



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali*

**Dal Supply Chain Management all'Outsourcing degli  
Approvvigionamenti: il caso Unitec.**

*RELATORE*

*Chiar.ma Prof.ssa  
Maria Elena Nenni*

*CANDIDATO*

*Gaudioso Antonio  
Matr. 661851*

*CORRELATORE*

*Chiar.mo Prof.  
Umberto Monarca*

*Anno Accademico  
2014/2015*

## SINTESI

Il presente elaborato prende vita da un contatto diretto avvenuto presso la sede Italiana di Unitec, che ha permesso una raccolta autentica e veritiera d'informazioni circa l'operato della struttura, sotto gentile concessione dell'amministratore delegato Vincenzo Marino.

L'obiettivo di questa tesi è di documentare l'evoluzione che sta interessando l'intera compagine aziendale, soprattutto per quanto riguarda la funzione approvvigionamenti, totalmente rivisitata grazie al crescente sviluppo delle tecnologie *Internet-Based*.

Sarà analizzata la situazione delle aziende in Italia, soprattutto le piccole e medie imprese, con l'obiettivo di documentare l'effettivo utilizzo delle *Information Technology*, che purtroppo è ancora estremamente ridotto.

Il primo capitolo nasce da un'analisi approfondita della Supply Chain Management, analizzando le più moderne modalità di gestione e coordinazione della catena logistico-produttiva.

In particolare si evidenzierà il modo in cui la SCM si è evoluta nel tempo, e in che modo tale funzione abbia acquistato sempre più importanza all'interno delle aziende, ricomprendo un ruolo non più marginale, ma assolutamente fondamentale in tutti i processi produttivi.

L'elencazione dei principali modelli di configurazione della Supply Chain sarà immediatamente seguita da un prospetto che evidenzia i principali vantaggi e svantaggi derivanti dalla collaborazione lungo l'intera catena logistico-produttiva.

In realtà, per comprendere in che modo si è giunti a parlare della funzione Supply Chain Management, e soprattutto per capire il motivo che ha portato tale concetto al successo odierno, è necessario fare una piccola premessa.

Il ventunesimo secolo ha conosciuto il dilagante fenomeno della globalizzazione, una forza globale che ha modificato radicalmente scenari sociali e soprattutto economici, trasformando interi processi organizzativi e gestionali di tutte le aziende.

L'elemento che ha provocato i cambiamenti più strutturali è Internet, la rete di connessione mondiale, protagonista di una vera e propria rivoluzione economica, che non solo ha cambiato lo stile di vita di ogni individuo, ma ha modificato radicalmente il *modus operandi* di moltissime aziende.

Le routine procedurali erano ancorate a metodologie arcaiche, che mal si allineavano alle esigenze del mercato: un contesto facilmente prevedibile, caratterizzato da una domanda di beni omogenea, aveva alimentato il fenomeno della produzione di massa.

Grandi impianti produttivi, lavorando a regime, potevano ottenere ingenti risparmi tramite economie di scala e, per gestire aumenti improvvisi nelle domande, venivano immagazzinate ingenti scorte di materiali, pronte ad esser consegnate in qualsiasi momento.

Ma il mercato stava mutando, infatti verso la fine degli anni '80 il Giappone diffuse un modello ancora oggi di grande valenza: il “*just in time*”, una filosofia organizzativa focalizzata sulla rapidità della fornitura, sulla riduzione massiccia delle scorte e soprattutto sulla produzione specializzata per ogni cliente.

Sotto un altro punto di vista stava mutando la logica dei processi produttivi, profondamente revisionati da nuove modalità di gestione dell'intera catena logistico-produttiva.

L'attenzione per un singolo processo produttivo ora si sposta verso la ricerca di un'efficacia totalizzata, che è profondamente radicata nella gestione coordinata e integrata dell'intera filiera produttiva.

Gli individui operanti all'interno della compagine sociale cooperano e collaborano in ogni fase organizzativa, abbandonando una visione limitata e focalizzata sul singolo, e migliorando l'integrazione delle varie funzioni aziendali.

Ottenere una gestione efficiente della catena del valore rappresenta un elemento indispensabile per gestire la competitività fra imprese, localizzate in un contesto in cui la mancata collaborazione fra tutti i soggetti della filiera porta alla cannibalizzazione dell'azienda stessa.

Un'azienda correttamente posizionata sul mercato, con un buon livello di competitività, non risulterà mai efficiente, se problematiche relative alla gestione dei soggetti a monte e valle della filiera non vengono risolte.

In altre parole, gestire correttamente l'intera catena logistico-produttiva diventa un vero e proprio *driver* per ottenere successo in un mercato sempre più globalizzato, all'interno del quale solo le strutture più flessibili e più vicine alle esigenze dei clienti possono sperare di occupare una quota di mercato.

Alla luce di queste considerazioni ha preso vita il concetto che riassume la situazione appena esposta, ovvero la “Supply Chain Management”, una moderna funzione di gestione della filiera composta da fornitori di materia prima, produttori, fornitori di servizi, vettori trasportatori dei prodotti creati e consumatori finali.

Nel capitolo saranno inoltre proposte diverse definizioni di SCM, accompagnate da descrizioni circa l'evoluzione del concetto, con particolare enfasi sulla crescente importanza che tale metodologia sta acquisendo all'interno di tutte le imprese.

Nella parte conclusiva è stata proposta un'analisi condotta mediante un *survey*, condotto su grandi imprese commerciali del territorio italiano, al fine di comprendere l'effettivo grado di diffusione di tecnologie *internet-based* all'interno della gestione della catena logistica produttiva.

In questo modo sarà possibile capire perché le imprese italiane non riescono a sostenere un confronto con mercati internazionali, e sarà possibile apprezzare maggiormente il grande sforzo compiuto da Unitec per far sì che la gestione di intere fasi aziendali possa avvenire in modo totalmente digitalizzato, fattore che ha permesso all'azienda di ricoprire un ruolo dominante nelle procedure di e-procurement.

Nel secondo capitolo si analizzerà una delle possibili estensioni delle consuete pratiche di gestione della Supply Chain, ovvero l'Outsourcing.

Nello specifico sarà inizialmente fornita le possibili definizioni del fenomeno, per poi elencare le varie configurazioni dello stesso, fino a giungere a una completa descrizione dei vantaggi e degli svantaggi riscontrabili dall'outsourcing.

Il capitolo illustrerà inoltre le principali linee guida da seguire nel caso in cui si volesse adoperare un'operazione di delocalizzazione all'interno dell'azienda, riportandone i passaggi chiave, fino a procedere ad un'analisi empirica del fenomeno.

Con la constatazione dell'effettivo utilizzo dell'Outsourcing, espresso in numeri, si chiude il secondo capitolo per passare al caso pratico preso in esame.

La premessa muove dalla considerazione che il fenomeno ha raggiunto la massima popolarità negli anni '80 e '90, enormemente favorito dal diffondersi di operazioni di ridimensionamento e di reingegnerizzazione di vari processi di business, assumendo un tasso di crescita del 30-35%.

L'andamento ha poi subito profonde scosse, registrando picchi in aumento e diminuzione, anche in relazione con gli andamenti congiunturali economici.

Di recentemente invece, nonostante la crisi economica del 2007, l'outsourcing sembra aver ripreso particolare slancio.

Nel terzo trimestre del 2011 nell'area EMEA, (ovvero Europa, Medio Oriente, Africa) le operazioni di outsourcing hanno registrato tassi di crescita particolarmente elevati, di circa 100% all'anno, come testimonia l'indice "3Q11 Trade Performance Index EMEA".

Il *Global Tpi Index* è l'indice che generalmente si utilizza per analizzare la diffusione dell'outsourcing, e solo nel 2011 ha registrato una crescita del 13% nell'area EMEA, e del 55% in Asia.

Questi dati positivi sono incoraggiati dall'aumento del 30% sul valore totale generato dalla rinnovazione o rinegoziazione dei contratti.

Data la pervasiva diffusione in molti ambiti settoriali del fenomeno, l'outsourcing rappresenta ancora oggi un tema di grande rilevanza empirica.

Soprattutto da un punto di vista concettuale, l'outsourcing è tuttora oggetto di un numerosi dibattiti tra gli accademici e studiosi, i quali ricercano e suggeriscono maggiori approfondimenti e analisi, supportate dall'Outsourcing Center.

Un rilevante aspetto da considerare, alla luce della recente crisi economica, è chiarire se l'outsourcing possa essere un valido strumento per accrescere la competitività delle imprese in fasi recessive come quelle odierne.

Anche se la letteratura in materia ha dedicato al fenomeno particolare attenzione, proponendone svariate semplificazioni, l'outsourcing si mostra un concetto multiforme e complesso.

Un'ampia gamma di teorie sul tema si è tradizionalmente focalizzata sulle motivazioni sottostanti le scelte di outsourcing, e soprattutto sulle relative metodologie applicative.

Recentemente, invece, lo studio si sta soffermando sui risultati legati all'esternalizzazione delle attività, al fine di indentificare i drivers di successo e gli effetti derivanti da tale operazione, in modo da stabilire modelli normativi comportamentali utili per le aziende.

Alla luce delle seguenti considerazioni, il capitolo è stato finalizzato ad duplice obiettivo: da un lato sono stati esaminati i principali contributi teorici, al fine di contestualizzare e identificare accuratamente il concetto di outsourcing; dall'altro il fenomeno è stato osservato al fine di verificarne i trend evolutivi e riportando le principali caratteristiche delle più grandi operazioni di esternalizzazione.

Spostando il focus sulla parte conclusiva del capitolo è stato presentato il *paper*, il quale presenta risultati relativi ad un'indagine empirica condotta su un database partendo da dati concessi da Lexis Nexis.

In particolare, il campione è composto soprattutto da imprese che hanno realizzato almeno un'operazione di outsourcing negli ultimi 15 anni.

In questo modo si è potuto verificare l'effettivo utilizzo di questa metodologia, strettamente connessa alle pratiche più moderne di *Supply Chain Management*.

Infatti, se nel primo capitolo si è discusso delle nuove metodologie gestionali della catena logistico produttiva, particolarmente mutata a causa dell'avvento di internet, in questa sede sono state enunciate le più disparate tecniche di outsourcing, nella speranza di far comprendere al management odierno che non sempre è possibile svolgere tutte le fasi produttive all'interno dell'azienda.

Sicuramente precedenti capitoli sono stati indispensabili per l'esposizione del terzo ed ultimo capitolo, che poggia le proprie basi proprio sull'approfondimento del moderno concetto di Supply Chain Management, effettuato tramite l'elencazione delle principali fasi di sviluppo, dalla nascita alla sua diffusione capillare.

Le moderne strategie di gestione della catena logistico produttiva hanno spinto moltissime imprese ad adoperare strumenti non convenzionali, nel tentativo di snellire le complessità interne all'azienda, affidando micro o macro processi produttivi a *provider* esterni, esperti esecutori di quelle particolari funzioni delocalizzate.

La parola con la quale è possibile riassumere una simile strategia organizzativa è Outsourcing, termine con il quale viene indicata un'operazione di delocalizzazione di determinate fasi operative, concetto che è stato analizzato nel precedente capitolo, riportandone le varie definizioni e i principali vantaggi che spingono il management ad optare per questa soluzione. Tutti questi assunti sono funzionali alla comprensione della seguente analisi, che poggiando le basi sulle recenti metodologie di gestione della Supply Chain, ha lo scopo di identificare la posizione delle piccole e medie imprese italiane in merito a questi nuovi *asset*, riportandone il tasso di utilizzo e le principali problematiche di applicazione.

L'obiettivo dell'intero elaborato è proprio quello di sottolineare le criticità tipiche delle imprese italiane, che nei confronti di un mercato estremamente internazionale e globalizzato, dimostrano di esser arcaiche, ed ancorate ad antiche routine aziendali, spesso del tutto impreparate a cogliere e sfruttare strumenti utilissimi, come appunto l'outsourcing, che le permetterebbe di conquistare una posizione rilevante in un contesto globale.

La trattazione prenderà forma, prima di tutto, evidenziando tutte le difficoltà sofferte dalle PMI italiane, che non solo non riescono ad incanalare i numerosi vantaggi derivanti dalle nuove tecnologie e dalle ICT, ma non riescono neppure a valutare se e quali fasi operative affidare a *provider* esterni.

Dal momento che le problematiche più ricorrenti per le piccole e medie imprese italiane risiedono nelle fasi di acquisto di beni e servizi funzionali alle normali attività d'impresa, si è giunti all'introduzione del caso di eccellenza Unitec, azienda leader nel settore dell'Outsourcing degli approvvigionamenti.

Sfruttare un provider esterno per una fase delicata e difficoltosa come l'approvvigionamento di beni e servizi, permetterebbe alle PMI di entrare in un contesto internazionale senza stravolgere completamente l'assetto organizzativo, e senza effettuare spese eccessivamente dispendiose.

La Unitec è stata infatti in grado di risolvere le problematiche legate alle funzioni di approvvigionamento, tramite soluzioni completamente virtuali e *internet-based*, che hanno permesso di ottenere un simile successo tramite ingenti investimenti in ricerca e sviluppo effettuati dall'azienda, anche se l'elenco vantaggi è in realtà molto più corposo.

L'azienda infatti, non solo è riuscita a migliorare le più consuete pratiche di acquisto per i suoi clienti, ma ha anche proposto soluzioni all'avanguardia, come nuove pratiche per la gestione delle scorte in magazzino, introducendo il concetto di magazzino virtuale, oppure elencando metodologie finalizzate a dar nuova prospettiva alle obsolescenze, le quali spesso non vengono correttamente valutate, comportando perdite di guadagni elevatissime.

Queste, e molte altre funzionalità sono state elencate all'interno del *case study*, affiancando concetti puramente teorici a pratiche applicazioni di tali metodologie rivoluzionarie, nello specifico ambiente dei distretti industriali, che rappresentano la tipica configurazione delle imprese d'Italia.

Il capitolo ha chiaramente messo in luce la situazione odierna delle piccole e medie imprese italiane, soffocate dalle difficoltà economiche e largamente disinformate circa le nuove tecnologie informatiche *internet-based*.

Le *Communications Technology*, che rappresentano una vera e propria rivoluzione per l'industria moderna, richiedono tempo e risorse per esser sfruttate e incanalate adeguatamente, fattori che purtroppo si dimostrano inesistenti all'interno delle aziende italiane.

Per queste ragioni, e per profonde carenze culturali, spesso le PMI si trovano fossilizzate in situazioni di stallo, in cui non è possibile né progredire né regredire, generando ricavi appena sufficienti a coprire le spese.

Tali carenze ostacolano le imprese nell'utilizzo di operazioni organizzative che potrebbero volgere in meglio la suddetta situazione, metodi come l'Outsourcing, che potrebbe ridurre la complessità interna, trasferendo tempo e risorse aggiuntive al *core business*.

Fra i numerosi strumenti offerti da Unitec in *primis* è stato esposto il modello di Fornitura Integrata, interamente ideato dall'azienda, che si sviluppa mediante la pianificazione dell'acquisto di materiali differenti da vari produttori attraverso una richiesta integrata da Unitec, che gestisce e coordina diversi fornitori simultaneamente.

Sembra una metodologia banale, ma una simile strategia permette alle aziende che ne fanno richiesta di ottenere *item* a prezzi veramente convenienti ed assolutamente introvabili all'interno del mercato concorrenziale; inoltre la delocalizzazione della fase d'acquisto riduce drasticamente l'*overhead* gestionale, con riflessi positivi per il *core business*.

Il *focus* si è poi spostato su una nuova frontiera di gestione delle giacenze, ovvero il Magazzino Virtuale, termine coniato direttamente dal presidente della Unitec.

Il naturale contesto d'applicazione di questa metodologia, che permette in sintesi di virtualizzare le scorte condividendole online, è il distretto industriale, una tipica realtà organizzativa italiana, che è caratterizzata da una grande competitività locale la quale sfocia in puro spirito di collaborazione.

Un generico distretto potrebbe, oltre che sfruttare i normali servizi offerti dalla Unitec, decidere di strutturare un Magazzino Virtuale, sempre sotto la supervisione dell'azienda presa in esame, generando tagli a costi fissi oltre ogni immaginazione.

Da tempo, infatti, la voce in bilancio "costi fissi in materiale immobilizzato" ha sottratto agli imprenditori, italiani e non, ingenti quantità di denaro, che potrebbe esser reinvestito in settori più meritevoli di tali introiti monetari, proprio ad esempio il settore degli investimenti in ricerca e sviluppo.

E' importante sottolineare, d'altra parte, che l'applicazione del Magazzino Virtuale sembra non conoscere limiti d'utilizzo, dal momento che è stata esposta dalla Unitec anche un'applicazione in ambito sanitario, altro settore fortemente in crisi che otterrebbe enormi risparmi condividendo *item* di poco valore, o macchinari ospedalieri estremamente costosi. Seguendo la logica della riduzione delle inefficienze si è giunti infine a trattare dell'innovativo portale, ancora in fase di perfezionamento, messo a punto da Unitec, il quale permette di rivendere a terzi soggetti materiali che nel contesto di riferimento sono obsoleti, ma che potrebbero rappresentare una fonte di grande valore per altri imprenditori.

Trasferendo alla Unitec una semplice lista di materiale obsoleto in magazzino, l'azienda sarà in grado di rivenderla scontata ad altre imprese, tramite un apposito portale online, generando entrate monetarie pari al 300% in più di quelle che si potrebbero ricevere tramite la rottamazione.

Il presente confronto fra realtà italiana e potenzialità mal sfruttate permettono di giungere alla conclusione che strumenti e soluzioni all'attuale situazione di crisi in cui vertono molti paesi, e quindi non solo l'Italia, esistono e sono tangibili, ma per essere effettivamente sfruttati è necessario che le aziende e i manager prima di tutti prendano coscienza del fatto che non è più possibile far resistenza alle nuove scoperte informatiche, le quali dovranno invece essere assorbite e studiate in modo tale da migliorare continuamente, proprio come ha fatto e sta facendo attualmente la Unitec.

In sintesi è evidente che il modello seguito per la stesura della seguente *case study* potrebbe essere paragonato ad una matryoska: partendo da una descrizione generale delle più moderne prassi di gestione della Supply Chain, si è passati ad analizzarne una specifica strategia organizzativa, ovvero l'Outsourcing, fornendone un'accurata definizione e riportandone l'effettivo tasso di utilizzo nel territorio Italiano.

In fine si è analizzata la compagine aziendale italiana, focalizzando la ricerca sulle piccole e medie imprese e sui distretti industriali, tipica realtà imprenditoriale del territorio.

Sono stati riportati i dati più significativi circa la posizione delle PMI italiane nell'utilizzo di Information and Communications Technology, ed i risultati sono stati purtroppo scoraggianti. L'Italia infatti dimostra d'essere fra i paesi con il più alto tasso di analfabetizzazione informatica, e con il minor valore d'investimento in Ricerca e Sviluppo.

La suddetta situazione critica ha naturalmente portato alla trattazione di un possibile rimedio, racchiuso nei servizi offerti dalla Unitec.

Esporre i vari servizi offerti dall'azienda, ha sicuramente permesso di riflettere sulle potenzialità rimaste tali all'interno del territorio italiano, ed inoltre la trattazione suggerisce comportamenti emulativi del *modus operandi* della Unitec, la quale ha fatto degli investimenti in ricerca e sviluppo in ambito informatico non un *optional*, ma un vero e proprio credo aziendale.

La conclusione che è possibile trarre da queste considerazioni è che vi sono ancora numerosi e insidiosi ostacoli nell'acquisizione delle recenti scoperte informatiche e nell'utilizzo dell'Outsourcing, cause avvolte imputabili direttamente alle aziende o all'ordinamento istituzionale, che spesso non volge a favore delle stesse.

Accade, e purtroppo non di rado, che resistenze manageriali ostacolano il pieno utilizzo dell'Outsourcing, poiché i responsabili di attività che dovrebbero essere decentrate spesso sono ostili al cambiamento, a causa di possibili perdite di potere e di prestigio, di indesiderati mutamenti di ruoli, ecc.

In Italia, inoltre, gli imprenditori lamentano eccessivi cavilli legislativi nel portare avanti le operazioni di outsourcing, dal momento che riscontrano molte resistenze del sindacato, che teme licenziamenti, riduzione dei livelli retributivi e di qualifica, indebolimento del potere contrattuale dello stesso sindacato, ecc.

Bisognerebbe rimuovere tali vincoli tramite una legislazione favorevole ad operazioni di delocalizzazione che permetterebbero, si ricorda, di salvare aziende che vertono in condizioni di grande disagio.

In realtà, dato che è stato evidenziato come sia semplice ed economico delocalizzare una funzione critica come l'approvvigionamento alla Unitec, si evince che spesso sono le resistenze culturali a rendere difficoltoso il percorso verso l'*outsourcing*: l'imprenditore fa fatica ad accettare di non gestire direttamente le proprie merci, non si fida di un terzo che non può controllare, teme di perdere l'informazione continua sui movimenti.

Tali resistenze, purtroppo, spesso sono irrazionali e anche anti-economiche; in questi ultimi anni, stanno prendendo piede fenomeni che enfatizzano ancora di più i benefici rispetto ai costi e ai rischi.

La tendenza all'individualismo e ad una sorta di "gelosia" dei propri clienti, risulta un ostacolo anche nei confronti di un'altra opportunità: quella dell'aggregazione, in forme varie, di PMI, che hanno in comune il territorio o la *supply chain* o la distribuzione.

La Unitec, infatti, all'intero della propria rosa di offerte quali fornitura integrata, sistemi web idealizzati su misura per il cliente, riciclaggio delle obsolescenze ecc. permette alle piccole realtà organizzative come i distretti di sfruttare la prossimità che le caratterizza, per tagliare costi eccessivamente elevati ed inutili come i costi fissi per materiale in magazzino.

Ciò che dovrebbe ormai esser evidente è che in realtà il successo non ha interessato solo la Unitec, ma è riuscito ad espandersi fino ai suoi clienti, i quali hanno riscontrato tagli di budget inimmaginabili, attraverso una politica di riduzione degli sprechi e di rapporti relazionali a stretto contatto con il personale Unitec.

Per questo motivo le imprese italiane dovrebbero prendere in considerazione non solo l'idea di sfruttare queste metodologie, ma di osservare l'obbligo improrogabile di adeguare le proprie strutture sfruttando al massimo le nuove potenzialità offerte da Internet.