai providers più del 70-80% dell’attività e dei servizi di tale reparto.

Tra questi, la gestione presso terzi delle infrastrutture IT, mantiene una posizione predominante nella scelte aziendali provata anche dal fatto che, su 463 contratti presi a campione, il 47% ha avuto per oggetto tale servizio.

L’outsourcing dell’IT oltre ad essere il risultato di scelte di costo, viene anche considerato il risultato di scelte di natura strategica finalizzate a diffondere l’adozione di nuove tecnologie innovative; si è così configurato un nuovo mondo in cui le aziende, per realizzare i processi di outsourcing, si avvalgono di nuove tecnologie, quale per esempio il *Cloud Computing*, che sono in grado di soddisfare con maggiore efficacia gli obiettivi della strategia di esternalizzazione.

La possibilità infatti offerta dal *Cloud* di poter disporre di risorse IT a prezzi bassi, nella quantità che serve e al momento giusto, consente alle imprese di usufruire di servizi ed applicazioni all'avanguardia necessari per competere con le altre aziende e per migliorare l'intero processo gestionale a costi irrisori. Tale tecnologia permette quindi di concentrare le risorse economiche ed umane, ad ogni livello della gestione, sulle funzioni strettamente legate al core business, in modo tale da offrire sul mercato prodotti e servizi di alta qualità ad un prezzo competitivo. Questo sistema favorisce soprattutto le PMI che, rispetto alle grandi imprese, possono usufruire in maniera inferiore delle economie di scala.

A seguito delle considerazioni appena effettuate, un aspetto fortemente sottolineato nel presente lavoro è che l'outsourcing, da mero strumento di contenimento dei costi e di flessibilità, si è trasformato in elemento di innovazione capace di far competere le aziende in un ambiente sempre più globalizzato e caratterizzato da continuo cambiamento.

L'innovazione e la crescita si stanno quindi piano piano imponendo come nuovi drivers dominanti di questa strategia.

L'indagine effettuata dall'IBM, riportata nel secondo capitolo, distinguendo tra imprese di tipo *cost cutters*, *growth seekers* e *innovators*, rafforza questo concetto, sottolineando come le aziende appartenenti all'ultima categoria, oramai sempre più numerose, implementano la strategia di outsourcing mosse da aspettative più grandi della semplice riduzione dei costi o del time to market, in quanto cercano di raggiungere obiettivi che consentano loro di innovarsi continuamente.

Agire seguendo questi drivers, comporta inevitabilmente una considerazione sul tipo di relazione instaurata con il proprio provider in

quanto si richiede una maggiore collaborazione sia nella gestione di attività chiave che nella condivisione di rischi di perdita e di guadagno.

Sebbene il trend recente è stato caratterizzato dal predominio di modelli di outsourcing di tipo selective (come è emerso chiaramente dal database di analisi, che soprattutto a partire dal 2002 ne ha registrato un forte incremento fino anche a tutto il 2012) ciò che si prospetta per il futuro è la possibilità di poter sfruttare, in alcuni casi, anche partnerships strategiche di lungo periodo con pochi fornitori.

Vista infatti la portata strategica e la vastità degli obiettivi che si prefigge di raggiungere un'impresa *innovator*, questa potrebbe essere una scelta più conveniente rispetto ad una che prevede di stringere una moltitudine di accordi con providers diversi.

Il fatto che l'outsourcing si configuri quindi come una pratica in continua evoluzione è la causa principale che lo rende un fenomeno tanto multiforme (dato che adattandosi ai continui mutamenti dell'ambiente competitivo può essere studiato da angolazioni diverse), quanto complesso, in relazione alla difficoltà che si riscontra sia nel definirlo che nel quantificare i suoi effetti.

Tuttavia, in un contesto che vede le aziende adottare questa strategia con lo scopo di ottenere dei risultati migliori per difendere o conquistare una posizione di vantaggio competitivo, avere una misura di univocità nella valutazione dell'impatto che l'outsourcing ha sulle performance dell'impresa, assume un'importanza primaria in quanto consente ai manager di poter constatare se effettivamente tale strategia ha apportato i benefici previsti e di confrontare le performance finanziarie della propria azienda con quelle di altre aziende, specialmente se competitors.

Lo studio effettuato sui contratti di outsourcing contenuti nel database di analisi, ha potuto evidenziare l'esistenza di una buona correlazione tra esternalizzazione e miglioramento delle performance economiche.

Per analizzare tale "legame" sono stati abbandonati tutti quei modelli volti a valutare l'impatto dell'outsourcing, sulla base delle reazioni registrate sui mercati finanziari all'annuncio della decisione di esternalizzare; è stato adottato un semplice ma efficace sistema di misurazione basato sulla scelta di tre parametri finanziari (ROA, ROE, EBT) per vedere se, a seguito dell'implementazione della strategia, almeno due su tre abbiano registrato un incremento; è emerso chiaramente che, in più della metà dei casi, chi ha applicato tale pratica ha riportato questa variazione positiva.

Si è così dimostrato che le società che esternalizzano ottengono generalmente risultati migliori, in termini di performance economiche, rispetto ai livelli registrati prima dell'outsourcing (è giusto sottolineare che l'analisi non dimostra però che tale pratica sia l'unico fattore responsabile del miglioramento).

In particolare sul totale delle aziende che hanno effettuato l'outsourcing dell'IT, il 74% ha registrato un incremento positivo degli indici prima menzionati; sul totale invece delle imprese che hanno effettuato la strategia di BPO, il 62% ha riportato tale incremento.

Constatato quindi, che esiste una correlazione tra outsourcing e miglioramento delle performance economiche, il passo successivo è stato quello di verificare se, a seconda della natura, della tipologia, delle attività esternalizzate e dei modelli utilizzati, le imprese ottengano risultati maggiori.

L'analisi effettuata tramite il software "Stata", su un campione degli accordi contenuti nel database, ha permesso di trarre una serie di considerazioni riguardo a tale indagine.

Gli esiti riportati dai "T test" hanno mostrato che:

- 1) l'influenza dell'outsourcing sulle performance dell'impresa è effettivamente legata alla natura delle attività esternalizzate in quanto, chi delega a providers esterni attività non core, ottiene quasi sempre risultati più elevati rispetto a chi fa il contrario. È possibile quindi affermare che un outsourcing avente per oggetto "core activities" impatta positivamente ma sicuramente in maniera meno influente sulle performance, rispetto a quello che ha per oggetto attività non core;
- 2) chi esternalizza attività e servizi legati alla macro categoria dell'IT (sebbene non si possa generalizzare come nel caso precedente) ha comunque una buona probabilità di ottenere delle performances migliori di chi concede in outsourcing attività non appartenenti a tale categoria;
- 3) la decisione di adottare un modello di tipo selective o un modello di tipo global, per implementare la strategia di outsourcing, non influisce sul livello performance economiche dell'impresa. I risultati ottenuti, sebbene evidenzino una leggera tendenza verso il "selective sourcing", non sono così incisivi da poter effettuare affermazioni simili a quelle illustrate nel punto 1) e 2).

Costruire dei progetti di outsourcing valutandone l'impatto che apportano sulle performance finanziarie complessive dell'impresa e sulla strategia di lungo periodo richiede di allargare, all'interno dell'azienda, il dibattito sull'esternalizzazione oltre la platea di coloro che si occupano esclusivamente del miglioramento dell'efficienza operativa.

Il coinvolgimento quindi di un maggior numero di dirigenti e un dibattito che vada oltre la semplice riduzione dei costi, devono diventare due punti centrali di tutti i processi riguardanti l'outsourcing. Argomenti quali: come sfruttare l'outsourcing per alimentare la crescita e per acquisire agilità organizzativa e flessibilità operativa, come indirizzare le energie sulle competenze chiave, dovrebbero alimentare tale confronto per valutare se sia proficuo inserire l'outsourcing come parte integrante della propria strategia aziendale.

La conclusione finale, che il presente lavoro ha cercato di avvalorare, è che l'outsourcing è un elemento fondamentale dell'evoluzione del business in quanto garantisce una serie di vantaggi di varia natura, che possono contribuire in modo determinante alla crescita e alla creazione di valore per gli azionisti.

Bibliografia

Alaka N. Rao. (2013) Understanding the Role of Power Distance in Global Outsourcing Relationships. *International Management Review Vol.9 No.1*

Adam Johnson e Philip A. George. (2006). Un impegno a lungo termine. (Accenture) Scaricato il 15/03/2013
http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_08_ri_cerca_outsourcing.pdf

Aiea, Clusit. (2006). L'outsourcing IT: best practice e auditing. Pag. 32-35
Scaricato il 27/03/2013 da : http://www.clusit.it/download/OIT_web.pdf

Amiti M. and Wei S. (2005). Service Offshoring, Productivity, and Employment: Evidence from the United States. *IMF Working Paper*

Amr Research. (2013). AMR: sempre più diffuso l'outsourcing IT.
Scaricato il 25/5/2013 da :
http://www.01net.it/articoli/0,1254,0_ART_46824,00.html

Analisi fondamentale. (2008). ROA, ROI: indicatori di redditività. Investire oggi.(BLOG). Scaricato il 24/05/2013 da:
<http://analisifondamentale.investireoggi.it/roa-roi-indicatori-di-redditivita-147.html>

Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 23–29.

Azoulay, P. (2004). *Agents of embeddedness*. Working paper at Columbia University and NBER.

Bertrand, O. (2011). What goes around, comes around: Effects of offshore outsourcing on the export performance of firms. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 334–344.

Birou, L. M., Fawcett, S. E. (1993). International purchasing: Benefits, requirements, and challenges. *Journal of Supply Chain Management*, 29(2), 27–37.

Brooks, N. (2006). Understanding IT outsourcing and its potential effects on IT workers and their environment. *Journal of Computer Information Systems*, 46(4), 46–53.

Brunetta F. Marchegiani L. (2009) L'outsourcing nella sanità. *Consumatori, Diritti E Mercato n1/2009 Focus*, Pag. 66-67

Brusoni, S., Prencipe, A. (2001). Managing knowledge in loosely coupled networks: Exploring the links between product and knowledge dynamics. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1019–1035.

Bryce, D., Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6), 635–643.

Capè C., Motta G., Troiani F. Chief Information Officer: Come conciliare innovazione e budget. Scaricato il 1/06/2013 da:
http://www-3.unipv.it/webing/copisteria_virtuale/motta/sist_info/2008-2009/PV-10-CIO-lettura.pdf

Cheon, M., Grover, V., Teng, T. C. (1995). Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology*, 10(4), 209–219.

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.

IBM Corporation. (2010). Business impact of outsourcing: a fact-based analysis. Scaricato il 15/05/2013 da:
<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/ciw03064usen/CIW03064USEN.PDF>

Data STAT (2012). I nostri servizi. Scaricato il 19/06/2013 da:
<http://www.datastat.it/it/i-nostri-servizi/analisi-dati>

De Fontenay, C. C., Gans, J. S. (2008). A bargaining perspective on strategic outsourcing and supply competition. *Strategic Management Journal*, 29(8), 819–839.

De Piano Luca. (2012). Le nuove tendenze dell'outsourcing. Data manager on line. Scaricato il 1/04/2013 da :
<http://www.datamanager.it/rivista/servizi/le-nuove-tendenze-dell-outsourcing>

DimmidiDell. (2013). Cloud e Byod cambiano il ruolo del Cio. Scaricato il 28/04/2013 da :

http://www.dimmididell.it/cloud-e-byod-cambiano-il-ruolo-del-cio/0,1254,94_ART_151933,00.html

EBC consulting (2013). Gestione del personale in outsourcing.

Scaricato il 10/05/2013 da :

<http://www.ebcconsulting.com/gestione-amministrazione-del-personale-in-outsourcing.html>

Espino-Rodríguez, T., Padròn-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49–70.

Ford, D., Farmer, D. (1986). Make or Buy – A key strategic issue. *Long Range Planning*, 19(5), 54-62.

Frear, C., Metcalf, L., Alguire, M. (1992). Offshore sourcing: Its nature and scope. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28(3), 2–11.

Frost et al.,. (2002). Gestione delle imprese internazionale. Matteo Caroli *McGraw-Hill 2008*. Pag. 230

Gilley, K., Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790.

Gartner. (2013). Outsourcing Trends 2013: Increase Productivity with Business Process Outsourcing. Scaricato il 10/03/2013 da:

http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=202&&PageID=5553&mode=2&in_hi_userid=2&cached=true&resId=2306415&ref=AnalysisProfile

Harris J.e Michael G. (2010). Il cloud computing ha reso l'outsourcing obsoleto? Scaricato il 26/04/2013 da :

<http://www.accenture.com/it-it/outlook/Pages/outlook-journal-2011-cloud-made-outsourcing-obsolete.aspx>

Hayes, D., Hunton, J., Reck, J. L. (2000). Information systems outsourcing announcements: Investigating the impact on the market value of contract-granting firms. *Journal of Information Systems*, 14(2), 109-125.

Heikkila, J., Cordon, C. (2002). Outsourcing: A core or non-core strategic management decision. *Strategic Change*, 11(4), 183–193.

Hölmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91.

Hofstede, G. (1991) Cultures and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.

Insinga, R., Werle, M. J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive*, 14(4), 58-70.

IBM Center for Applied Insights. (2012). Pushing the limits of outsourcing
Scaricato il 25/03/2013 da: <http://www-935.ibm.com/services/be/en/it-services/SOE12346-USEN-00.pdf>

Jagadish Dalal. (2008). Changing Role of the CIO in the New World of Outsourcing and Offshoring. Siliconindia Magazine.
Scaricato il 15/04/2013 da :
http://www.siliconindia.com/magazine_articles/Changing_Role_of_the_CIO_in_the_New_World_of_Outsourcing_and_O...-BDIM530075691.html

Jean, R. B., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T. (2010). Enhancing international customer–supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1218–1239.

Johnson, R. A. (1996). Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing. *Journal of Management*, 22(3), 439-483.

Jones, G., Hill, C. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9(2), 159–172.

Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2000). Sourcing: New face to economies of scale and the emergence of new organizational forms. *Knowledge and Process Management*, 7(2), 107–118.

- Kotabe, M. (1998). Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of US and Japanese multinational companies. *Academy of Management Executive*, 12(4), 107–119.
- Kotabe, M., Parente, R., Murray, J. Y. (2007). Antecedents and outcomes of modular production in the Brazilian automobile industry: A grounded theory approach. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 84–106.
- Kotabe, M, Swan, K. S. (1994). Offshore sourcing: Reaction, maturation, and consolidation of US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 115–140.
- Kumar, K., van Fenema, P. C., von Glinow, M. A. (2008). Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 642–667.
- Lacity, M. C., Hirschheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, 35(1), 73.
- Lee, J., Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.
- Levy, D., Dunning, J. (1993). International production and sourcing: Trends and issues. *Science, Technology and Industry Review*, 13(4), 13–59.
- Lommerud, K., Meland, F., Straume, O. (2009). Can deunionization lead to international outsourcing?. *Journal of International Economics*, 77(1), 109–119.
- Mayer, K. J., Salomon, R. M. (2006). Capabilities, contractual hazards, and governance: Integrating resource-based and transaction cost perspectives. *Academy of Management Journal*, 49(5), 942-959.
- Mol, M., van Tulder, R., Beije, P. (2005). Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review*, 14(5), 599–617.
- Mortensen Jay. (2012). Domestic or offshore. Scaricato il 4/06/2013 da: <http://www.dfma.com/news/domestic.htm>

- Murray, J., Kotabe, M., Wildt, A. (1995). Strategic and financial performance implications of global sourcing strategy: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 181–202.
- Oh, W., Gallivan, M., Kim, J. (2006). The market's perception of the transactional risks of information technology outsourcing announcements. *Journal of Management Information Systems*, 22(4), 271–303.
- Oxley, J. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 13(2), 387-409.
- Parmigiani, A., Mitchell, W. (2009). Complementarity, capabilities, and the boundaries of the firm: The impact of within-firm and interfirm expertise on concurrent sourcing of complementary components. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1065–1091.
- Pisano, G. (1990). The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 153-176.
- Peng, M. W., Li Sun, S., Pinkham, B., Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a third leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspective*, 23(3), 63-81
- Prahalad, C., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 78–87.
- Prencipe, A., Davies, A., Hobday, M. (2003). *The business of systems integration*. New York: Oxford University Press.
- Quélin, B., Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21(5), 647–661.
- Quinn, J. (2000). Outsourcing innovation: The new engine of growth. *Sloan Management Review*, 41(4), 13-28.
- Rangan, S. (2000). The problem of search and deliberation in international exchange: Microfoundations to some. *Journal of International Business Studies*, 31(5), 205–222.

Rao, A., & Pearce, J. L. (2012). *Should management practice adapt to cultural values? The evidence against power distance adaptation*. Paper presented at the Annual Academy of Management Meeting, San Antonio, TX.

Reitzig, M., Wagner, S. (2010). The hidden costs of outsourcing: Evidence from patent data. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1183–1201.

Ring, P.S. & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.

Rothaermel, F. T., Hitt, M. A., Jobe, L. A. (2006). Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1033–1056.

Scully, J., Fawcett, S. (1994). International procurement strategies: Challenges and opportunities for the small firm. *Production and Inventory Management Journal*, 35(2), 39–46.

Smith Anna Kates. (2013). Foreign factories come back home. Kiplinger's Personal Finance Scaricato il 14/04/2013 da :
<http://www.kiplinger.com/article/investing/T019-C000-S002-more-manufacturing-in-the-us.html>

Stikeleather J. (2012). The Future of the Chief Information Officer. Scaricato il 28/04/2013 da :
<http://www.sourcingfocus.com/site/blogentry/5265/>

Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22, 403-433.

Tiwana, A. (2008). Does interfirm modularity complement ignorance? A field study of software outsourcing alliances. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1241–1252.

Torrente G., Vignone A. (2009). La gestione del processo di outsourcing all'interno della azienda. La creazione del team. *Il giornale della logistica*. Scaricato il 10/06/2013 da :
<http://www.ccinice.org/La-gestione-del-processo-di-243.html?lang=fr>

Troaca V., Bodislav D. Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics Volume XIX* (2012), No. 6(571), pp. 51-58.

Valsania M. (2012). Tornano imprese date perse. Sole 24ore commenti e inchieste. Scaricato il 1/06/2013 da :
<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-02-28/tornano-imprese-date-perse-064229.shtml?uuid=Aa0eEsyE&fromSearch>

Valsania M. (2012). Così l'America torna ad assumere. Sole 24ore, Italia e mondo. Scaricato il 1/06/2013 da :
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-03-10/cosi-america-torna-assumere-081647.shtml?uuid=AbkVwccH&fromSearch>

Valsania M. (2012). Apple ritorna a produrre il mac in Usa. Sole 24ore, Finanza e mercati. Scaricato il 1/06/2013 da :
<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2012-12-07/apple-torna-produrre-064156.shtml?uuid=Abby2t9G&fromSearch>

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141-159.

Zennaro C. (2012). Outsourcing e ristorazione alberghiera. *Tesi di laurea in scienza e cultura della gastronomia e della ristorazione*. Pag. 17-20

Wikipedia. (2013). Gestione delle risorse umane. Scaricato il 10/05/2013 da :
http://it.wikipedia.org/wiki/Gestione_delle_risorse_umane

Wikipedia.(2013). Customer relationship management. Scaricato il 10/05/2013 da:
http://it.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

Wise GEEK. (2013). What is data center outsourcing? Scaricato il 15/04/2013 da:
<http://www.wisegeek.com/what-is-data-center-outsourcing.htm>

Wise GEEK. (2013). What is infrastructure outsourcing?

Scaricato il 15/04/2013 da:

<http://www.wisegeek.com/what-is-infrastructure-outsourcing.htm#didyouknowout>

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchy*. New York, NY: Free Press.