

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

Sommario

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.

Per sopravvivere in questo 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.

Il ricorso alla strategia di outsourcing rimane una delle leve utilizzate per rispondere all'esigenza di competitività e per mantenere un ruolo chiave nel proprio settore di business, in quanto consente a chi la applica di acquisire quell'agilità di cui si ha bisogno. Ciò avviene soprattutto grazie allo sviluppo di efficienti modelli di business che prevedono da un lato, l'esternalizzazione di tutti quei processi costosi e di poco valore, dall'altro la focalizzazione sulle proprie core activities.

Vista l'importanza e la centralità che ricopre nell'economia il fenomeno dell'esternalizzazione, questa tesi si è preposta come obiettivo quello di analizzare questa strategia sotto tre diverse angolazioni: una accademico/letteraria, una aziendale ed una empirica.

Si è iniziato col riportare una review completa della letteratura accademica che ha permesso di delineare un quadro generale relativo a tale fenomeno. Per prima cosa, è stata effettuata un'analisi storica, che ha mostrato come l'outsourcing sia una pratica non di certo recente, in quanto, oltre ad essere

stata sperimentata per la prima volta dopo la seconda guerra mondiale (modello keiretsu in Giappone), ha già conosciuto nel passato momenti di forte adesione, come quello registrato tra il 1980 e il 1990.

Successivamente è stata sviluppata un'analisi teorica che si è concentrata sullo studio del “processo di outsourcing”, mostrando come quest'ultimo passi attraverso una sequenza che inizia con 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.

Prendendo in considerazione la decisione di esternalizzare sono stati compiuti alcuni approfondimenti: il primo si è concentrato sullo studio di tutti quei fattori che influenzano tale decisione, definiti in letteratura con il termine di “antecedent” i quali sono stati raggruppati in quattro categorie:

- l'ambiente, inteso come insieme dei fenomeni esterni all'impresa che ne influenzano direttamente o indirettamente il comportamento e che includono il mercato, la tecnologia, i diritti di protezione e i sistemi di corporate governance;
- le caratteristiche settoriali, sottolineando l'esistenza di una correlazione fra forme di outsourcing e specifico settore industriale. Determinate caratteristiche insite in uno specifico settore sono in grado di influenzare tipologia e caratteristiche dell'accordo;
- le caratteristiche aziendali, intese come insieme di fattori interni che condizionano la scelta di outsourcing (dimensione dell'impresa e livello di competenze distintive);
- le aree soggette a esternalizzazione, ovvero quell'insieme di activities che, per determinate loro caratteristiche, si è più propensi a gestire all'esterno.

Il secondo approfondimento si è invece concentrato sull'analisi delle principali scelte che le imprese sono costrette a fare nel momento in cui decidono di implementare tale strategia; ci si è focalizzati su una in particolare, quella relativa alla selezione di uno tra i modelli di global e selective outsourcing.

Mentre adottando il primo, si delega ad un unico fornitore la funzione, l'attività o il processo da esternalizzare creando partnership di lungo periodo, applicando il secondo si selezionano più fornitori a cui affidare la gestione delle attività terziarizzate, attraverso la creazione di contratti di breve durata.

Prendendo poi in considerazione l'ultima fase della sequenza che caratterizza il processo di outsourcing (analisi degli outcomes), sono stati descritti i vari effetti causati dall'implementazione della strategia in termini, sia di conseguenze arrecate alla struttura strategico-organizzativa dell'impresa che, dell'impatto causato sulle sue performance economiche e finanziarie.

Sempre nell'ambito dell'analisi teorica, per approfondire determinati aspetti riguardanti le motivazioni che spingono all'outsourcing e l'impatto sulle performance aziendali, è stata riportata una breve spiegazione delle due teorie principali che vengono associate a tale fenomeno (RBW, TCE) e di una serie di teorie emergenti che stanno assumendo sempre più importanza (Relational view dell'outsourcing, Institution-based view of outsourcing e Organizational view of the outsourcing).

Mentre secondo la Resource-Based View 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), secondo la Transaction Cost Economics la scelta di ricorrere all'outsourcing

dovrebbe basarsi essenzialmente sul confronto tra costi interni, caratterizzanti la scelta (internal transaction) e quelli di utilizzo del mercato (market transactions)

Come accennato in precedenza, in risposta all'indagine di natura accademica per descrivere il fenomeno dell'outsourcing, è stato adottato un punto di vista diverso da quello appena utilizzato.

Ad una prospettiva letteraria è stata così contrapposta una aziendale, che, basata sulla raccolta di studi, testimonianze e interviste di alti esponenti delle più grandi imprese a livello mondiale, ha permesso di fare maggiore chiarezza su una serie di aspetti che la letteratura non ha trattato in maniera approfondita.

Abbandonando analisi teoriche ed abbracciando una visione nella quale questo fenomeno viene presentato in maniera "pratica", è stato possibile pensare all'esternalizzazione non solo come un mezzo che può essere utilizzato per fini ulteriori rispetto alla sola efficienza, ma come uno strumento che consente all'impresa di aprirsi a nuove idee. Nell'ambito dell'outsourcing dell'IT, il quale incarna perfettamente questa ideologia, un esempio che è stato riportato, riguarda l'adozione della tecnologia del "cloud computing" che ha apportato sia notevoli miglioramenti tecnologici che una serie di cambiamenti all'interno dell'azienda; si pensi in particolare al ruolo del CIO, che da semplice gestore delle infrastrutture informatiche sta assumendo sempre di più un ruolo manageriale e consulenziale.

Basandosi sempre sui pareri espressi dai manager o comunque da figure di rilievo all'interno dell'impresa, sono stati riportati i risultati di una serie di indagini, grazie ai quali è stato possibile ottenere un elenco sia, di un insieme di "best practise" utili alla realizzazione di un outsourcing di

successo, che dei vantaggi e dei rischi che le aziende generalmente associano all'esternalizzazione.

Il beneficio maggiore è stato riscontrato nella riduzione dei costi dovuta allo sfruttamento di economie di scala, alla minor incidenza dei costi fissi sulla struttura dei costi totale (che garantiscono maggiore flessibilità) e infine alla diminuzione del fabbisogno finanziario relativo agli investimenti effettuati e da effettuare (generalmente si smobilizzano una parte delle immobilizzazioni per creare un flusso finanziario mirato a incrementare la competitività dell'impresa).

I rischi più comuni che sono emersi da queste indagini sono, sia di tipo economico legati alla difficile quantificazione di alcuni costi (specialmente quelli di transazione) dovuta alla presenza di asimmetrie informative tra cliente e fornitore, sia di tipo operativo, causati dall'instaurarsi di relazioni di dipendenza che favoriscono comportamenti opportunistici, sia di tipo strategico, rappresentati dalla perdita del controllo dell'attività o del processo gestito all'esterno.

Dopo un'analisi accademica ed una aziendale, si è voluto indagare empiricamente sul fenomeno dell'outsourcing attraverso un'analisi dei principali accordi di esternalizzazione effettuati, a livello mondiale, negli ultimi 14 anni.

È stato costruito un database contenente le più importanti operazioni di outsourcing stipulate tra gennaio 1999 e dicembre 2012 che sono state individuate principalmente grazie all'ausilio della banca dati "Lexis Nexis" e in via secondaria grazie alla consultazione di "data monitor 360".

I contratti di esternalizzazione considerati in totale sono 463, e, sono stati scelti in base al loro peso e alla loro importanza in termini finanziari e mediatici.

Per ciascuno di questi 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 stato effettuato l'outsourcing (con un approccio "global", "selective" o, in casi remoti, "multi sourcing"); la tipologia di attività esternalizzate, analizzando se si è trattato, nello specifico accordo, di casi di outsourcing dell' IT, di "Business Process Outsourcing" o di attività indipendenti da entrambi; il numero dei dipendenti ceduti, nel caso in cui la loro cessione fosse prevista nel contratto.

Per studiare l'impatto della strategia di outsourcing sulle performances economiche delle aziende outsourcers, è stata aggiunta una sezione dove 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 i quali sono stati individuati grazie alla consultazione di due banche dati finanziarie (Osiris e Bloomberg).

ROA, ROE, EBT sono gli indici che si sono presi in considerazione.

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

L'utilità dell'EBT si riscontra nel momento in cui si vogliono fare dei confronti interaziendali ovvero tra imprese che operano in paesi con diverse legislazioni fiscali, in quanto non considera tutte le distorsioni, nel raffronto a livello di reddito netto, causate dall'impatto delle imposte.

La decisione di ricorrere al ROE, infine, è dovuta al fatto che è una chiara misura dell'economicità complessiva dell'impresa.

Sulla base dei dati contenuti nelle prime due sezioni del database, sono state effettuate una serie di analisi 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. Per esempio è

stato riscontrato che telecomunicazioni e bancario sono i “settori outsourcer” maggiormente coinvolti nelle strategie di outsourcing; che nell’ambito del BPO, le aree più esternalizzate sono quelle relative ai servizi finanziari e alle attività di contabilità analitica e ordinaria; che le aziende americane e inglesi sono quelle che ricorrono di più all’outsourcing ; che i maggiori fornitori di tale servizi sono localizzati in India, in UK e negli Stati Uniti ; che le attività non core sono quelle effettivamente più esternalizzate (sul totale degli accordi, solo l’11% delle volte sono state date in outsourcing core activities).

Studiare un fenomeno come l’outsourcing utilizzando contemporaneamente un punto di vista empirico, aziendale e letterario, ha consentito, non solo, di avere una conoscenza più ampia di tale pratica, ma anche, di effettuare, sulla base degli aspetti emersi da ogni singola analisi, una serie di considerazioni che hanno una validità generale.

Una prima osservazione generale, che si è riscontrata attraverso questo tipo di studio, è una spiegazione del perché l’outsourcing sia considerato una pratica efficiente, efficace e negli’anni sempre più adottata.

La ragione risiede nella capacità che ha questa strategia di evolversi , 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.

In questo modo per le imprese è possibile acquisire quell’agilità che consente loro di sfruttare a proprio vantaggio il cambiamento, permettendole di operare all’interno di un sistema economico globalizzato, caratterizzato da incertezza, da tecnologie in continua evoluzione e da mutamenti improvvisi dell’ambiente competitivo.

Dall'analisi empirica effettuata sul campione composto dai 463 contratti, è emerso infatti che l'outsourcing non si presenta come un fenomeno statico ma bensì dinamico. Si pensi, per esempio, alle attività oggetto dell'esternalizzazione che 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 (a testimonianza di tale cambiamento si noti infatti che su sul totale dei contatti presi a campione solo 25 hanno avuto per oggetto attività di manufacturing).

Questa è la ragione per cui si è assistito negli'anni all'affermarsi di nuove forme di terziarizzazione, come il Business Process outsourcing, (in base ai dati riportati nel database è cresciuto in particolare a partire dal 2011) che ha consentito di esternalizzare, non singole attività, ma interi processi aziendali, e al consolidarsi di forme di esternalizzazione le quali, un tempo 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 dal fatto che, su 463 contratti presi a campione, il 47% ha avuto per oggetto tale servizio.

Gran parte della dinamicità e della capacità che ha la strategia di outsourcing di rinnovarsi e adattarsi alle nuove tendenze, è fortemente

legata ai cambiamenti avvenuti all'interno dell'outsourcing dell'IT; quest'ultimo infatti oltre ad essere il risultato di scelte di costo, oramai 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 già citato *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.

Una seconda considerazione è che l'outsourcing, da mero strumento di contenimento dei costi, si è oramai 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.

Attraverso un'indagine effettuata dall'IBM, che ha distinto le imprese in *cost cutters, growth seekers e innovators*, si è potuto rafforzare questo concetto. È stato infatti sottolineato 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 ulteriore considerazione riguardo il tipo di relazione instaurata con il proprio provider dato che 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 viene prospettato 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.

Sulla base di quanto è emerso dalla review della letteratura accademica, a causa della mancanza di univocità che si riscontra nel definire e nel misurare questo fenomeno, l'outsourcing mantiene un posto centrale all'interno delle discussioni in campo letterario e manageriale.

La ragione che si annida dietro questa difficoltà è legata al fatto che è difficile dare una definizione e a sua volta una misurazione univoca ad un fenomeno dinamico come l'outsourcing, che si rinnova e cambia continuamente.

Sulla base di quanto appena scritto, una considerazione generale che si è voluta sottolineare in questo lavoro, è che una delle caratteristiche più importanti associata all'esternalizzazione (ovvero la sua continua evoluzione), sebbene sia considerata il punto di forza di questa strategia, è

anche la causa principale che rende l'outsourcing un fenomeno tanto multiforme, quanto complesso, data appunto la problematicità che si riscontra sia nel definire che nel quantificare in maniera oggettiva i suoi effetti.

È per questa ragione che la misurazione dell'impatto dell'esternalizzazione sulle performance dell'impresa è la tematica che recentemente si trova al centro dei dibattiti letterari e manageriali; in un contesto che vede le aziende adottare questa pratica 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 economiche 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.

Volendo provare l'esistenza di un legame tra esternalizzazione e miglioramento delle performance economiche, 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 avessero registrato un incremento. Effettuando quest'analisi sui contratti contenuti nel database è emerso chiaramente che, in più della metà dei casi, chi ha applicato tale pratica ha riportato questa variazione positiva.

Oltre ad avere risolto i problemi di univocità e oggettività, questo sistema ha permesso di dimostrare 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 (core, non core), della tipologia (IT, BPO, altro) delle attività esternalizzate e dei modelli utilizzati, le imprese potessero ottenere risultati maggiori.

L'analisi effettuata tramite il software "Stata", su un campione degli accordi contenuti nel database, ha permesso di trarre ulteriori 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 avendo quindi la possibilità di valutare oggettivamente l'impatto che apportano sulle performance finanziarie complessive dell'impresa e sulla strategia di lungo periodo, ha fatto riflettere su come ormai sia necessario allargare, all'interno dell'azienda, il dibattito sull'esternalizzazione oltre la platea di coloro che si occupano esclusivamente del miglioramento dell'efficienza operativa.

Quello che si prospetta quindi è un coinvolgimento di un maggior numero di dirigenti e un dibattito che vada oltre la semplice riduzione dei costi. 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, sebbene sia un fenomeno multiforme e complesso, è un elemento fondamentale dell'evoluzione del business in quanto alimenta l'innovazione e garantisce una serie di vantaggi e benefici 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_ricerca_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=AnalysitProfile

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.

