

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Economia e Gestione delle imprese

Strategie di outsourcing ed evidenze dal settore del largo consumo; Unilever e P&G a confronto

Relatore

Prof. L. Pirolo

Candidato

Alessandro Rollo

Matricola

219271

Anno accademico

2019/2020

Indice

Introduzione	2
Capitolo 1 - Introduzione al fenomeno dell'outsourcing	
1.1 Definizione e caratteristiche.....	4
1.2 Cenni storici e trend osservabili.....	7
Capitolo 2 – Le modalità e le ragioni alla base dell'esternalizzazione	
2.1 Outsourcing o integrazione interna? Scelta dei processi da esternalizzare.....	12
2.2 Tipologie e forme di questa pratica.....	16
2.3 I driver delle decisioni aziendali verso l'outsourcing.....	20
2.4 I rischi e i problemi connessi.....	27
Capitolo 3 – La scelta del provider e la relazione con l'outsourcer	
3.1 Il processo di selezione dell'azienda partner.....	32
3.2 La stipulazione del contratto.....	38
3.3 La gestione del rapporto di collaborazione.....	42
3.4 Valutazione e controllo delle prestazioni.....	44
Capitolo 4 – L'influenza della globalizzazione sull'outsourcing	
4.1 Global sourcing.....	45
4.2 L'organizzazione virtuale.....	52
Capitolo 5 – Outsourcing nel settore dei beni di largo consumo: Unilever e Procter&Gamble a confronto	
5.1 Introduzione al settore.....	54
5.2 Presentazione delle due imprese e delle attività svolte.....	55
5.3 Unilever e la sua strategia di outsourcing.....	60
5.4 Procter&Gamble: il percorso dall'internalizzazione all'esternalizzazione e principali outsourcer.....	66
5.5 Confronto tra le esternalizzazioni delle due multinazionali.....	71
Conclusione	75
Bibliografia	77
Sitografia	78

Introduzione

Il lavoro è incentrato sull'analisi della strategia dell'*outsourcing* in tutte le sue molteplici e variegata sfaccettature. È infatti molto più complesso di quanto si potrebbe credere all'apparenza e non viene adottato in una tipologia omogenea, uguale per tutti coloro che se ne avvalgono ma è sempre presente in diverse modalità e forme. Negli ultimi venti anni si è assistito infatti ad un vero e proprio boom di aziende che ne hanno fatto uso migliorando considerevolmente il loro business, tant'è che è difficile ormai trovarne una completamente integrata che riesce a svolgere tutto internamente senza ricorrere all'esterno. La particolarità dell'*outsourcing* è che non si tratta solo di una semplice fornitura ma va molto oltre, richiedendo fiducia reciproca e una più o meno stretta collaborazione, specialmente dove va a riguardare aree vicine al *core business*. Affidarsi a partner esterni è, in particolare nell'ambiente iper competitivo attuale, indispensabile per volgere pienamente l'attenzione su ciò che differenzia l'impresa sul mercato; un'impresa dalla struttura fordista non è più infatti realizzabile attualmente. Stante questa sua crescente rilevanza nell'ambito dell'insieme di strategie a disposizione di un'impresa, verrà affrontato a partire dalla scelta di quali processi ed attività esternalizzare, le diverse forme che è possibile adottare e confrontando poi i benefici e i rischi associati. In seguito sarà esaminata la procedura di selezione del partner evidenziando le migliori modalità per stipulare un contratto di questo tipo e gestire la relazione, per massimizzare quanto un accordo di questo tipo ha da offrire. Altro punto importante in continua evoluzione è il rapporto tra l'*outsourcing* e la globalizzazione e, spiegando come quest'ultima lo ha influenzato, l'attenzione sarà posta su un settore molto interessante e dinamico che coinvolge direttamente ogni singola persona: quello dei beni di largo consumo. Sono familiari a tutti i prodotti di questo genere venendo consumati quotidianamente da una percentuale impressionante della popolazione mondiale. Inoltre si tratta di un settore che non conosce crisi, dato il carattere essenziale di questi beni, come dimostra la recente crescita durante l'emergenza sanitaria, quando si abbattèva sull'economia una crisi senza precedenti. Anche nel settore dei *fast moving consumer goods* (FMCG) si fa ampio ricorso alle esternalizzazioni che a causa del carattere così esteso e mondiale dello stesso assumono le caratteristiche di *global sourcing*. In particolare saranno

confrontate le strategie di *outsourcing* di due dei maggiori operatori del settore, Unilever e P&G, i quali hanno cominciato in epoca recente a considerare l'*outsourcing* come una parte fondamentale delle loro strategie di crescita. Verranno mostrate affinità e differenze e come questa pratica si sia dimostrata indispensabile per continuare ad espandersi e a conquistare sempre più consumatori con i loro brand.

Capitolo 1 Introduzione al fenomeno dell'*Outsourcing*

1.1 Definizione e caratteristiche

L'*Outsourcing* è uno degli strumenti manageriali di carattere tattico e strategico che ha conosciuto un notevole sviluppo negli ultimi anni e che si configura in maniera crescente come necessario alla sopravvivenza delle imprese in un sempre più complesso e mutevole mercato. “*Outsourcing*” è un termine di origine inglese (derivante dalla contrazione di “*outside resourcing*”) dal significato letterale di “approvvigionamento esterno” indicante la pratica di ricorrere, da parte di imprese e di enti pubblici (*outsourcee*), ad altre imprese (*outsourcer*) per lo svolgimento di alcune parti dei propri processi di produzione o di alcune fasi dei processi di supporto. È rilevante come questa assegnazione della gestione operativa di una o più funzioni aziendali, in precedenza svolte all'interno, debba essere stabile, duratura e legata ad un contratto; ne deriva pertanto una partnership tra l'azienda che esternalizza e quella già presente nel settore in qualità di specialista la quale ha piena responsabilità dei risultati relativi alle funzioni a lei assegnate. Tale responsabilità di risultati è un forte elemento di novità ad esempio in relazione alla forma di collaborazione *Time&Material* dove è l'acquirente ad essere responsabile della performance mentre il fornitore offre solamente i materiali. Questa relazione è profondamente strutturata ed è fondata su rapporti sia di mercato che collaborativi. La Everest Europe Group, società statunitense specializzata nella consulenza relativa alla creazione del valore tramite *outsourcing* e nella ricerca, lo descrive come un'alleanza strategica temporanea basata sul riconoscimento delle reciproche competenze, sulla volontà di instaurare una collaborazione di lungo raggio nonché sulla mutua disponibilità ad agire con trasparenza e correttezza¹. In particolare quest'ultimo aspetto si configura alla luce del fatto che le due imprese ricopriranno un vero e proprio ruolo di partner contraddistinti da comuni interessi e obiettivi invece che il più tradizionale rapporto, a volte conflittuale, cliente/fornitore: si ha infatti il coinvolgimento strategico del fornitore nei piani di sviluppo di lungo termine del cliente. Si tratta quindi di un affidamento esterno strutturale, non occasionale, di attività non

¹ Isofi, 2011, Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia, cap.1, pag. 12

rientranti nel “*core business*” dove con quest’ultima espressione intendiamo tutte quelle operazioni strategiche e processi produttivi che la contraddistinguono sul mercato e vanno a soddisfare lo scopo principale dell’organizzazione. L’*outsourcing* è dunque interpretabile come un distacco totale o marginale da attività non *core*. La scelta di natura logica di trasferire a terze parti servizi ed attività interne ad un’azienda viene inquadrata nell’ottica di un fabbisogno strutturale dipendente dalle scelte aziendali di medio termine e dalla struttura permanente piuttosto che da quello temporaneo legato ad eventi del breve termine. Sono poi molte le sue sottocategorie potendo andare a coinvolgere svariate funzioni aziendali ed innumerevoli attività più o meno vicine al *core business* e più o meno complesse da gestire.

La domanda che ci si potrebbe porre è perché non continuare ad utilizzare il termine “appalto”, adoperato da secoli in lungo e in largo nella lingua italiana? L’*outsourcing*, considerato dal nostro ordinamento come un negozio atipico, va ad individuare un tipo di appalto particolare, non legato ad esigenze temporanee, che non subordina l’assegnazione di un lavoro allo svolgimento di una normale gara tra soggetti che competono bensì solamente alle competenze e alla specializzazione degli *outsourcer*; il tutto nell’ottica della flessibilità e della parcellizzazione del lavoro. Anche la parola “terziarizzazione”, alla luce del suo indicare i soggetti impiegati nel settore terziario, non riesce a rendere propriamente l’idea di questo fenomeno così complesso e allo stesso tempo diverso da quanto visto fino agli anni ’80 nel nostro paese. L’*outsourcing* non è l’unica forma di esternalizzazione esistente ma dalle altre si differenzia per le caratteristiche prima citate. La subfornitura è la forma di gran lunga più diffusa e consiste nel contratto con cui un fornitore eroga un determinato prodotto o servizio al cliente o talune fasi del processo produttivo. Qui l’attenzione è principalmente rivolta ai costi, può riferirsi anche a periodi temporali piuttosto brevi e non si instaura alcuna collaborazione strategica. È sempre il committente a definire il contenuto della prestazione e ad assumersi il rischio connesso; la funzione del fornitore appare quindi come complementare². La seconda forma, anche detta *service contracting-out*, attiene all’affidamento di servizi specifici di supporto come quelli informatici o di consulenza. Il *business process outsourcing* invece è una particolare forma di *outsourcing*

² Ricciardi A., 2000, *L’outsourcing strategico*, cap.1, pag. 31

che riguarda l'affidamento di interi processi rilevanti per l'azienda come l'*information technology*, *human resources* ecc. dove per processo si intende l'insieme di attività logicamente connesse che congiuntamente producono un valore per il cliente.

Sviluppatasi sulla scia della globalizzazione e del mutamento dei mercati il motto dell'*outsourcing*, che vede come sue caratteristiche centrali e fonte di distinzione da altre più tradizionali la responsabilità dei risultati da parte del fornitore, l'orizzonte temporale lungo e l'instaurazione di una *partnership*, è infatti "far fare agli altri quello che sanno fare meglio di noi", "a ognuno il suo mestiere"; cosa che in chiave di una migliore allocazione delle risorse disponibili porta ad aumentare l'efficienza e la qualità nonché ridurre i costi, specialmente quelli operativi.

È bene inoltre, pur essendo spesso presenti insieme, distinguerlo dall'*offshoring* riguardando questo secondo fenomeno principalmente l'aspetto geografico; attiene infatti alla dislocazione in paesi caratterizzati da minori costi ad esempio di manodopera di attività produttive le quali tuttavia restano in mano sempre alla stessa impresa. L'obiettivo consiste prettamente nella riduzione dei costi anziché il poter focalizzarsi sulle *core activities* ed il lavoro continua ad essere svolto dai dipendenti dell'impresa. Tuttavia queste due scelte vengono spesso combinate come fece IKEA nel 2013 la quale strinse un accordo con l'azienda tedesca Wincor Nixdorf, specializzata nella fornitura di hardware, software e servizi associati, la quale nel biennio 2014-2015 installò dodicimila sistemi POS (*point of sale*) in trecento sedi del colosso svedese³. La Germania non è il tipico esempio di paese protagonista del fenomeno dell'*offshoring* come invece ad esempio l'India (specialista nell'"accogliere" delocalizzazioni relative all'ICT) o la Cina per via dei loro bassissimi costi di manodopera ma tale accordo può essere considerato a tutti gli effetti un esempio di *offshoring-outsourcing*.

Attualmente nella realtà italiana e non solo la consapevolezza su come l'acquistare dall'esterno i servizi generali e l'avere una struttura il più possibile flessibile siano presupposti di rilievo per avere successo è particolarmente diffusa a livello management. Lo dimostra una ricerca condotta dal Benchmarking Club di Business International, azienda

³ <https://medium.com/existek/offshore-outsourcing-3-examples-of-successful-it-outsourcing-9639a5014489>

italiana esperta nell'informazione, formazione e consulenza, la quale evidenzia come il 93% delle decisioni di esternalizzare siano prese a livello di top-management⁴. Alcune resistenze sono da segnalare sia all'interno della struttura gerarchica dell'impresa sia all'esterno; spesso infatti sono i dirigenti di funzione ad essere in disaccordo con tale scelta poiché, affidando all'esterno una certa procedura, si potrebbero ritrovare con un minor potere. All'esterno invece i sindacati frequentemente si oppongono per il timore che i lavoratori interni vedano ridursi il loro lavoro e la loro importanza con conseguenze chiaramente negative.

L'*Outsourcing* si è comunque andato a configurare e lo fa tutt'oggi non come una moda manageriale localizzata e temporanea, ovvero destinata a durare un arco di tempo molto ristretto, bensì come un fenomeno mondiale di più ampio raggio, pur non essendo ovviamente alcun processo eterno, ed essendosi manifestate delle controtendenze rappresentate da imprese totalmente integrate.

1.2 Cenni storici e trend osservabili

Se nel 2000 le dimensioni del mercato dell'*outsourcing* a livello globale ammontavano a 45,6 miliardi di dollari, nel 2018 si era arrivati a 85,6 dopo aver toccato nel 2014 il picco massimo di 104,6⁵. Tuttavia la strada per arrivare a questi valori e questo grado di rilevanza per l'economia mondiale è stata lunga e parte da molto indietro nel tempo. Le prime forme di *outsourcing* risalgono addirittura al Medioevo, in epoca preindustriale, quando è possibile rinvenire una sua forma primitiva incarnata da alcuni fornitori di servizi di logistica come la conservazione e il trasporto delle merci. Celebre è l'esempio degli imprenditori del settore tessile i quali acquistavano materie prime e coloranti da altre aree e poi le affidavano a diversi soggetti per la loro lavorazione (*putting-out system*), così come nella produzione

⁴ <http://www.approvvigionamenti.it/ita/tesi/agus/cap3.5.html>

⁵ <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>

dello zucchero l'imprenditore deteneva solo il controllo complessivo del ciclo che si articolava in varie fasi. Tuttavia è solo dopo la seconda guerra mondiale che si assiste ad un forte sviluppo di questa strategia nel mondo anglosassone ed in Giappone sebbene tramite modalità diverse. In quest'ultimo paese si diffondono molto presto i Keiretsu, ovvero dei grandi raggruppamenti di imprese operanti in settori diversi estremamente collegate ed integrate tra di loro le quali impersonificavano perfettamente la definizione di imprese a rete. Negli Stati Uniti la transizione è molto più lenta e allo stesso tempo radicale poiché si veniva da un modello assai diverso; prima infatti dominava un tipo di impresa completamente integrata come la Ford, la quale eseguiva quasi tutte le attività al suo interno decentrando pochissimo. Le imprese europee invece si trovavano in una posizione intermedia con un rilevante volume di attività decentrate ma di frequente verso imprese facenti parti dello stesso gruppo. La situazione si è gradualmente spostata verso una sempre maggiore esternalizzazione come dimostra una stima secondo cui nel 1946 circa il 20% delle operazioni in un'industria americana veniva dall'esterno mentre nel 1996 questa percentuale era aumentata fino al 60% circa; tale passaggio negli USA è partito da grandi produttori nell'industria automobilistica come General Motors i quali hanno cominciato ad affidare a partner esterni sempre più fasi. Proprio nell'industria automobilistica in particolare negli ultimi tre decenni è in corso uno spostamento del baricentro dall'assemblatore al produttore dei componenti: è infatti osservabile come la maggior parte del valore aggiunto non viene più creato dal produttore per mezzo di suoi interventi diretti, bensì viene apportato dai fornitori.

In Italia il passaggio da un'impresa fortemente integrata al decentramento produttivo lo si ebbe negli anni '70, messo in moto dal notevole incremento dei salari nelle grandi realtà a causa della presenza dei sindacati, cosa che spinse le grandi imprese a ricercare costi minori in realtà più piccole. Un secondo impulso si è avuto negli ultimi decenni a causa della sempre maggiore competizione e dell'avvento della globalizzazione. Esempi noti di *outsourcing* nel nostro paese sono quello di Eni il quale ha esternalizzato i servizi informatici e la Fiat che nella realizzazione di un'auto sfrutta le partnership con innumerevoli aziende, ciascuna specializzata nel produrre componenti ad alta tecnologia e qualità. Ad esempio nella Fiat 500 quasi tutte le parti giungono dall'esterno a partire dal

sistema ABS fornito da Bosch fino ad arrivare ai freni forniti da Brembo. Non si ha tuttavia solo il coinvolgimento delle grandi aziende e della pubblica amministrazione bensì anche delle PMI che rappresentano un'elevata quota delle imprese nel nostro paese e le quali fanno particolarmente ricorso a consulenti e liberi professionisti. Recentemente il 2012 è stato un anno considerato come una svolta nel trend delle esternalizzazioni, che ha visto il 56% delle piccole e medie imprese considerate aver fatto ricorso all'*outsourcing* ed aver aumentato la spesa dedicatagli della percentuale record del 72%⁶; l'indagine è stata svolta dalla piattaforma Freelancer.com che ha utilizzato un campione di 2000 aziende italiane di questo tipo che hanno scelto di affidarsi a soggetti esterni per lo sviluppo e la manutenzione di reti informatiche e telematiche, la gestione e l'elaborazione di dati nonché per attività di segreteria e pareri legali. Interessante è la tendenza delle piccole imprese italiane con meno di 50 dipendenti, le quali non hanno una funzione del personale dedicata, di affidarsi ad operatori esterni per la gestione dei processi di HR, al fine di garantire maggiore flessibilità all'organizzazione nonché in particolare di accedere a competenze e know-how specialistici che consentano loro di migliorare l'efficacia e la qualità dei servizi erogati. Esternalizzare i servizi di gestione delle risorse umane permette inoltre di risparmiare una non indifferente porzione del budget annuale delle PMI.

Nonostante il ricorso all'*outsourcing* sia in crescita, l'Italia, dove il suo mercato è guidato da pochi e grandi contratti ed è dominato dall'ICT, resta molto dietro i principali paesi europei i quali a loro volta seguono gli Stati Uniti dove si registra una ben più elevata adozione. Il valore dei contratti di *outsourcing* risulta essere pari ad una bassa percentuale del PIL mentre è ben maggiore in Inghilterra la quale viene a sua volta superata dall'America. In ambito europeo oltre al Regno Unito i paesi che esternalizzano molto sono Spagna e Finlandia, specialmente servizi IT, con invece Svezia, Danimarca e Norvegia che si posizionano nel lato opposto della classifica essendo i paesi le cui imprese puntano maggiormente sulla realizzazione interna di attività ed operazioni. In merito alle industrie si distinguono quella dei beni di consumo e dell'auto. I grafici si basano sulla ricerca condotta da Ernst&Young, società nota per i suoi servizi di consulenza e revisione.

⁶ <http://www.infoiva.com/2013/03/outsourcing-pmi.html>

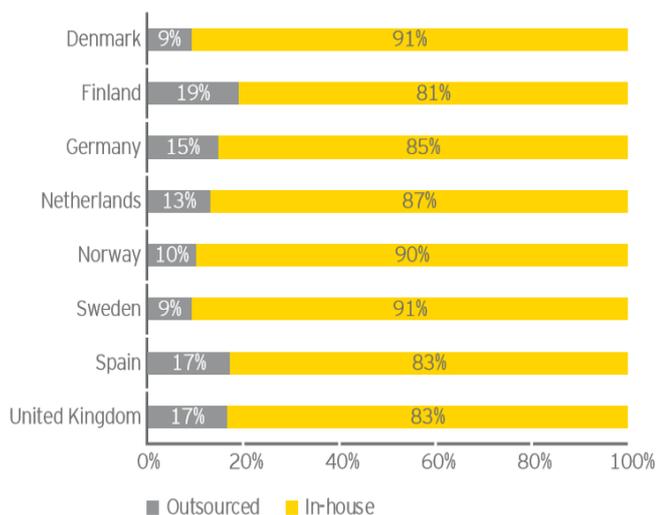


Figura 1: *Outsourcing* di servizi per nazione

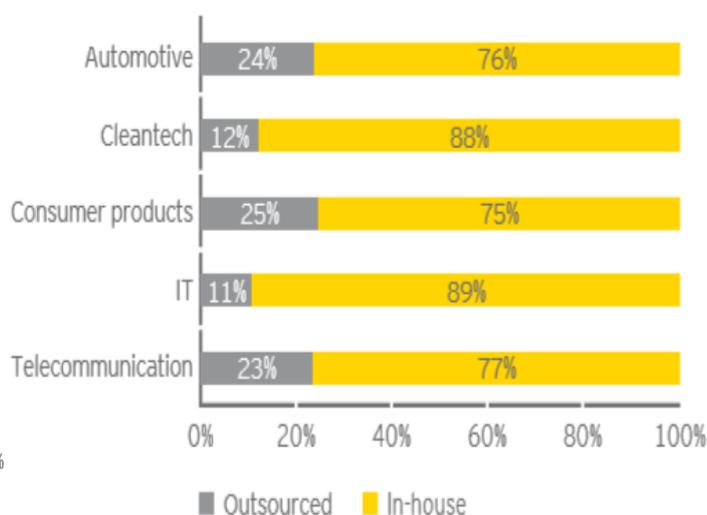


Figura 2: *Outsourcing* di servizi per industria

Fonte: Ernst&Young, 2013, *Outsourcing in Europe*, cap.3, pag. 11

Si nota poi un'interessante analogia tra i primi paesi nell'esternalizzare servizi e quelli a cui spetta il primato nell'*outsourcing* di parti del *core-business*; il che evidenzia una maturità in tale ambito superiore a quella degli altri paesi dettata dalla volontà di operare con partner per creare vantaggio competitivo, nonostante i rischi associati ad una strategia di questo genere siano ben più superiori.

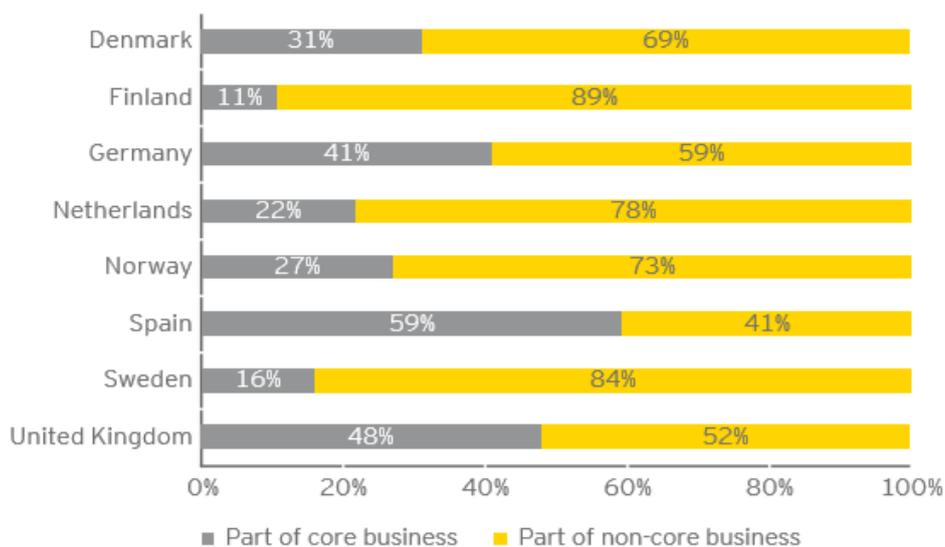


Figura 3: *Outsourcing* di attività *core* vs *non-core* per nazione

Fonte: Fonte: Ernst&Young, 2013, *Outsourcing in Europe*, cap.3, pag. 14

Gettando un occhio al futuro le più recenti previsioni sui trend attesi relativi all'*outsourcing* vedono un massiccio uso della tecnologia RPA (*robotics process automation*) che, oltre ad automatizzare e velocizzare sempre più processi, libererà l'essere umano dall'incombenza di svolgere compiti e mansioni molto delicati così come dai costi ad esse associate. È particolarmente adatta ad operazioni caratterizzate da una grande mole di dati e non necessita la realizzazione di strutture particolari. La spesa per i servizi RPA proveniva e continua a farlo tutt'ora principalmente da parte dell'industria finanziaria, delle telecomunicazioni e dei viaggi, e ci si aspetta che la sua entità cresca ancora. Notevole come nella ricerca condotta da Deloitte nel 2016 sull'*outsourcing*, menzionata anche più avanti nella trattazione, il 70% delle grandi aziende intervistate sta correntemente implementando o valutando l'uso di RPA⁷. Secondo trend in crescita è la protezione di dati sensibili che assumerà un ruolo ancor più rilevante di quello che ricopre oggi. Tra i motivi la quantità di dati sensibili in costante aumento, frequenti e sofisticati attacchi hacker e stringenti norme e regolazioni (ad esempio la GDPR dell'Unione Europea). Si renderà pertanto necessario lo sviluppo di sistemi di sicurezza molto complessi che verranno affidati ad *outsourcer* specialisti. Inoltre emergerà maggiormente la necessità di personale specializzato nelle tecnologie IT così come, secondo molte previsioni, l'America latina e l'Europa daranno del filo da torcere alla fino ad ora favorita India. In particolare l'Europa dell'est per via dei bassi salari, delle diffuse competenze nell'area Stem (*science, technology, engeneering and mathematics*) e gli incentivi governativi risulta essere molto attraente rappresentando per le aziende basate in Europa una conveniente possibilità di *nearshoring*. Analizzando poi l'attualissima questione del rispetto dell'ambiente e della sostenibilità notiamo come il numero di *outsourcee* che richiedono la presenza di specifiche garanzie ai fornitori in questo senso sia in forte crescita, nonostante la porzione di contratti nei quali non figura ancora alcun elemento di sostenibilità resti piuttosto elevata.

⁷ Deloitte, 2016, Global research on outsourcing, pag. 8

Capitolo 2 Le modalità e le ragioni alla base dell'esternalizzazione

2.1 *Outsourcing o insourcing?* Scelta dei processi da esternalizzare

Tale questione è di fondamentale rilevanza per tutte le imprese le quali devono chiedersi, in ogni momento della loro vita, se convenga realizzare internamente una certa attività o processo oppure se sia più vantaggioso rivolgersi all'esterno. Se infatti l'*outsourcing* si riferisce all'inversione di una precedente decisione con cui si internalizzava qualcosa, l'*insourcing* ribalta la precedente scelta di procurarsi qualcosa dall'esterno. Solitamente le imprese devono affrontare questa domanda se esternalizzare o meno in particolari momenti:

- Viene sviluppato un nuovo prodotto/servizio così che si determina una modifica sostanziale rispetto a precedenti situazioni in termini di costi, competenze e logistica.
- La performance del fornitore attuale viene giudicata insufficiente; si pone quindi l'esigenza di valutare se eseguire internamente l'attività, ricercare nuovi fornitori o modificare la relazione per esempio avviando una partnership più strutturata e fondata su obiettivi comuni.
- Ristrutturazione aziendale; fase molto delicata e complessa dove ci si pone la domanda su che cosa ci si voglia focalizzare veramente.
- Cambi nella domanda; in periodi di forte aumento della domanda normalmente le imprese esternalizzano, l'opposto in caso di cali della stessa.

Resta chiaro come la decisione se ricorrere o meno all'esternalizzazione, per le caratteristiche intrinseche di questo fenomeno, si distacchi nettamente da una più semplice scelta *make or buy* che va ad implicare principalmente un ragionamento di costi. Si tratta infatti di una decisione estremamente complessa che deve prendere in considerazione una moltitudine di fattori sia a livello strategico che operativo, tenendo a mente il fatto che il primo potenziale fornitore da prendere in esame e valutare è l'impresa stessa, la quale potrebbe essere in grado di realizzare l'oggetto dell'analisi meglio di chiunque altro. Nella pratica bisogna dire che è tuttavia frequente che invece di un'attenta e precisa ricerca siano

le scelte passate, i piani di lungo termine e le specifiche *policies* aziendali ad avere la meglio sulla decisione. Proprio alla luce di ciò notiamo come a livello storico ci siano state imprese che, contro intuitivamente, si procuravano prodotti/servizi dall'esterno anche se avrebbero potuto essere realizzati meglio da loro stessi così come altre che decidevano di internalizzare a prescindere. L'insieme di fattori a livello strategico-organizzativo attengono ad un orizzonte temporale più lungo e vanno a considerare mutazioni dell'ambiente in cui opera, cambiamenti nei trend di mercato, ciclo di vita del settore, nelle strategie dei competitors, nelle politiche governative e nell'andamento futuro delle tecnologie. Occorre chiedersi in che direzione queste ultime andranno e se esternalizzando ci si priverà di componenti che diverranno indispensabili in futuro per raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo. Al più basso piano operativo figurano numerosi elementi tra cui in primis l'analisi sui costi che deve confrontare costi cessanti e costi sorgenti che si avrebbero nell'implementare la strategia. Importanti sono anche il controllo sul mantenimento degli standard qualitativi e i fornitori da coinvolgere in termini di loro *know-how*, affidabilità e volumi da produrre. I tre studiosi David L. Burt, Donald Dobler e Stephen N. Starling nel loro libro "*World class supply management*" nel 2003 propongono una funzionale regola generale secondo la quale si dovrebbero esternalizzare prodotti, servizi ed operazioni che non rientrano nelle seguenti aree: quelli che possono essere definiti critici per il successo dell'impresa (*core competencies*) tenendo conto anche della percezione del valore del cliente, quelli che attengono ad aree che l'impresa vorrà sviluppare in futuro in accordo con i suoi piani di lungo termine e quelli che richiedono un grado così elevato di specializzazione e competenze tale che il numero di fornitori affidabili è estremamente limitato⁸. Per capire quindi quali processi esternalizzare è prima necessario comprendere quali sono le competenze distintive del proprio business; questa è un'operazione da compiere a monte essendo altamente sconsigliato smettere di svolgere attività rientranti nell'area chiave. Ogni organizzazione presenta delle *core competencies*, idea rintracciabile per la prima volta nell'analisi di Selznick (1957) nonché successivamente nel 1990 in un articolo dell'università di Harvard di C.K Prahalad e Gary Hamel dai quali si evince come esse siano conoscenze limitate, tacite ed esplicite e quelle che di fatto garantiscono al business la

⁸ <https://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Make-or-Buy-Decisions.html>

sopravvivenza ed il prosperare nel tempo. Per tacite si intendono quelle frutto dell'esperienza del personale e non espressamente manifeste al contrario di quelle esplicite che invece sono sotto forma di codici, procedure e regole. Paragonando l'organizzazione ad un albero esse sono le radici che sorreggono tutto il resto. Devono essere fonte di unicità e differenziazione nonché devono restare tali in futuro come dimostra l'approccio di questi due studiosi, convinti che quello che oggi è ritenuto raro ed inimitabile non lo sarà altrettanto un domani. Vanno pertanto costantemente monitorate e migliorate con la pratica e l'esperienza, cosa possibile solo se sotto il proprio controllo e quindi internalizzate. Le *core competencies* si manifestano nel *core business* cioè il nucleo centrale di quello per cui è nata e di cui si occupa l'impresa che può anche non essere solo uno ma consistere in diverse aree di business. È chiaro pertanto come tramite un'analisi di questo tipo si riesca ad evitare di dismettere qualcosa di altamente strategico per l'impresa, arrecandosi gravi danni nell'orizzonte temporale lungo, ed invece ad affidare all'esterno qualcosa di non veramente centrale ed indispensabile nell'organizzazione. Quindi, dopo aver stabilito quali siano i processi *core* e quali no, è utile soffermarsi sui secondi chiedendosi quali tra di essi siano maggiormente rilevanti. È possibile fare una distinzione sulla base di due criteri: quelli che l'impresa stessa giudica che forniscano un valore maggiore al cliente e quelli che sono cruciali per il successo di imprese *competitors*. Questi due aspetti sono uniti per mezzo del *benchmarking* competitivo che ci permette di comprendere su quali dei processi si basa la maggior parte del valore aggiunto creato per gli acquirenti, e come noi li stiamo svolgendo rispetto ai competitors in termini di performance⁹. I concorrenti scelti sono quelli che li svolgono in maniera migliore nel settore in questione. Si tratta di un procedimento matematico che moltiplica due valori di cui uno è un punteggio sulla nostra performance rispetto agli altri, mentre l'altro è un numero tanto più grande quanto più quel processo è significativo in termini di valore creato. Il risultato evidenzia il livello raggiunto dalle varie competenze in relazione al valore aggiunto per il cliente e leadership dell'impresa nel gestirle. Da qui deriva la consapevolezza di dove dovremmo migliorare magari proprio affidandoli a specialisti esterni più esperti di noi.

⁹ McIvor R., 2009, *A study of performance measurement in the outsourcing decision*, cap.3, pag. 31-34

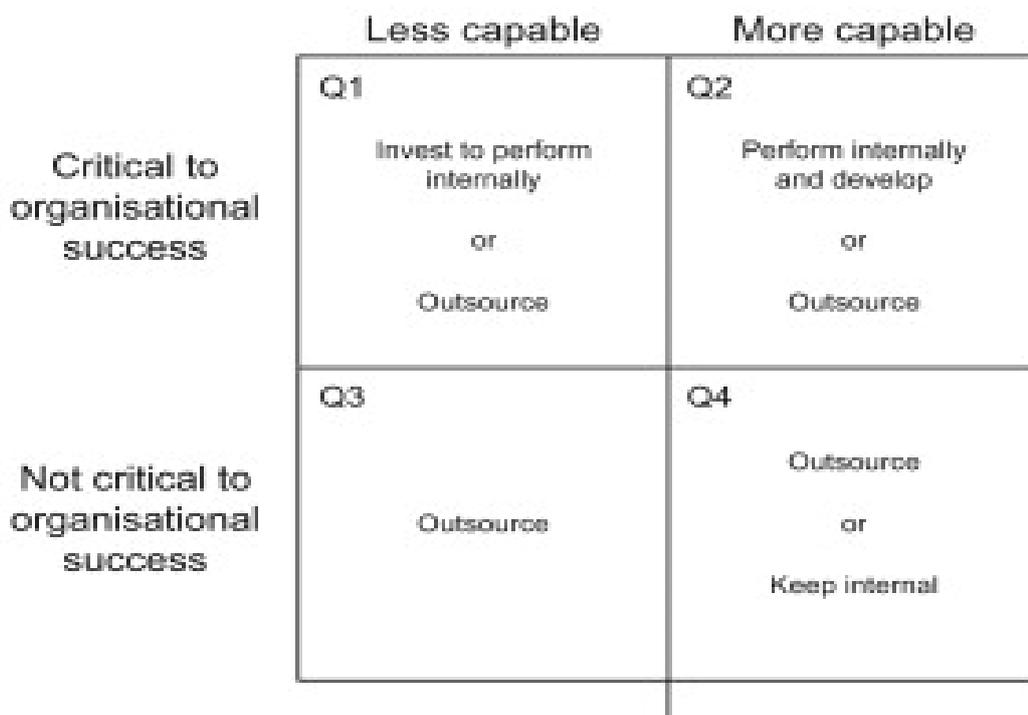


Figura 4: Analisi bidimensionale relativamente a un processo

Fonte: McIvor R., 2009, *A study of performance measurement in the outsourcing decision*, cap.3, pag. 32

Notiamo come sull'asse delle ordinate sia presente la dimensione della criticità del processo per il business ovvero la sua importanza in termini di vantaggio competitivo; se infatti fornisce un notevole valore aggiunto al cliente ed è fonte di distinzione per l'impresa, dovrebbe essere trattato con grande attenzione. Sull'asse delle ascisse troviamo invece la capacità relativa nello svolgerlo rispetto ai concorrenti. Farebbe propendere senza troppe difficoltà all'*outsourcing* una situazione in cui competenze che aggiungono poco valore siano gestite meglio o ugualmente dai *competitors*, dato che non si va a pregiudicare nulla dal punto di vista della competitività ma solo potenzialmente a recuperare un gap esistente dovuto proprio ai diversi risultati nella loro gestione. Ben più complesso il caso in cui sono competenze significative per il valore creato che però vengono governate peggio dall'impresa in questione; sarebbe infatti difficile scegliere se integrare verticalmente, investendo molto su di esse, o esternalizzarle sempre al fine di colmare questo gap tra attese dei clienti e risultati raggiunti. Allo stesso modo è estremamente complesso prendere una decisione nell'eventualità ci si trovasse nel quadrante diametralmente opposto a quello appena descritto. Una possibile strategia per risolvere l'incertezza di questi due quadranti può essere quella di scegliere di affidare all'esterno tutti quei processi non critici, sebbene

si sia in grado di svolgerli ottimamente (quadrante in basso a destra), e di cominciare a svolgere internamente, in seguito a investimenti di rilievo, quelli che generano un grande vantaggio competitivo ma che fino a quel momento erano stati svolti in maniera inadeguata. Se invece si ha a che fare con processi e competenze sottostanti che vengono svolti in maniera eccellente e determinano un'importanza notevole in ottica cliente finale, nonostante alcuni isolati casi che mostrano il contrario, bisognerà propendere necessariamente per l'*insourcing*. L'integrazione verticale converrà dunque all'aumentare della leadership nel gestire quelle competenze e dell'importanza delle stesse. In conclusione seguendo quest'ordine nell'analisi, si potranno individuare in primis le competenze *core*, su cui puntare totalmente all'interno, e poi in relazione alle caratteristiche delle altre tipologie di competenze ragionare se convenga procedere con l'integrazione verticale o l'*outsourcing*.

2.2 Tipologie e forme di questa pratica

La senz'altro più diffusa forma di classificazione dell'*outsourcing* è quella di Accabi-Lopez la quale si basa proprio su due parametri che sono la vicinanza al *core business* e la complessità gestionale dei processi. Riguardo questo secondo fattore, esso cresce all'aumentare del numero di attività che compongono un processo nonché della quantità di interrelazioni che le interessano. Emergono quindi quattro tipi di *outsourcing*¹⁰.

¹⁰ Ricciardi A., 2000, L'*outsourcing* strategico, cap.2, pag. 56



Figura 5: Le 4 tipologie di *outsourcing*

Fonte: Ricciardi A., 2000, *L'outsourcing strategico*, cap.2, pag.56

Partendo dall'*outsourcing* tradizionale quest'ultimo, anche detto di base, viene definito di supporto dal momento che consiste nell'esternalizzazione di processi non rilevanti ai fini strategici ed anche piuttosto semplici da gestire, come ad esempio il servizio sicurezza e la gestione paghe. Non si discosta molto dalla subfornitura non essendo necessario instaurare alcun tipo di partnership strutturata e duratura ed avendosi come variabile determinante il prezzo. Si ha il coinvolgimento di aziende con molta esperienza nell'offrire quei servizi, grazie alle quali si raggiunge come risultato finale una maggiore qualità e costi minori offerti al cliente; proprio questi ultimi costituiscono il principale scopo di questa categoria. Restando sempre su attività lontane dal *core business*, ben più delicato è l'affidamento esterno di processi molto difficili da gestire quali la formazione delle risorse umane o lo sviluppo di sistemi operativi; è richiesto in questo caso un *outsourcing* che non sia indifferenziato e che veda l'*outsourcee* mantenere all'interno il controllo di tali processi. Se infatti realizzati secondo elevati standard qualitativi possono contribuire al raggiungimento del vantaggio competitivo. Non si manifestano comunque ancora condivisioni di strategie tra *outsourcer* e *outsourcee*. Proseguendo con quello di soluzione, nonostante la bassa complessità gestionale, è necessario che si instauri un rapporto più profondo tra le parti che

veda una condivisione degli obiettivi, vista la prossimità all'area chiave. Un esempio è la cessione esterna dell'attività di *internal auditing*, figura professionale deputata a migliorare e controllare le procedure aziendali operando in posizione indipendente rispetto alle aree che monitora; evidente come si necessiti di una fiducia tra le parti che accompagni la relazione, estesa per un tempo considerevole. L'ultima tipologia è estremamente rischiosa e complessa da implementare a partire proprio dalla relazione che si deve instaurare; è infatti necessario che si sviluppi una partnership orientata ad un orizzonte temporale lungo basata sulla fiducia relazionale e sulla condivisione di risorse ed obiettivi. Si dovrà pertanto andare ad accostare realtà e culture aziendali diverse in un'ottica di co-progettazione e co-produzione. Se l'*outsourcing* tradizionale spesso adottato per periodi di tempo breve era la forma più diffusa fino a poco tempo fa, oggi si sta affermando la tendenza a ricorrere a quello strategico; questo perché a causa della attuale forte concorrenza non c'è solo la necessità di mirare ad una riduzione dei costi ma anche ad avere un partner solido su cui contare e pianificare congiuntamente. Si generano infatti anche meccanismi extra-contrattuali al fine di uno stretto coordinamento, collegamenti estensivi e presenza fisica del personale.

Una seconda nota distinzione è quella tra *information technology outsourcing* (ITO), *business process outsourcing* (BPO) e *business transformation outsourcing* (BTO). Il primo riguarda la cessione al fornitore esterno della gestione complessiva della funzione sistemi informativi includendo molto spesso il relativo personale. Frequentemente, data la vastità dell'ambito, diversi fornitori decidono di integrare le proprie competenze e quindi, coordinati da uno dei *provider*, si ritrovano a collaborare e allo stesso tempo continuano a competere nei relativi mercati. Va a comprendere inoltre l'elaborazione e la gestione dei dati, con sempre più imprese dipendenti dall'esterno per queste operazioni. L'ambito dei sistemi informativi è l'unico che non è incluso nel BPO, grande categoria generale che accoglie tutti i servizi dati in affidamento esterno. Le funzioni solitamente maggiormente coinvolte sono amministrazione, risorse umane, finanza e logistica solo per citarne alcune.

Analizzando poi le specifiche dei contratti di esternalizzazione e l'estensione del mandato conferito si configurano ulteriori tipologie. Un *outsourcing* dove la collaborazione è totale

sia sotto il profilo operativo che strategico viene anche detto *full* o globale, aggettivo che non allude ad un completo trasferimento di compiti dal cliente al *provider*, bensì proprio all'instaurarsi di questo profondo rapporto tra di essi. Il controllo delle procedure è infatti in mano ad entrambi e l'azienda che assume totalmente o parzialmente le attività è già presente sul mercato, contrariamente al caso di *spin-off*. Viene invece detto *simple* laddove il controllo dell'attività parzialmente o totalmente affidata in gestione a terzi rimane *in-house*. Questa potrebbe essere la soluzione ideale per chi desidera una gestione esterna a basso costo e allo stesso tempo minimizzare i problemi nel rapporto. Se il contratto prevede modalità molto simili a quello *full* con l'aggiunta di specifiche voci che prevedano piani di ristrutturazione aziendale, si tratta del cosiddetto *transformational outsourcing*. Quarto tipo è quello funzionale caratterizzato dallo smobilitamento di un intero processo o di un'intera funzione aziendale. Ci si può anche andare ad avvalere di diversi fornitori, ognuno scelto per specifici processi, attraverso l'*outsourcing* selettivo; il suo principale punto di forza è ridurre al minimo la dipendenza da un singolo fornitore il quale, spinto dalla minaccia di essere sostituito, sarà incline a migliorare continuamente i suoi risultati.

Esiste poi una situazione particolare che si può avere quando si decide di esternalizzare, diversa dall'*outsourcing* nonostante possano apparire simili in superficie. In particolar modo può essere considerata come un'attraente alternativa all'esternalizzazione diretta, alla luce della conoscenza che avrà il personale trasferito così come il controllo che l'azienda madre manterrà nel tempo¹¹. È quella dello *spin-off*, procedura con cui si crea una nuova impresa che erogherà dei servizi per l'azienda madre. Invece cioè di affidarsi a fornitori esterni indipendenti, come avviene nell'esternalizzazione, quest'ultima crea un'impresa autonoma costituita dal proprio personale, attrezzature e risorse. Tale neo creata azienda svolgerà servizi specialistici non soltanto per l'azienda madre bensì anche per chiunque si affacci sul mercato. Può restare interamente controllata dal committente oppure può essere configurata come una società a capitale misto quando vengono unite conoscenze ed esperienze di altre società operanti nel settore; in tal caso si assisterà ad un *outsourcing joint venture*. Solitamente la decisione di ricorrere allo *spin-off* è frutto di scelte autonome dei dipendenti

¹¹ McIvor R., 2007, *Outsourcing and the spin-off arrangement: lessons from a utility company*, *Journal of general management*, vol. 33, n. 1, pag. 52

oppure di scelte condivise tra alta dirigenza e personale. Nel primo caso si persegue la volontà di approfondire alcuni progetti trascurati e non valorizzati a sufficienza dall'azienda madre, oppure spesso di ricercare opportunità di carriera più interessanti e motivanti di quelle offerte. In questo modo alcuni dipendenti, grazie all'esperienza maturata nel tempo, riescono ad aprire un'attività di piccole dimensioni che nella maggior parte dei casi orbita intorno all'azienda madre con la quale collabora (*spin-off* relazionale), ma potrebbe anche porsi in una posizione concorrenziale nei suoi confronti (*spin-off* competitivo)¹². Nel caso si tratti di una scelta condivisa, le due parti convengono su come questa rappresenti un'ottima strategia per ottenere più flessibilità e riuscire ad esternalizzare ad esempio pesanti costi fissi. Dallo *spin-off* deriva ad esempio l'interessante possibilità per l'impresa madre di trasferire il rischio di nuove iniziative ad un'altra entità, pur potendo poi godere, almeno in parte, di eventuali futuri benefici così come di trasferire del personale in un'ottica di ristrutturazione aziendale.

2.3 I driver delle scelte aziendali verso l'*Outsourcing*

Nell'analizzare le motivazioni che spingono le imprese ad esternalizzare o meno processi ed attività occorre innanzitutto sottolineare come tale scelta non si debba limitare all'osservazione degli aspetti positivi derivanti da essa ma debba essere frutto di un accurato *trade-off* tra vantaggi e costi, non solo in termini monetari ma anche di rischi, il tutto in considerazione di ciò che si vuole esternalizzare e del partner da scegliere e poi monitorare attentamente. Anche le dimensioni dell'impresa influiscono parzialmente sui *driver* di questa decisione. Se infatti per le aziende più grandi e le multinazionali la ragione principale risiede nell'opportunità di concentrarsi sulle attività di primaria importanza (*core*) affidando a terze parti specialiste quelle secondarie, per le piccole e medie imprese tale scelta, sebbene anche qui persegua la volontà di focalizzarsi sulle aree chiave, è per lo più adottata da un lato per far fronte al budget ristretto e quindi ridurre i costi, dall'altro per innovare ed ottimizzare i processi produttivi e migliorare così la qualità del prodotto offerto al cliente. Specialmente infatti per quelle relativamente giovani ed in espansione può risultare

¹² Ricciardi A., 2000, *L'outsourcing strategico*, cap.1, pag. 49

particolarmente difficile disporre delle figure professionali necessarie a gestire certe aree proprio perché non si è ancora sviluppato il *know-how* e l'esperienza interna sufficiente; tali aree *non-core* di supporto come la sicurezza e la gestione delle risorse umane, se non esternalizzate, correrebbero il rischio di divenire l'anello debole della catena di produzione proprio per la mancanza degli strumenti necessari a gestirle, a partire dalle risorse. È infatti evidente come tutte le organizzazioni, ad eccezione di pochissime, indipendentemente dalla loro dimensione non siano in grado di svolgere internamente tutte quante le attività primarie e secondarie che compongono la catena del valore di Porter. Quest'ultima rappresenta tutte le attività necessarie per la creazione del valore e fonti del vantaggio competitivo (di costo o differenziazione). Ciò richiederebbe competenze, tecnologie e risorse finanziarie inimmaginabili per la maggior parte delle imprese le quali sono "costrette" in un certo senso ad esternalizzare qualcosa. Un'impresa completamente fordista al giorno d'oggi sarebbe infatti quasi impossibile da avere. Questa consapevolezza viene ancora prima della disamina circa tutti i benefici che si avrebbero affidandosi a professionisti esterni; prima cioè del motto "far fare agli altri quello che sanno fare meglio di noi" viene "far fare agli altri quello che noi, per mancanza di risorse, non riusciremmo proprio a fare".

Possiamo individuare a livello generale quattro principali categorie di vantaggi che spingono le imprese ad esternalizzare:

- 1) Economici
- 2) Finanziari
- 3) Tecnologici
- 4) Sinergici

Il primo punto costituisce senz'altro uno dei più importanti motivi; consiste infatti nel fatto che l'*outsourcee*, per diverse cause, va a sostenere costi operativi nettamente inferiori rispetto alla situazione in cui avesse eseguito internamente quei processi. Significativa è la citazione del direttore di Gazoop, la più grande agenzia indiana interamente digitale, il quale si esprime su quale sia il beneficio principale di affidare a provider esterni i servizi IT.

"Cost savings is the main advantage that outsourcing brings in. Even if you find the IT guy with the desired qualification and knowledge, it is likely to cost you a large amount of

money. Outsourcing comes to you as a boon. In addition to hiring a company that already specializes in IT infrastructure, it gives you the cost benefit, which is often a fraction of what you would pay a full-time employee ¹³.

Come evidenzia la ricerca condotta a livello globale da Deloitte nel 2016 la maggior parte delle aziende intervistate ha fatto ricorso a questa pratica ricercando come beneficio principale la riduzione dei costi. La ricerca è stata eseguita su organizzazioni di grandi dimensioni operanti in tutto il mondo delle quali circa l'85% presentava più di 1 miliardo in ricavi annui. Attualmente tuttavia sta emergendo la tendenza per gli anni a venire a far ricorso all'*outsourcing* per ottenere un vantaggio competitivo, come ragione principale, pur essendo certo che l'abbassamento delle spese continuerà a ricoprire un ruolo fondamentale anche in futuro.



Figura 6: Motivi dell'outsourcing Fonte: Deloitte's global research [2016]

La riduzione dei costi operativi nel medio e breve termine, in particolare quelli fissi, è dovuta alla possibilità per il *provider* di attuare economie di scala ovvero di riuscire a ridurre il costo medio unitario all'aumentare della quantità prodotta; unendo infatti ordini da parte di

¹³ <https://biz30.timedoctor.com/why-do-companies-outsource/>

più *outsourcer* riesce ad ottenere un maggior potere contrattuale nei confronti dei suoi fornitori e quindi in ultimo di abbassare il prezzo praticato. Allo stesso modo l'essere uno specialista di quell'area gli permette di ottenere economie di apprendimento, ovvero man mano che la quantità totale realizzata aumenta perfeziona le tecniche e taglia gli sprechi. Il primo effetto che si ha quindi per chi esternalizza è il mutamento della struttura dei costi, stante la riduzione dei costi fissi, ad esempio relativi al personale e agli ammortamenti, a vantaggio di quelli flessibili; per tale motivo l'impresa potrà anche essere in grado di acquisire capitali con costi più vantaggiosi. Il secondo vantaggio è sotto il profilo finanziario e sta nel poter indirizzare risorse finanziarie ad attività *core* e pertanto essenziali nel determinare il vantaggio competitivo differenziante per il business di quell'impresa. C'è quindi una ben più efficiente allocazione delle risorse. Spesso tra l'altro nella partnership è l'*outsourcee*, dietro pagamento o riduzione del prezzo praticato dall'*outsourcer*, a fornire risorse come impianti al *provider*; il che permette di liberarsi di investimenti fatti in passato ed ottenere disponibilità di fondi da utilizzare in attività chiave. Come è possibile infatti notare dalla ricerca di Deloitte, al secondo posto si trova saldamente questa motivazione che ha come punto fermo la necessità, oltre che la volontà, di liberarsi di tutte quelle "distrazioni" presenti in ogni business; efficace è l'esempio delle emittenti radio-televisive che non si occupano in prima persona dell'arredamento degli studi piuttosto che della predisposizione delle apparecchiature elettriche, proprio perché il loro focus è esclusivamente sulla trasmissione di programmi. Inoltre chi esternalizza si libera di diversi rischi ed incertezze dal punto di vista tecnologico che proprio negli ultimi anni stanno diventando sempre più elevati, dati i mercati che cambiano in fretta e la costante innovazione tecnologica richiesta. La quarta categoria attiene invece all'essenza nonché uno degli elementi più distintivi dell'*outsourcing* ovvero la partnership che si instaura basata sulla condivisione di rischi e obiettivi. Si genera infatti un clima di cooperazione basato su un rapporto fiduciario che va a giovare entrambe le parti, aumentando esponenzialmente il loro potere innovativo dal momento che permette la condivisione di risorse, conoscenze e prezioso capitale umano. A tal proposito un caso che ben incarna questo tipo di benefici è quello dell'azienda giapponese Toyota, la quale con la sua rete di partner ha sviluppato un

eccezionale sistema di condivisione della conoscenza e da qui un processo di apprendimento inter-organizzativo senza precedenti¹⁴.

Evidente come vadano di pari passo ai vantaggi appena descritti anche altre motivazioni fortemente collegate e non meno importanti. Il ricevere servizi dai migliori esperti, soggetti altamente qualificati che non hanno bisogno di essere formati, determinando in questo modo un'ulteriore diminuzione dei costi fissi nonché una maggiore uniformità di gestione dei processi su diversi mercati. Viene incrementata la velocità e la precisione dell'offerta ovvero quella con cui prodotti e servizi arrivano sul mercato (*time to market*), elemento fondamentale per ottenere il vantaggio competitivo, nonché viene migliorato il sistema di *risk management* essendo spesso in grado una risorsa esterna, di fronte ad una difficoltà o un problema, di rispondere in maniera migliore di quanto farebbe una interna. Notiamo pertanto come le ragioni non siano meramente attinenti ad una questione di costi bensì vadano anche a riguardare il cruciale concetto della flessibilità strategica e dell'innovazione.

Proprio quest'ultima, date le condizioni attuali, è essenziale per la crescita nonché per la sopravvivenza stessa del business nel lungo termine e l'*outsourcing* rappresenta una modalità attraente di implementarla. Tuttavia solo il 35% degli intervistati dalla prima azienda al mondo di consulenza e revisione, in termini di ricavi e numero di professionisti impiegati, dichiara di aver misurato con precisione il grado di innovazione apportato dall'esternalizzazione¹⁵. Questo date le notevoli difficoltà che si incontrano, a partire dalla definizione stessa del concetto e dalla sua distinzione rispetto al continuo miglioramento aziendale. Essa viene principalmente utilizzata come strumento per aumentare il livello della qualità (58%), diminuire i costi di trasporto (44%) e migliorare l'esperienza dei clienti (38%)¹⁶. È possibile citare come esempio chiave la collaborazione tra Novartis, multinazionale farmaceutica svizzera, e IBM, con quest'ultima che riuscì a sviluppare un innovativo sistema di controllo per monitorare la presenza di scorte di farmaci anti malaria in Africa, indirizzando quindi l'innovazione verso fini benefici. Per far sì che questo accada spesso è necessario che si generi un paradosso; sebbene di solito l'*outsourcing* funzioni bene

¹⁴ McIvor R., 2005, The outsourcing process, cap. 9, pag. 231

¹⁵ Deloitte, 2016, Global research on outsourcing, pag. 5

¹⁶ Deloitte, 2016, Global research on outsourcing, pag. 7

laddove i contratti sono chiaramente espliciti e viene monitorato costantemente il lavoro del *provider*, le migliori condizioni perché si generi innovazione sono alta flessibilità e confini del lavoro non ben definiti. Un eccessivo controllo e rigidità del contratto potrebbe infatti minare la componente innovativa. Tuttavia è comunque possibile riuscire ad unire innovazione alle condizioni ottimali di funzionamento di un contratto di *outsourcing*: un modo è quello di dividere l'innovazione in moduli la cui architettura viene definita e controllata dal cliente, mentre viene data piena libertà al *provider* di innovare al loro interno. Proprio per via di alcuni rischi connessi solamente il 21% delle aziende intervistate da Deloitte dichiara di rendere l'innovazione parte centrale del contratto di affidamento esterno¹⁷.

Sebbene si trovi all'ultimo posto nella classifica di Deloitte con una percentuale del 17%¹⁸, un ulteriore *driver* dell'*outsourcing* può poi essere ritenuto il *Business Process Reengineering* (BPR), visto come un efficace strumento di cambiamento nella gestione aziendale, dato che può essere realizzato proprio tramite l'affidamento a terzi di servizi. Si tratta di una filosofia sviluppatasi nell'ultimo decennio che prevede lo stravolgimento di alcuni processi che vengono completamente ripensati ex-novo. Per farlo tuttavia serve molto tempo e una complessa e difficile formazione del personale, che deve essere istruito su come comportarsi ed interfacciarsi con gli elementi di novità. Inoltre tale passaggio viene spesso affidato a professionisti esterni. Tramite esternalizzazione è possibile superare questa complessa e difficile procedura appena descritta coinvolgendo una terza parte che svolga un servizio per noi; sono infatti evidenti i comuni obiettivi dell'*outsourcing* e del *Business Process Reengineering* i quali entrambi mirano a miglior qualità, costi più contenuti ed efficienza complessiva. La differenza è che mentre nel primo caso, con il BPR, si ha un coinvolgimento esterno solo temporaneo durante la fase di transizione, nel secondo esso è duraturo e stabile. In sostanza quindi esistono due possibili interpretazioni: l'*outsourcing* può essere messo in atto dalle imprese per attuare un BPR (viene quindi visto come uno strumento per ottenere il cambiamento interno desiderato) o è concepito come il fine, lo scopo di un BPR (si realizza quest'ultimo per implementare l'*outsourcing*). C'è quindi una

¹⁷ Deloitte, 2016, Global research on outsourcing, pag. 7

¹⁸ Deloitte, 2016, Global research on outsourcing, pag. 5

differenza temporale sul momento in cui eseguire le due fasi con nessuna delle due tesi che, a guardare i numeri, sembra prevalere nettamente sull'altra; riprendendo la ricerca a livello europeo di Ernst&Young menzionata nel primo capitolo il 22% delle organizzazioni prima esegue una trasformazione interna e successivamente esternalizza mentre il 20% fa il contrario¹⁹. In ogni caso la prima tipologia di sequenza delle due operazioni, quella con la percentuale maggiore, risulta in forte crescita poiché quel che sta emergendo sempre di più è la consapevolezza di come la maggior parte delle volte, per sfruttare a pieno i benefici derivanti dall'esternalizzazione, sia necessario cambiare qualcosa all'interno dell'impresa, in un certo senso predisporla all'affidamento esterno di attività.

Vale la pena assumere per un attimo anche la prospettiva dell'*outsourcer* per capire quali siano i suoi incentivi che lo spingono ad entrare in un contratto di questo tipo. Anche per lui infatti derivano molte opportunità di crescita e di espansione. È in primo luogo un'opportunità di business non solo presente ma specialmente futura, dato che divenire fornitore in un particolare settore lo può aprire a numerosi incarichi e commesse, nonché ad accedere ad altri mercati e segmenti di mercato per i quali fino ad allora non aveva le competenze e le capacità adatte. Aumentando il numero di forniture è in grado di mettere in atto economie di scala e di apprendimento con conseguenti benefici in termini di costi e di potere contrattuale verso i suoi fornitori. Inoltre deve essere considerata come una possibilità di crescita condivisa con un trasferimento di conoscenze e competenze bidirezionale, specialmente laddove si instauri una *joint-venture* tra i due partner. Non è infatti solo l'*outsourcee* ad avvalersi delle competenze specifiche dell'*outsourcer*, ma è anche quest'ultimo a trarre vantaggio dal divenire partner di un'impresa che opera con successo sul mercato; con l'allontanarsi da un più semplice modello fornitore-cliente si afferma la necessità di una maggiore cooperazione e condivisione di rischi ed obiettivi che possono determinare per entrambi notevoli successi.

¹⁹ Ernst&Young, 2013, Outsourcing in Europe, cap.6, pag. 29

2.4 I rischi e i problemi connessi

Come specificato in precedenza, dall'*outsourcing* non derivano solamente grandi benefici ma esso è anche causa di un notevole rischio aggiuntivo per *l'outsourcee*. Una ricerca condotta nel 2018 da Risk.net²⁰ ha evidenziato come gli intervistati lo ritengano uno di quelli che destano maggiori preoccupazioni tra i principali rischi operativi; non a caso *l'outsourcing risk management* è una diventata un'assoluta priorità per tutti coloro che se ne avvalgono. Rischio che non si presenta solo sotto forma di costi, ovvero quindi in ambito economico, bensì anche in molteplici altre forme da tenere ben presente come dimostrano quelli strategici, organizzativi, operativi e produttivi.

Se infatti l'impresa esternalizzante riesce ad ottenere una riduzione dei costi fissi così donando una maggiore flessibilità alla propria struttura dei costi, ne nascono inevitabilmente altri (costi sorgenti). Per primi quelli contrattuali necessari a remunerare l'operato del *provider* il quale chiaramente, essendo uno specialista, pretenderà un giusto ed equo compenso per il proprio lavoro. Rivolgendosi all'esterno e non più all'interno dell'azienda si manifesteranno anche dei costi di transazione che sono quelli necessari per raggiungere ed essere costantemente in contatto con il fornitore. Sono particolarmente presenti laddove si rendano necessari degli aggiustamenti al contratto a causa di mutamenti, ad esempio riguardanti la domanda. Fino a una decina di anni fa costituivano un elemento a cui prestare grande attenzione specialmente all'aumentare della distanza. Oggi tuttavia, grazie all'avvento delle nuove tecnologie nel campo della telematica, la loro portata è notevolmente diminuita permettendo una comunicazione in tempo reale tra le parti facile e veloce. Su di essi e su come minimizzarli si concentrò l'analisi di Ronald Coase, secondo cui era quindi maggiormente conveniente procedere con l'integrazione verticale proprio per ridurre la loro entità. A tal proposito è significativa una vicenda risalente al 1919 la quale dimostra quanto tali costi di transazione fossero consistenti e pesanti da sopportare per le imprese, nonché quanto rappresentassero un rischio notevole insito nell'*outsourcing*. La General Motors stipulò un contratto con la Fisher Auto Body per la fornitura esclusiva delle carrozzerie delle sue automobili. Dopo qualche tempo, a causa di un cambiamento nella

²⁰ <https://www.risk.net/risk-management/5424761/top-10-operational-risks-for-2018>

domanda per GM, i costi stabiliti nel contratto divennero insostenibili rendendo così necessario un riadattamento dello stesso. Ne derivarono delle lunghe trattative alla fine delle quali la casa automobilistica decise di incorporare il *provider* azzerando così i costi di transazione, che avevano assunto entità ormai troppo grande²¹. Inoltre bisogna fare i conti con le indispensabili spese di selezione e di controllo del fornitore, venendo nominati diversi soggetti ad eseguire questi compiti. Un altro costo viene dal fatto che l'*outsourcing* si presta meno alla scalabilità, ovvero alla possibilità per il business di espandersi senza incontrare limiti particolari insiti nei costi o nelle risorse. Producendo infatti qualcosa internamente all'aumentare della quantità prodotta i costi aumentano in maniera sostenibile, essendo molti di essi fissi e quindi indipendenti dalla quantità. Lo stesso potrebbe non valere nel caso di esternalizzazione dove i costi unitari potrebbero rimanere stabili e divenire pertanto, con livelli elevati di produzione, insostenibili. Tutti questi costi nascenti potrebbero essere molto difficili da determinare, principalmente a causa delle asimmetrie informative che si generano tra fornitore e cliente; questo accade laddove il primo è in possesso di più informazioni rispetto al secondo ed è poco incline a comunicarle a quest'ultimo. Avviene spesso nei casi in cui la durata contrattuale è elevata e va a comprendere ampie aree, così che il *provider* dal punto di vista della conoscenza sui dati di mercato, sulle tecnologie e sui trend previsti potrebbe essere in vantaggio. Pertanto è frequente il caso in cui l'*outsourcee* va a stimare dei costi diversi da quelli che poi effettivamente si manifestano.

A livello operativo particolarmente pericolosa è la perdita di controllo del *partner*; essa scaturisce spesso da comportamenti opportunistici messi in atto da quest'ultimo il quale, svolgendo compiti di fondamentale importanza per il cliente, potrebbe approfittare di questa sua difficile sostituibilità. Allo stesso modo nelle alleanze strategiche si può assistere allo spostamento del potere contrattuale verso il partner che apprende più velocemente ed in modo più efficace; non sono infatti rari i casi in cui si genera una situazione di asimmetria tra le capacità dei partner di apprendere l'uno dall'altro²². Rilevante è dunque per chi esternalizza mantenere sempre un forte potere contrattuale saldamente nelle proprie mani, in modo da controllare il fornitore ed evitare che sia lui a dettare le condizioni del rapporto.

²¹ Ricciardi A., 2000, *L'outsourcing strategico*, cap.1, pag. 20

²² Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e gestione delle imprese*, cap.8, pag. 288

Più tale rapporto è personalizzato sui bisogni del committente più quest'ultimo è dipendente dal *provider* e ha meno possibilità di reagire di fronte ad un suo mancato rispetto delle clausole o ad un suo cambiamento di richieste. Dipendenza che assume carattere operativo se l'affidamento riguarda attività lontane dal *core business*, mentre è strategica all'avvicinarsi ad esse. Proprio perché tra tali possibili comportamenti opportunistici rientrano anche in alcuni casi la cessione di dati sensibili a competitors o a terze parti interessate, sarebbe un eufemismo dire che l'*outsourcer* deve riflettere attentamente sul grado di affidabilità del partner. Un modo per ridurre una potenzialmente eccessiva dipendenza è quello di affidarsi, laddove possibile, a distinti fornitori. Richiede certamente più tempo e maggiori sforzi per essere implementata ma trasmette molta più sicurezza, in quanto limita gli effetti negativi scaturenti da tutti quei possibili comportamenti opportunistici fino ad arrivare al non rispetto degli standard qualitativi promessi²³.

Dal punto di vista produttivo costituisce un problema la perdita di sinergie tra il processo esternalizzato e quelli che invece continuano ad essere eseguiti internamente. Problema tanto più accentuato quanto più sono caratterizzati da risorse ed elementi in comune, cosa che rende vantaggiosa la loro esecuzione congiunta in termini di efficienza e costi. Spesso questo punto viene sottovalutato perché si tende a sorvolare sui legami tra attività anche non-*core* e *core*, spesso fonte di valore. In molte aziende viene infatti eseguito il *synergy test*²⁴ proprio per verificare la presenza di queste preziose sinergie tra processi prima di procedere con l'*outsourcing*.

Ma la forse più grave minaccia per l'organizzazione esternalizzante è la perdita della conoscenza e del *know-how* associata a quel processo ormai svolto da un terzo. Conoscenza non solo maturata fino ad oggi ma anche quella potenziale, dove con questa espressione si indica quella che si sarebbe potuta venire a creare dal lavoro e dalla collaborazione interna tra funzioni aziendali. Venendo meno il sapere collegato ad un'attività viene meno di conseguenza anche il controllo della stessa. Se ciò avvenisse diverrebbe molto difficile se non impossibile, per via dell'insostenibilità dei costi derivanti, riportare all'interno

²³ Worley L., 2008, Examining the long-term impact of outsourcing know-how, journal: legal information management, ediz. 2, pag. 112

²⁴ Puranan P., Vanneste B., 2016, Corporate Strategy, cap.8, pag.164

quell'attività: l'*outsourcing* si trasformerebbe pericolosamente in un processo irreversibile con la situazione tanto più grave quanto più le competenze vanno a toccare un'area vicina al *core* e sono caratterizzate da una gestione tecnologicamente avanzata. Inoltre si accentuerebbe la differenza con eventuali competitors che hanno continuato con lo svolgimento al loro interno e sono con il tempo divenuti sempre più esperti, andando così a diminuire il proprio vantaggio competitivo e le proprie probabilità di successo. Perdendo la conoscenza relativa al processo esternalizzato, se si pone l'attenzione al cliente finale, diviene indispensabile per l'*outsourcer* disporre di un efficace sistema di misurazione dei risultati e della qualità del servizio offerto al cliente dal provider; quest'ultimo aspetto è particolarmente significativo per tenere sempre sotto controllo l'operato dell'*outsourcee*. È bene inoltre non perdere contatto con il consumatore finale ed in particolare i suoi bisogni e le sue esigenze, specialmente se si esternalizza una fase a valle. L'impresa dovrebbe quindi sempre strutturare il rapporto con il partner in modo tale da avere continue e frequenti informazioni sui clienti.

Altri effetti negativi sono poi quelli sul piano organizzativo che necessitano di essere attentamente gestiti, a partire da quelli sui dipendenti i quali, vedendosi "sottrarre" un'attività che prima erano loro ad eseguire, potrebbero risentirne a livello di morale con conseguenti ricadute sulle loro performance. A tal proposito, come già accennato nel primo capitolo, tale scelta viene spesso percepita come una mancanza di fiducia nell'organizzazione da parte dell'alta dirigenza e potrebbe quindi incontrare resistenze e generare malumori diffusi. La decisione viene infatti presa dai livelli più alti nell'organigramma aziendale, particolarmente interessati all'attrattività dell'impresa sui mercati finanziari, migliorabile proprio grazie ad alcuni benefici dell'*outsourcing* come la maggiore flessibilità e la possibilità di modificare in positivo alcuni indici di bilancio. I dirigenti a livello operativo e tattico vengono dunque coinvolti solo quando il dado è stato tratto, ovvero quando si è già deciso di procedere con l'esternalizzazione. Il loro essere interpellati riguarda solamente la consulenza circa le attività coinvolte e il trasferimento di conoscenze al nuovo partner. Conoscenze magari frutto di un notevole lavoro e di esperienza accumulata negli anni, ed ora indirizzate a nient'altro che la perdita del ruolo fino a quel momento interno all'azienda. Si avrebbe inoltre una redistribuzione dei ruoli ed

eventualmente, se non si opta per il licenziamento, il trasferimento di personale in una nuova azienda, con di conseguenza minori garanzie e certezze rispetto a prima. Tuttavia, a volte da questo potrebbe derivare anche una posizione più vicina al *core-business*, più interessante e anche nuove opportunità di carriera. Resistenze non solo interne ma anche esterne in primis dai sindacati, deputati alla difesa di posti di lavoro che potrebbero essere persi e che pertanto dovrebbero essere sapientemente gestiti. Potrebbe anche contribuire alla perdita di risorse qualificate le quali, scontente per la nuova posizione ricoperta in caso di riadattamento dei ruoli, si rivolgerebbero in primis a *competitors* e di conseguenza andare a provocare altri costi non previsti e non facilmente prevedibili. In sostanza è bene non sottovalutare questo aspetto che avrebbe senz'altro conseguenze molto gravi; basti pensare come i dipendenti di un'importante catena di grandi magazzini europea abbiano scioperato per due giorni durante un'importante fase di saldi, con successive perdite in termini di milioni di euro, solamente a causa dei rumours circa un futuro ricorso all'*outsourcing* da parte dell'azienda²⁵.

Sempre a livello organizzativo valevoli di menzione sono la possibile carenza e la non adeguatezza dei canali informativi informali che si sviluppano tra *outsourcer* e *outsourcee*; questo è un aspetto fondamentale dovendo poter essere in grado di venire rapidamente al corrente di qualsiasi informazione rilevante. Le condizioni attuali vedono infatti un'elevata velocità di cambiamento dei mercati e di obsolescenza dei prodotti, il che è contrastabile con successo solo se vi è una veloce ed efficiente comunicazione tra le parti.

Un altro problema di cui si sente parlare poco e che è spesso sottovalutato è la minor possibilità di differenziazione. Se infatti un'azienda vuole conservare un elevato grado di unicità e distinzione da quanto offerto dai concorrenti, esternalizzando un particolare processo andrà a perdere una sorta di esclusività e differenziazione poiché tutte quante le altre imprese potrebbero fare la stessa cosa. In questo modo si azzererebbero le differenze, potendo andare anche i *competitors* proprio dallo stesso *provider*, cosa che non si potrebbe dire se il processo fosse rimasto all'interno dell'azienda. In tal caso essa poteva affermare

²⁵ Barthèlemy J., 2003, The seven deadly sins of outsourcing, The academy of management executive, vol. 17, n.2, pag. 87-100

di svolgerlo in maniera diversa da chiunque altro. C'è però da dire che si può comunque essere percepiti come estremamente differenziati ed unici sul mercato anche se si ricorre estensivamente a questa pratica. Basti pensare alla casa automobilistica di nicchia Pagani, leader nel segmento delle *hypercar* e massima espressione di prestazioni e sportività a livelli estremi. L'azienda modenese ha adottato infatti una politica estrema di *outsourcing* che, da un lato evidenzia certamente esigenze in termini di costi, ma dall'altro persegue la volontà di offrire il miglior veicolo possibile sotto il punto di vista di ogni singolo componente. E si può senz'altro dire che ci è riuscita perfettamente non avendo perso nulla, ma anzi guadagnato, in termini di differenziazione ed unicità.

Capitolo 3 La scelta del provider e la relazione con l'*outsourcer*

3.1 Il processo di selezione dell'azienda partner

Dopo che l'impresa abbia constatato come l'esternalizzazione rappresenti la soluzione migliore, analizzata la specifica situazione in cui si trova, essa si trova a dover compiere la scelta molto delicata di selezionare chi svolgerà il servizio esterno ed in particolare secondo quali modalità e termini contrattuali. La seguente immagine raffigura le parti di questo processo che si divide in due fasi altrettanto delicate, quella di avvio e quella di gestione.



Figura 7: Fasi di implementazione dell'outsourcing

Fonte: M. Costaguta, Maggiore flessibilità con l'outsourcing, p. 57.

Come approfondito in precedenza nel corso della trattazione, l'analisi ha come punto di partenza la comprensione di quali aree non costituiscano il nucleo del business dell'impresa ma siano invece di supporto rendendo conveniente il non focalizzarsi su di esse, lasciando che se ne occupino altri e che si indirizzino le risorse su quello che veramente va a costituire il *core*. Il tutto soppesato alla luce dei benefici, costi e rischi che si genererebbero ed avendo ben presente come questa strategia andrà ad impattare sulla creazione e sul mantenimento del vantaggio competitivo così come sulla creazione di valore per il cliente.

Vale la pena aprire una parentesi rilevante riguardante il fatto che, chi ha intenzione di esternalizzare un determinato processo, deve decidere o meglio, deve avere ben chiara, ancor prima di procedere nella selezione e nella verifica dei requisiti richiesti, il tipo di relazione che intenderà strutturare e che dipende fondamentalmente da due fattori: l'importanza dell'attività in termini di rilevanza per il vantaggio competitivo e il rischio del mercato delle forniture²⁶. Il primo fattore influenzerà il grado di attenzione strategica rivolto al processo che crescerà all'aumentare del costo di quell'attività e del valore che crea per i clienti, mentre il secondo indica sostanzialmente il rischio presente nel mercato dei fornitori, alludendo ad esempio al numero di fornitori, alla competitività della domanda e alle dimensioni degli altri *buyer*.

²⁶ McIvor R., 2005, The outsourcing process, cap. 9, pag. 225

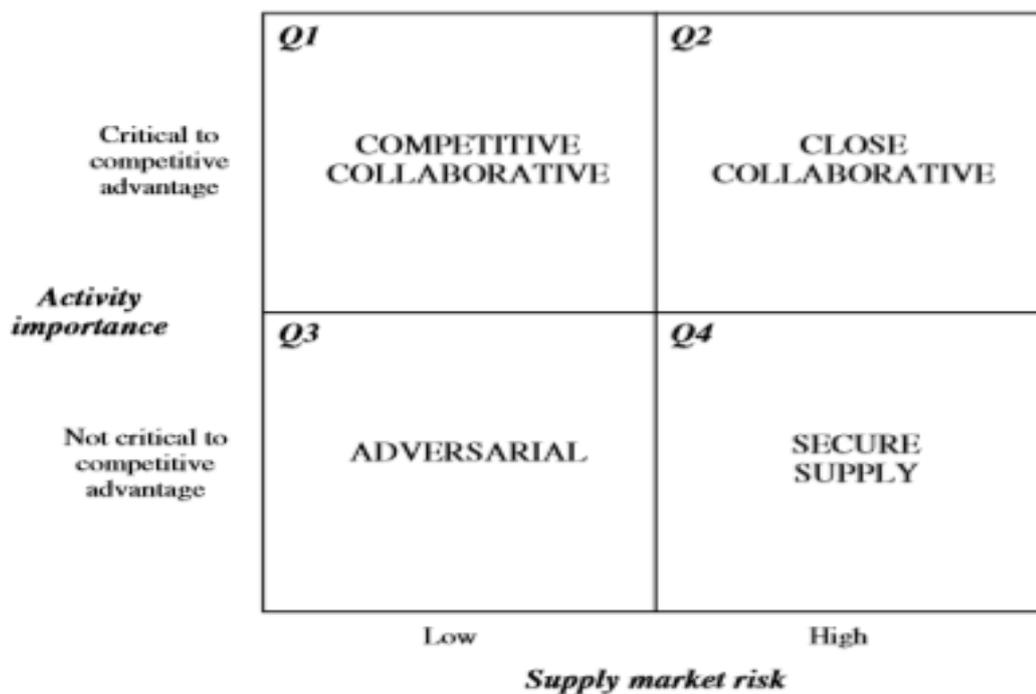


Figura 8: Strategie riguardo alla relazione da strutturare

Fonte: McIvor R., The outsourcing process, cap. 9, pag 226

La relazione nel primo quadrante in alto a sinistra si verifica quando il mercato dei fornitori è altamente competitivo essendo questi ultimi numerosi e competendo molto fra di loro. Di conseguenza *l'outsourcee* manterrà un rapporto orientato al medio termine nonché spesso diversificato su più fornitori per ridurre il rischio dell'eccessiva dipendenza da uno solo. Questa situazione è tipica dei mercati in rapida evoluzione come quello della tecnologia dove la posizione dominante oggi di un *provider* potrà mutare in un attimo; di conseguenza chi esternalizza resta pronto a sganciarsi in qualsiasi momento. Dell, colosso nella produzione di apparecchiature ad alto contenuto tecnologico, mantiene questo tipo di rapporto con i propri partner, con i quali collabora finché mantengono la leadership in termini di tecnologia e qualità. La *close collaboration* è riscontrabile nei casi in cui l'attività è estremamente significativa per l'azienda e, sul mercato di coloro che possono offrire questo servizio, il numero di candidati è piuttosto basso. Si sviluppa pertanto una partnership nella sua accezione più completa la quale andrà ad abbracciare un orizzonte temporale lungo, contraddistinto dalla condivisione di obiettivi, informazione e grande coinvolgimento dell'*outsourcer* nei progetti e nei piani dell'*outsourcee*. Il generarsi di una non trascurabile mutua dipendenza tra le due parti è una delle conseguenze, dato che, se si

dovesse interrompere il rapporto, entrambi dovrebbero sostenere notevoli *switching costs* per trovare un altro partner. Passando poi alle attività ritenute non significative, il riquadro del *secure supply* attiene a condizioni rischiose di mercato che dovrebbero essere attentamente monitorate nel corso del tempo. L'orizzonte del rapporto in queste condizioni è lungo per assicurarsi una fornitura costante e sicura, e l'esternalizzante potrebbe decidere di mantenere *in-house* alcune parti almeno del processo, per evitare una completa interruzione della produzione al sorgere di eventuali difficoltà. Se invece si parla di prodotti standardizzati che non richiedono particolari competenze e strutture per essere realizzati, e sono offerti da tante aziende che competono in maniera agguerrita, la scelta ricade su chi offre il miglior compromesso tra qualità e prezzo. Di conseguenza questa è la forma che più tende ad una semplice fornitura piuttosto che all'*outsourcing* e all'instaurarsi quindi di una partnership più o meno profonda.

Una volta quindi che si ha ben chiaro qual è il processo da esternalizzare, il tipo di rapporto da implementare nonché i vantaggi ricercati, è un momento cruciale quello della scelta del partner, il quale deve possedere una serie di caratteristiche ben definite che lo rendano affidabile e competente. Chi vuole esternalizzare procede con una segmentazione del mercato della fornitura, al termine della quale avrà ridotto il campo delle possibilità ad un numero esiguo, costituito dalle aziende reputate migliori e più in linea con ciò che si vuole ottenere dalla prolungata collaborazione. Più l'attività in questione è delicata e complessa più l'attenzione dedicata al processo di selezione dovrebbe essere elevata; nel caso ad esempio in cui vengano esternalizzate attività critiche per il business, la selezione del partner è una decisione strategica che coinvolgerà anche il management²⁷. Solitamente questa fase è affidata all'ufficio acquisti che, nella maggior parte dei casi, comincia con l'inviare a potenziali fornitori una scheda informativa nella quale si esplica il processo in questione e si raccolgono alcune iniziali informazioni su di loro, relative ad esempio alle loro capacità tecniche, politiche aziendali di costo, di controllo del personale e presenza geografica, grazie alle quali è possibile effettuare una prima scrematura. È importante comunque mantenere un numero piuttosto basso di fornitori fin dall'inizio nel corso della loro selezione,

²⁷ McIvor R., 2005, The outsourcing process, cap. 10, pag. 247

concentrandosi solo su quelli che veramente rispecchiano il profilo aziendale ricercato. Si tratta di una *request for information* (RFI) che, essendo appunto una prima analisi, è piuttosto generica ma deve comunque far comprendere chiaramente cosa vuole ottenere l'impresa e secondo quale tipo di relazione. È consigliabile pertanto limitare il numero di informazioni richieste e renderle specifiche, in modo da ricevere solo materiale su cui si è veramente interessati e che sarà utile nella scelta dell'*outsourcer*. Tali informazioni andranno integrate ed approfondite in seguito per avere un quadro il più possibile completo ed accurato. Mirando infatti a non dare vita ad una semplice relazione cliente-fornitore dove il primo fattore ad essere tenuto in considerazione è il costo, bensì utilizzando un approccio finalizzato alla costituzione di una partnership, sono innumerevoli gli aspetti da esaminare. Ma ancor prima di concentrarsi su elementi fondamentali nel lungo termine come la stabilità finanziaria, in primo luogo è essenziale che il potenziale partner abbia pienamente compreso proprio questa nostra necessità e sia disposto ad instaurare una relazione che fa della fiducia reciproca il punto cardine, specialmente se ci troviamo nel quadrante della *close collaboration* della tabella vista in precedenza. Fiducia che si dovrà tradurre in assenza di asimmetrie informative in modo che entrambi siano al corrente delle stesse informazioni e nelle stesse tempistiche; questo è infatti un aspetto da attenzionare e da assicurarsi che venga rispettato costantemente nella fase di gestione, perché, se così non fosse, provocherebbe conseguenze che partirebbero dal dover sostenere costi maggiori di quelli preventivati ed arriverebbero fino ad un sempre minor controllo del processo. Oltre alla fiducia e alla convergenza di obiettivi e finalità, egli deve essere disposto ad assumere un atteggiamento proattivo fatto di proposte e suggerimenti dai quali potrebbe trarre grandi benefici anche il suo business. Inoltre, e anche questa è una delle caratteristiche che più distinguono l'*outsourcing* da altre forme di fornitura dove ci si limita all'erogazione di materiali o servizi, deve essere disposto alla condivisione del rischio e all'assunzione delle proprie responsabilità. Vale la pena quindi sottolineare ancora una volta come, se manca quanto appena esposto nella relazione e nell'atteggiamento che il fornitore ha intenzione di assumere, sia inutile procedere nella successiva fase della selezione. Tale successivo passaggio prevede infatti l'analisi di innumerevoli e variegati fattori al termine della quale resteranno pochissimi candidati. Tenendo a mente il tipo di orizzonte temporale ricercato,

ciò che ci rassicura circa la comparsa di criticità o addirittura del fallimento è la solidità finanziaria del *provider*. Sono dati di dominio pubblico, ricavabili dal bilancio, che non è difficile reperire e ci comunicano molto in termini di affidabilità futura, ovvero se sarà in grado di collaborare per un lungo lasso di tempo²⁸. Analisi di affidabilità finanziaria che deve coinvolgere anche la nazione di riferimento nel caso in cui si adotti l'*outsourcing in offshoring*. Deve anche essere preso in considerazione il suo patrimonio tecnologico diviso in una componente *hard* e una *soft*, con la prima che risulta essere molto più facile da determinare rispetto alla seconda. Alludono infatti, rispettivamente, ai macchinari e alle attrezzature ed alle *skills*, rendendo la combinazione migliore un giusto mix tra le due. Se sono presenti entrambi le componenti in un'adeguata quantità, questo può essere ritenuto un buon punto di partenza per raggiungere elevate performance e allo stesso tempo mantenere una sufficiente capacità innovativa. Non bisognerà solamente guardare il patrimonio tecnologico presente ma anche quello futuro, segnalato ad esempio da investimenti in tale ambito che l'azienda ha programmato ed eseguirà in seguito. Allo stesso tempo l'impresa esternalizzante dovrà prestare attenzione all'esperienza accumulata in quel settore che può essere dimostrata da incarichi passati e dal grado di soddisfazione di precedenti clienti; le referenze sono un ottimo strumento per verificare la serietà e la professionalità. Inoltre l'aver un ampio portafoglio clienti è un segnale favorevole in ottica dell'ottenimento di economie di scala e di apprendimento. All'aumentare dell'importanza dell'esternalizzazione, per via della vicinanza delle attività al *core business*, la selezione sarà accompagnata da incontri tra le parti con il coinvolgimento dei due management, anche se il successo o meno dell'operazione sarà prevalentemente determinato a livello operativo dove sono a contatto su una base giornaliera. Nella fase finale del processo di selezione ogni candidato sarà valutato per la sua capacità di rispettare o meno i requisiti richiesti e, se non si riuscirà a trovare alcun partner valido, ci sarà necessariamente un ripensamento con l'attività che continuerà ad essere svolta internamente.

²⁸ McIvor R., 2005, The outsourcing process, cap.10, pag. 249

3.2 La stipulazione del contratto

La fase successiva è quella che vede i due attori stipulare il contratto che definirà il rapporto, le sue condizioni nonché i diritti e gli obblighi a cui devono sottostare. È estremamente critica perché molte esternalizzazioni falliscono proprio per via di problemi e difficoltà che si manifestano in questo momento. Tra i sette peccati capitali dell'*outsourcing*, tra i quali figurano l'esternalizzare attività che dovrebbero essere eseguite internamente e il trascurare i costi sorgenti che derivano da questa scelta, al terzo posto troviamo il redigere un inadeguato contratto²⁹. Il contratto deve essere in primo luogo preciso nel senso che deve menzionare approfonditamente i costi e i livelli di performance attesi (obiettivi). Questi ultimi devono essere³⁰:

- prioritari per le strategie aziendali
- realistici, ambiziosi e sfidanti ma comunque raggiungibili
- misurabili e controllabili secondo i sistemi aziendali
- coerenti della dimensione temporale

La definizione dei risultati attesi viene spesso effettuata tramite i *service level agreements* (SLA). Si tratta di documenti che vanno all'essenza delle aspettative delle parti, che appunto quantificano ciò che ci si aspetta dalla controparte e definiscono anche dei meccanismi e criteri per la loro misurazione e controllo. Tali livelli di performance attesa sono soggetti ad un continuo processo di monitoraggio, *reporting* e *reviewing*³¹. Essi devono essere misurabili e gestibili oltre che esprimibili sotto forma di un prezzo economico. Proprio perché le condizioni iniziali in presenza delle quali è stato stipulato il contratto sono con elevata probabilità destinate a cambiare, è conveniente andare ad includere fin dall'inizio nell'SLA un possibile cambiamento dei termini; in questo modo, se si dovessero poi effettivamente verificare dei cambiamenti, si è pronti a gestirli. Un'eccessiva enfasi infatti nello specificare i requisiti e gli obiettivi da raggiungere, oltre a poter causare problemi in termini di flessibilità di fronte a cambiamenti futuri, può creare delle difficoltà nel

²⁹ Barthèlemy J., 2003, The seven deadly sins of outsourcing, The academy of management executive, vol. 17, n. 2, pag. 87-100

³⁰ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e gestione delle imprese, cap. 8, pag. 284

³¹ Kendrick R., 2009, Outsourcing IT: a governance guide, cap. 8, pag. 125

comprendere cosa veramente influenza la performance. Per esempio in un accordo di *outsourcing* improntato sull'efficienza nel quale le condizioni sono eccessivamente specificate e poco flessibili, come nel caso di un call center, questo potrebbe sì portare il *provider* ad ottenere dei tempi molto bassi per ciascuna chiamata ma allo stesso tempo a trascurare altri fattori essenziali per raggiungere i risultati ricercati, quali la qualità del servizio e la soddisfazione del cliente. È fondamentale inoltre sviluppare criteri efficaci da inserire nell'SLA per limitare i comportamenti opportunistici da parte del venditore, i quali sono tanto più frequenti quanto più chi esternalizza non è in grado di definire correttamente come sta lavorando il fornitore. È dunque un punto fondamentale nella stipulazione del contratto la definizione chiara e precisa non solo dei livelli di performance da perseguire ma anche di come misurare il loro raggiungimento o meno, quindi attraverso appositi indicatori di performance. Con il crescere delle attività esternalizzate infatti, della loro grandezza e complessità, il processo di valutazione delle prestazioni sta diventando sempre più complesso. Specialmente nel caso dei servizi che, a differenza della realizzazione di prodotti o componenti fisiche, non possono essere standardizzati e misurati facilmente per via delle loro caratteristiche intrinseche quali l'intangibilità. Inoltre molto spesso l'*outsourcee* finché il processo veniva svolto internamente non lo aveva mai misurato con efficacia e precisione, soprattutto se si tratta di esternalizzazioni basiche e non strategiche; pertanto si trova a doverlo fare per la prima volta quando non è più *in-house*. Le modalità e i criteri con cui si misureranno i risultati raggiunti sono delicati anche sotto il profilo del rapporto con la controparte con cui si potrebbero generare dei contrasti proprio su questo tema, con magari quest'ultima che richiede misurazioni meno frequenti ed accurate; frequenza che può essere distinta a seconda che si riferisca alla misurazione o al *reporting* dei dati. Tuttavia ancor prima di definire gli indicatori di performance l'azienda deve decidere se andrà a misurare ogni parte del processo o, come avviene nella maggior parte dei casi, solo le sue parti più significative. Essi dovrebbero comunque in ogni caso essere verificabili, ovvero basati su un set di dati condiviso e ben compreso e su un processo per convertire questi dati nella misura finale³². Devono essere pienamente compresi ed accettati dal venditore nonché devono incorporare delle caratteristiche o il risultato del processo affidato. Infine, accanto

³² McIvor R., 2010, *Services outsourcing and performance management*, cap.7, pag. 202

agli indicatori di performance devono essere predisposti degli standard di performance ritenuti accettabili basati o su considerazioni interne o su confronti esterni tramite *benchmarking*, che possano essere presi come riferimento. Da tali standard di solito sono calcolate delle deviazioni per consentire al fornitore un certo margine nell'operare; indicatori di performance, standard assunti come modello e deviazioni confluiscono tutti nel *service level agreement*. Un esempio per poter mostrare sul piano pratico cosa si intende è il seguente: riprendendo l'esempio del call center fatto in precedenza, si va a considerare un criterio mediante il quale valutare il lavoro svolto come l'efficienza in termini di costi che va ad esempio a premiare la rapidità con cui si va a gestire una chiamata. Il livello di performance assunto come obiettivo è riuscire a restare al di sotto dei cinque minuti per chiamata. L'indicatore di performance, che è un elemento quantitativo basato sui dati raccolti, è una percentuale in questo caso che indica appunto in che proporzione si è riusciti a restare sotto la soglia dei cinque minuti; quella standard, presa come riferimento, ad esempio può essere il 99% e può essere tratta o dall'esperienza pregressa o dal confronto con altri.

Per rendere poi le condizioni contrattuali più appetibili per l'*outsourcer* e riuscire ad ottenere in tal modo condizioni più vantaggiose da lui, spesso vengono inserite ad esempio l'estensione del contratto, la fornitura di servizi anche ad altre organizzazioni associate nonché referenze per il lavoro svolto. Altra caratteristica che deve possedere il contratto di *outsourcing* è la completezza che, se presente, limita o evita del tutto comportamenti opportunistici. È bene inoltre che sia bilanciato, ovvero vada a tenere conto nella stessa proporzione degli interessi di entrambe le parti, e flessibile permettendo cioè di apportare cambiamenti in corso d'opera di pari passo con l'evolversi della situazione esterna. La flessibilità può essere raggiunta tramite contratti incompleti o mediante contratti basati sugli incentivi³³. Nel primo caso alcune parti del contratto possono essere rinegoziate in base alle circostanze. Per esempio viene lasciato spazio a flessibilità in termini di prezzo in modo che sia possibile fare degli aggiustamenti oppure a rinegoziazioni più ampie che vadano oltre il prezzo e tocchino anche altri aspetti contrattuali. Nel secondo caso sono inseriti degli

³³ Harris A., Giunipero L.C., Hult G., 1998, Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing management, *Industrial Marketing Management*, vol. 27, pag. 373-384

incentivi per indurre il *provider* a migliorare i risultati in termini di riduzione dei costi e performance ottenute. Flessibilità che dovrebbe essere tanto più alta quanto più la partnership è radicata; nel caso di relazione di tipo *close collaborative* infatti è essenziale lasciare ampi margini per sfruttarla al meglio. Il contratto deve poi andare a toccare il tema del trasferimento delle risorse umane e materiali nei casi in cui sia previsto, avendo visto quanto specialmente la fase della ricollocazione del personale sia delicata ed anche regolamentata da diverse norme. Sono da considerare anche alcune situazioni le quali devono essere previste nel contratto che richiedono lo scioglimento dello stesso come la bancarotta o gravi interruzioni del servizio; deve comunque essere garantito un discreto margine di tempo ad entrambe le parti per risolvere eventuali problemi che si possano manifestare. Vale la pena poi menzionare un punto spesso sottovalutato che attiene alla circostanza in cui si rende necessario riappropriarsi del servizio esternalizzato poiché si evince che l'*outsourcer* non ha le capacità per raggiungere i risultati richiesti. In questo caso riuscirà a svincolarsi da questa potenzialmente molto pericolosa situazione il cliente che abbia previsto una strategia di uscita. Molti manager tuttavia sono riluttanti ad anticipare la fine di un contratto di *outsourcing*, motivo per cui spesso falliscono nello sviluppare una strategia di uscita³⁴. Allo stesso modo sono riluttanti ad inserire alcune clausole di reversibilità materiale e umana dove con queste si intende la possibilità di ricevere indietro equipaggiamenti, attrezzature e anche risorse umane dal fornitore. L'assenza di tali clausole nel contratto rende molto difficile l'uscita dalla collaborazione accentuando così la dipendenza nei confronti del partner, anche laddove quest'ultimo non sia in grado di fornire livelli di performance sufficienti.

A livello contrattuale, nella prassi, si possono identificare quattro tipologie di *outsourcing*:

- 1) Il *simple outsourcing* quando nel contratto viene semplicemente affidato esternamente lo svolgimento di un processo fino ad allora *in-house*.
- 2) Il *transfer outsourcing* quando viene trasferita la proprietà del ramo d'azienda che si intende esternalizzare.

³⁴ Barthèlemy J., 2003, The seven deadly sins of outsourcing, The academy of management executive, vol. 17, n. 2, pag. 94

- 3) Il *joint venture outsourcing* se si ha il passaggio di un insieme di attività a una nuova società caratterizzata da quote di partecipazione sia del committente che del fornitore.
- 4) Il *group outsourcing* quando colui a cui viene affidata l'attività è direttamente controllato dall'*outsourcee*.

Possiamo dire pertanto in sostanza come convenga per la buona riuscita dell'*outsourcing* spendere molto tempo nel cercare di definire il miglior contratto possibile, il quale può essere considerato a tutti gli effetti come un investimento il cui valore emerge veramente in particolare nei casi in cui nella relazione emergono problemi e difficoltà.

3.3 Gestione del rapporto di collaborazione

Dopo aver messo per iscritto i punti del contratto che regoleranno il rapporto, una volta che si inizia con la collaborazione, è cruciale per entrambe le parti assicurarsi che vi sia una corretta gestione della stessa. Quest'ultima infatti è un fattore chiave nella buona riuscita dell'operazione, senza la quale, anche se tutto il resto è stato svolto nella miglior maniera possibile, si otterranno risultati scadenti. Importante è fare una prima distinzione tra gestione del contratto e gestione dell'SLA che non dovrebbero essere confuse, sebbene procedano di pari passo, per evitare dubbi ed in ultimo che vengano trascurati elementi di rilievo. La prima ha un carattere prettamente strategico ed attiene al progetto in generale mentre la seconda tocca il livello operativo ovvero l'effettiva performance del fornitore³⁵. Tipici del primo tipo di gestione sono ad esempio cambiamenti di carattere generale al contratto, risoluzione di problemi finanziari o modifiche agli obiettivi inizialmente previsti. Il mancato rispetto dei punti del SLA, e quindi la necessità di apportare cambiamenti in corso d'opera, può risultare estremamente dannoso provocando riduzioni di produttività, più alti costi della manodopera e spese addizionali. Nella pratica appare altamente improbabile che non si debba intervenire in corso d'opera apportando delle modifiche, specialmente in alcuni settori come quello dell'IT dove il tasso di cambiamento è elevato. Restando sempre a livello operativo, in ambito quindi SLA, si nota come da un lato ci sia la gestione

³⁵ Kendrick R., 2009, *Outsourcing IT: a governance guide*, cap.9, pag. 135

dell'approvvigionamento dei servizi e dall'altro la gestione del livello di performance ottenuta³⁶. In merito alla prima componente della gestione del *service level agreement*, essa riguarda considerazioni in merito agli esistenti e a potenziali nuovi tipi di servizi che potrebbero interessare il cliente per via dell'affermarsi di nuove tendenze e necessità nel settore in questione. Devono quindi essere avviate spesso discussioni circa problemi interni ed esterni che potrebbero far nascere la necessità di un cambiamento della tipologia di servizi inseriti nel contratto. La seconda componente riguarda specificatamente, tramite l'uso di metriche concordate mutualmente, la determinazione quantitativa e l'aggiornamento continuo dei risultati richiesti.

Questo appena affrontato è un primo aspetto del delicato compito della gestione del rapporto tra *outsourcer* e *outsourcer* attinente al *management* dei documenti scritti su cui si fonda la relazione. Esiste però anche la gestione, meno teorica in un certo senso, di ciò che riguarda la *partnership* vera e propria che si instaura e tutti gli aspetti derivanti da essa. Ciò si realizza a partire dal programmare frequenti incontri tra le parti con i meeting faccia a faccia che rappresentano il mezzo essenziale per comprendere le necessità e i bisogni di entrambe le parti. Allo stesso modo sono utili visite presso le rispettive strutture e colloqui con il personale per capire qual è l'ambiente di lavoro in cui opera quotidianamente il partner. In questo modo infatti si crea comprensione reciproca e quanto più si ha il coinvolgimento degli alti livelli del *management* tanto più si avrà la percezione di impegno a portare avanti la collaborazione e renderla profittevole per entrambi. In particolar modo si deve generare ed assicurarsi che venga mantenuto nel tempo il regolare contatto tra diverse ed innumerevoli funzioni aziendali delle due aziende; è qui la principale differenza rispetto a un più tradizionale rapporto "avversario" cliente-fornitore. Devono dunque dare origine ad un rapporto multi-funzionale composto da un flusso bidirezionale di informazioni e di capacità di risolvere i problemi³⁷. In tale processo confluiscono tante risorse che sono impegnate e messe a disposizione, le quali sono chiaramente crescenti all'aumentare della complessità e criticità dell'*outsourcing*. Una figura essenziale nel raggiungimento di questo obiettivo è quella del *relationship promoter*, il quale può essere sia un singolo sia una

³⁶ Kendrick R., 2009, *Outsourcing IT: a governance guide*, cap.9, pag. 136

³⁷ McIvor R., 2009, *The outsourcing process*, cap. 10, pag. 260

squadra di persone che lavorano al fine di favorire l'interazione, migliorare la comunicazione ed eliminare tutte le potenziali barriere che possono ostacolare il contatto. Operano per incrementare la conoscenza che le parti hanno l'una dell'altra proprio perché una sua mancanza può condurre a una relazione centrata solo su sé stessi, essendo all'oscuro di quello di cui ha bisogno la controparte per poter interagire nella maniera migliore possibile. Favoriscono, oltre ad un maggior flusso di informazioni, il raggiungimento di un accordo, di un punto di incontro che altrimenti potrebbe risultare molto problematico dato che prevede la rinuncia di un qualcosa per venirsi incontro. Tutta la loro opera è comunque incentrata in un'ottica di accompagnamento al cambiamento del modo di lavorare di ciascuna impresa. Spostandosi infatti dal modello avversario verso quello collaborativo fatto di fiducia reciproca, scambio di conoscenze ed obiettivi nonché rischi in comune, si deve inevitabilmente ridisegnare la mentalità e la cultura di un'organizzazione; questo è un processo lungo e tortuoso che impatta l'azienda in tutti gli ambiti, dalle responsabilità, ai ruoli individuali, al sistema adottato per le ricompense fino ad arrivare alla sua struttura nel complesso. Appare quindi evidente come nella gestione della collaborazione rientri il progressivo cambiamento della cultura aziendale per riuscire ad ottenere il massimo dall'esternalizzazione.

3.4 Valutazione e controllo delle prestazioni

Nel valutare l'operato del *provider* i problemi sorgono laddove egli non sia stato in grado di erogare i livelli di performance accordati ed elencati nel SLA. Se infatti i risultati sono stati in linea o hanno addirittura superato gli obiettivi che erano stati definiti ci sarà tutta l'intenzione da entrambe le parti di prolungare il contratto e ridefinire gli standard che dovrebbero essere rivisti verso l'alto, in caso di performance superiori alle aspettative. Ci si potrebbe non limitare a questo, nel senso che il cliente potrebbe decidere di esternalizzare ulteriori attività dandogli fiducia e consolidando la relazione. In caso contrario si necessita un'azione correttiva. Ci deve essere comunicazione al fine di capire cosa non abbia funzionato e porre in essere le necessarie azioni per evitare che si ripeta nuovamente; questo può voler dire indagare sulle cause che hanno prodotto livelli di performance più bassi, sugli

indicatori adottati, sulle risorse messe a disposizione fino ad arrivare a chiedersi se l'*outsourcer* sia effettivamente in grado di raggiungere i risultati richiesti oppure no. Nel caso si raggiunga questa conclusione si procede o con la ricerca di un nuovo fornitore, con il sorgere di costi non trascurabili, o si porta il processo di nuovo *in-house*. Per fare ciò tuttavia l'impresa deve aver mantenuto una certa conoscenza e grado di controllo sullo stesso che gli permetta di effettuare il *backsourcing*. È comunque consigliabile, nel caso esista un fornitore con le capacità di realizzare quanto richiesto, rivolgersi a lui essendo davvero pochi i casi in cui nel giro di poco tempo l'impresa esternalizzante possa essere in grado di svolgere internamente quanto fino a poco prima era stato esternalizzato. Chiaramente svolgerà un ruolo chiave in questa scelta la durata del contratto; al crescere della stessa, che spesso è correlata a una crescente interdipendenza tra le parti, sarà sempre più complicato rivolgersi ad altri abbandonando l'accordo iniziale. Risulterà comunque in posizione di vantaggio chi ha previsto una strategia di uscita proprio per far fronte a questa evenienza.

Capitolo 4 L'influenza della globalizzazione sull'*outsourcing*

4.1 *Global sourcing*

Il fenomeno dell'*outsourcing*, ovvero dell'affidamento ad un partner esterno di una determinata attività o processo precedentemente svolto internamente, deve essere inquadrato in un'ottica che prescindere dai confini geografici e da una prospettiva locale e ristretta; è necessario sempre più considerarlo come una strategia a livello mondiale essendo pressoché sconfinite le opportunità presenti sui mercati, ormai aperti e deregolamentati. L'*outsourcing*, che abbiamo visto avere origini non recentissime, si è inserito specialmente negli ultimi anni nel ben più vasto concetto del *global sourcing*; fenomeno e strumento strategico che comprende anche altre pratiche a partire

dall'*offshoring* e che si caratterizza per elementi di similarità con quanto visto fino ad ora relativamente alla pratica dell'esternalizzazione.

Il termine inglese *global sourcing* deriva dall'unione delle due parole inglesi *global* e *sourcing* ed indica la strategia di produzione ed approvvigionamento di risorse e materiali a livello globale da parte delle imprese. Con l'avvento della globalizzazione infatti negli ultimi decenni sempre più *player* si sono affacciati sul mercato ampliando notevolmente le opportunità di business e la competizione, non più concentrata nello stesso paese di provenienza dell'impresa che offre sul mercato il proprio prodotto/servizio, bensì traslata su scala globale. Si è diffusa la volontà di sfruttare al massimo quanto hanno da offrire paesi non tradizionali che si sono distinti negli ultimi anni nell'erogare specifici servizi a basso costo e con elevati standard qualitativi, come l'India per quanto riguarda l'offerta di servizi IT.

*“It is the maxim of every prudent master of a family, never to attempt to make at home what it will cost him more to make than to buy (...) if a foreign country can supply us with a commodity cheaper than we ourselves can make it, better buy it of them with some part of the produce of our own industry, employees in a way in which we have some advantage.”*³⁸

Già Adam Smith più di duecento anni fa sosteneva l'esigenza di sfruttare il commercio internazionale per procurarsi le materie prime e le componenti di un prodotto che sarebbe stato eccessivamente complesso ottenere nel proprio paese. Questa frase da lui pronunciata può essere vista come il punto di partenza in merito alla convinzione di quanto fosse rilevante il *global sourcing* ai fini della competitività, con la prospettiva che stava lentamente andando ad assumere un'ottica mondiale. Rispetto infatti a quanto affrontato fino ad ora nella trattazione non si tratta più solamente di esternalizzare nella propria nazione quello che non si riesce a realizzare nella propria impresa, bensì esternalizzarlo e quindi procurarselo al di fuori del proprio stato di appartenenza.

Questo processo di ricerca da parte delle organizzazioni di ciò di cui hanno bisogno per operare sul mercato oltre i confini del proprio stato, è cresciuto di pari passo con l'evolversi

³⁸ Smith A., 1776, An inquiry into the nature and causes of the wealth of the nations

della globalizzazione, la quale lo ha reso possibile. Per globalizzazione, da un punto di vista economico, si intende l'integrazione economica internazionale che porta alla formazione di un unico mercato, libero da vincoli, agevolato dallo sviluppo di internet e caratterizzato da crescente competitività. Premessa infatti dello sviluppo della globalizzazione è il crescente abbattimento di barriere economiche e politiche, ancora in corso in alcune parti del mondo. Si sono susseguite nel corso degli ultimi anni liberalizzazioni delle transazioni finanziarie, riduzione di ostacoli al commercio di vario genere, costituzione di regimi di tassazione favorevoli ad investimenti esteri e la nascita di organizzazioni internazionali finalizzate alla cooperazione e alla facilitazione delle operazioni transnazionali. Allo stesso modo questo ampio fenomeno che non coinvolge solamente aspetti economici, ma anche sociali e culturali, è guidato dalle innovazioni tecnologiche nel campo dell'informazione e della comunicazione, tra le quali il *driver* principale è internet che permette rapidi contatti a costi bassissimi. Non è più necessaria la presenza fisica per avviare trattative e concludere affari potendo essere svolto tutto in via telematica. Di conseguenza concede l'enorme opportunità alle aziende di portare a termine nuove vendite e di entrare in nuovi mercati, ma contemporaneamente aumenta in maniera notevole la competizione; ed è proprio questa a spingere verso la scelta di operare su scala globale³⁹. È infatti relativamente facile per il consumatore scegliere tra un'infinità di produttori ricercando chi offre il minor prezzo, specialmente per tutti quei beni standardizzati e disponibili sui mercati in quantità enormi. Sono da considerare inoltre come fattori fondamentali per lo sviluppo della globalizzazione anche le innovazioni nel campo della logistica che sono riuscite, e lo continuano a fare tutt'ora, a ridurre i costi di trasporti ed i tempi associati rendendo possibile ottenere una copertura mondiale. L'eliminazione delle barriere tra mercati di vari paesi è stata, ed è, anche resa possibile dal fatto che quelli dei paesi in via di sviluppo non sono stati ancora completamente saturati e risultano quindi molto attraenti per le imprese delle nazioni ritenute tradizionalmente avanzate. Notiamo dunque come la globalizzazione, affrontata qui in ambito prettamente economico, sia influenzata da numerosi fattori non solo tecnologici ed economici ma anche sociali e culturali.

³⁹ Senft D., 2014, International outsourcing, cap. 1, pag. 4

Nonostante siano spesso utilizzati nella stessa accezione, c'è una forte differenza tra *international purchasing* e *global sourcing*, essendo l'uno la premessa dell'altro. Il primo indica una semplice transazione commerciale tra un compratore e un fornitore localizzati in paesi diversi, mentre con il secondo si intende l'integrazione e la coordinazione globale di materiali comuni, processi, design, tecnologie e fornitori nel mondo⁴⁰. La transizione verso quest'ultimo è un processo lungo che si compone di cinque fasi. Si parte dall'impresa che compra solamente all'interno del territorio nazionale perché non ha necessità di rivolgersi all'estero oppure perché non possiede le competenze e le risorse adeguate per farlo; questa fase è al di fuori di entrambi i fenomeni. Al crescere dell'organizzazione sorge il bisogno di varcare i confini del proprio paese. Questo potrebbe essere dovuto all'assenza di adeguati fornitori in esso ma anche, nella maggior parte dei casi, al fatto che i *competitors* stanno guadagnando terreno grazie al *world-wide sourcing*. A questo livello comunque il ricorso a fornitori esteri è limitato e può essere legato ad eventi particolari come aumento dell'inflazione, cambio improvviso nei tassi d'interesse piuttosto che interruzioni della *supply chain*.

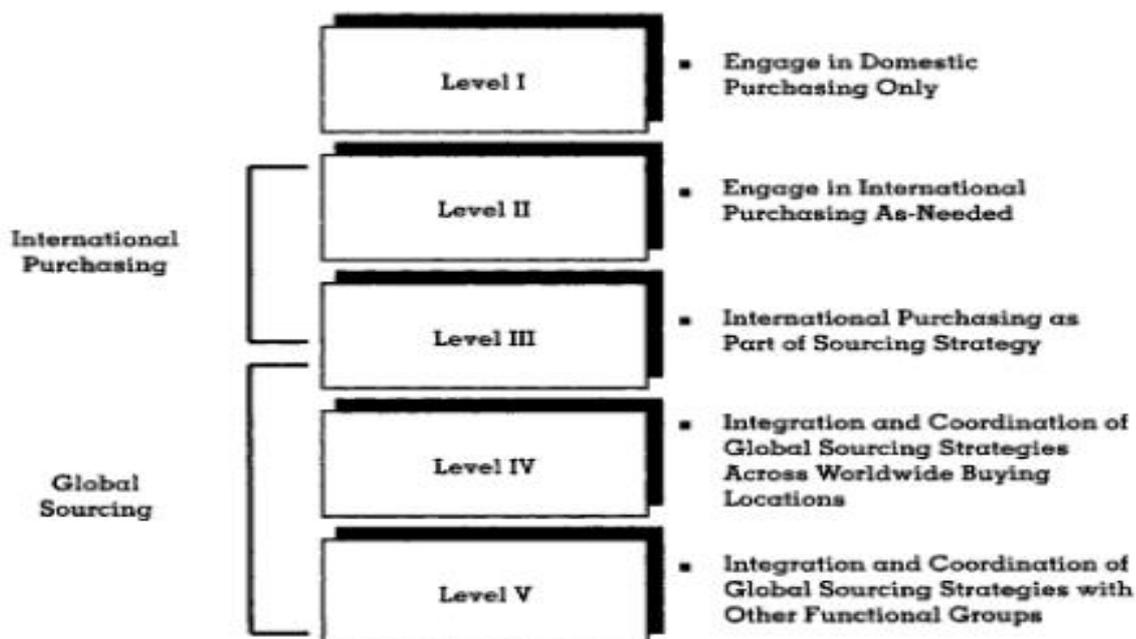


Figura 9: Fasi del passaggio da *international purchasing* a *global sourcing*

⁴⁰ Monczka R. M., Trent R. J., The academy of management executive, vol. 16, n.2, pag. 68

Il terzo momento di questo processo è considerato chiave in quanto costituisce il passaggio al *global sourcing*. Si afferma la consapevolezza che una strategia di approvvigionamento globale ben gestita possa essere una notevole fonte di vantaggio competitivo e ci si rivolge principalmente a mercati contraddistinti da prezzi minori. Tuttavia i centri operativi o le unità di business continuano ad operare in maniera indipendente non essendoci ancora coordinazione ed integrazione. Queste ultime si manifestano nella quarta fase che rappresenta la prima veramente attinente ai principi e alle caratteristiche del *global sourcing*. Le imprese che portano avanti questa strategia richiedono la presenza di personale con valide abilità e conoscenze nonché di avanzati centri informativi sparsi per il mondo. L'ultimo gradino, rappresentato dal livello cinque, si distingue dal precedente poiché, le poche imprese arrivate fino a qui, eseguono l'integrazione non solo tra centri di acquisti diversi a livello globale ma anche tra gruppi funzionali diversi, con essa che riguarda le fasi di sviluppo di nuovi prodotti ed esecuzione degli ordini dei clienti. C'è pertanto un collegamento orizzontale tra gruppi funzionali.

Come affermato all'inizio del capitolo, questa pratica di approvvigionamento globale racchiude al suo interno diverse pratiche e presenta varie modalità mediante le quali essere implementata. Riferendoci al grafico sottostante possiamo notare come il *global sourcing* si riferisca alla parte superiore della figura, dato che quella inferiore riguarda processi ed attività comunque realizzati nel paese di appartenenza dell'organizzazione.

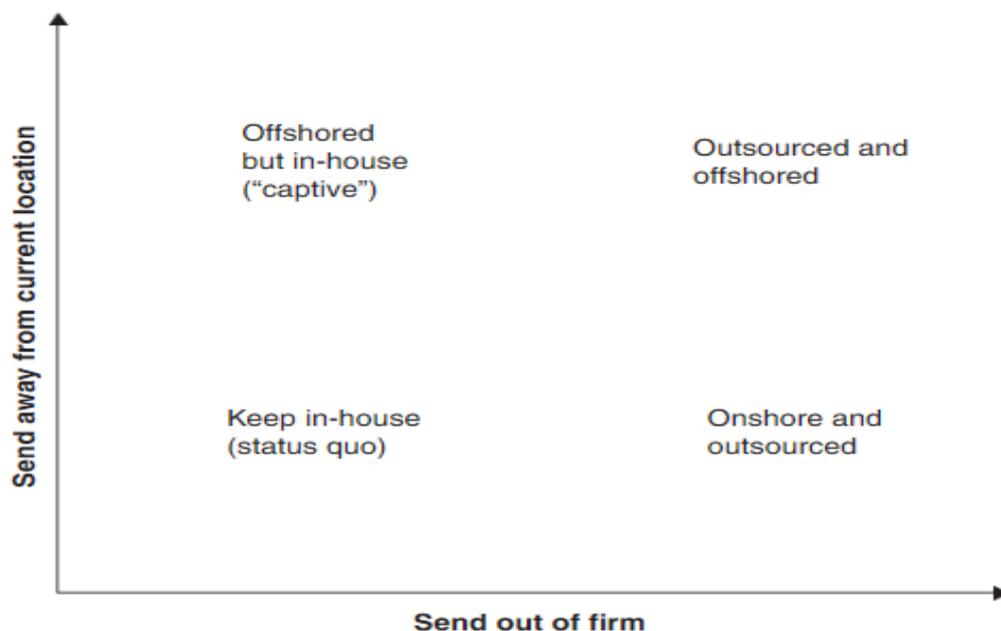


Figura 10: Modalità di gestione dei processi

Fonte: Puranam P., Vanneste B., 2016, Corporate strategy, cap. 8, pag. 154

Rivolgendosi al mercato globale infatti si trova di fronte ad una duplice scelta; deve decidere se affidare l'attività a terzi o se continuare a svolgerla in prima persona anche se in un paese diverso. Il primo caso corrisponde con il quadrante in alto a destra dove, oltre ad essere eseguita lontano da casa, viene svolta da un *provider* esterno. Nike adopera questa strategia combinando quindi allo stesso tempo *outsourcing* ed *offshoring* in paesi quali la Cambogia, Vietnam, Indonesia e Thailandia. Al contrario Intel, multinazionale statunitense produttrice di componenti elettronici ad alto grado tecnologico, si avvale della strategia del riquadro in alto a sinistra dal momento che assembla gran parte dei suoi microchip in Cina, Malesia e nelle Filippine detenendo il completo controllo dei processi⁴¹. Se infatti si parla di *offshoring* da solo si fa riferimento a una situazione in cui è sempre l'azienda a svolgere il processo. La strategia di Intel può quindi essere definita come un *intra-firm sourcing* (anche detta *offshore subsidiary sourcing*) essendoci il coinvolgimento in altri paesi di *subsidiaries* di totale proprietà dell'azienda madre. Si ricorre molto a questa modalità anche nel settore bancario ed assicurativo dove attività quali contabilità, *auditing* e vigilanza sono affidate a società autonome ma controllate interamente. Invece quella di Nike è definita come una

⁴¹ Antràs P., Helpman E., Journal of political economy, vol.112, n. 3, pag. 553

strategia di *real outsourcing* estero trattandosi di terzi indipendenti e non appartenenti al gruppo.

Rivolgendosi a mercati esteri ci sono poi rischi e difficoltà di cui tenere conto, diversi da quelli visti nell'analisi precedente dell'*outsourcing*. Emergono rischi politici ed economici su larga scala che potrebbero ad esempio bloccare o rallentare l'approvvigionamento. Allo stesso modo la convenienza economica di un'operazione potrebbe variare notevolmente sulla base dei tassi di cambio delle valute che fluttuano giornalmente. Più ci si allontana le diverse culture e i linguaggi adottati possono costituire un'ulteriore barriera difficile da superare così come i fusi orari che potrebbero determinare perdite di tempo di una certa entità.

Ma il forse più grave problema che si verifica, in particolare riguardo ad alcuni ambiti di rilievo per il paese, è la perdita e il trasferimento di conoscenze critiche. Significativo è l'esempio di Boeing che nel 2007 mise a punto un velivolo, denominato Boeing-787, il quale veniva prodotto principalmente in *outsourcing* in diverse parti del mondo, con l'azienda americana responsabile solo di una bassissima percentuale dei suoi componenti. Nonostante il lavoro realizzato fu ottimo e l'aereo fu ritenuto un eccezionale passo avanti nel settore, piovvero accuse sulla leader dell'industria aeronautica; le si incriminò l'aver trasmesso in questo modo ad altri paesi, in competizione in quest'ambito con gli Stati Uniti, preziose conoscenze e modalità operative vincenti, che sarebbero state in futuro sicuramente usate da loro per produrre aerei o che avrebbero venduto a terzi. La si accusò di "distruzione strategica" avendo sì ottenuto un ottimo velivolo ma avendo notevolmente indebolito la leadership americana in un settore cruciale per le esportazioni. Sulla scia di questa decisione può essere citata la recente scelta di Tesla di costruire un enorme impianto industriale nei pressi di Shanghai; impianto destinato alla produzione di batterie agli ioni di litio la quale di fatto, sebbene sia ritenuta essere fondamentale per la mobilità elettrica e quindi per il futuro, viene così affidata all'esterno. Una situazione per alcuni aspetti simile a quelle appena descritte, ma estremamente più grave, si sta verificando proprio in questo periodo di emergenza dovuto al Covid-19 ed evidenzia con chiarezza i limiti del global sourcing relativamente ad alcune aree strategiche, tra le quali in primis quella dei prodotti sanitari

come le mascherine. La celebre rivista americana Wired il 29 marzo titolava così: “*How decades of offshoring led to a mask shortage in a pandemic*”⁴². Gli Stati Uniti infatti, al pari dei paesi europei tra cui l’Italia, per molto tempo hanno esternalizzato (con una strategia di *offshoring-outsourcing*) prevalentemente in Cina una quantità molto elevata di produzione di prodotti di vari generi, da quelli tecnologici come diverse componenti dell’iPhone per Apple fino appunto a quelli sanitari. Questo alla luce dei bassi costi di manodopera e degli incentivi governativi che hanno fatto sì che la Cina venisse soprannominata nel corso degli anni “la fabbrica del mondo”. Nel momento in cui scoppiò la pandemia in Cina, si è verificata da un lato una crescita esponenziale della domanda di mascherine nel paese dove ebbe inizio il contagio, dall’altro le autorità chiusero molte fabbriche per rallentarne la diffusione. Da qui derivò un’improvvisa carenza di mascherine nel mondo proprio perché la maggioranza delle nazioni colpite, alla luce delle strategie adottate in passato, non aveva semplicemente l’adeguata capacità produttiva per far fronte rapidamente a questa carenza. Ci fu quindi un’interruzione forzata della *supply chain* con paesi come Taiwan, produttori di un grande numero, che proibirono le loro esportazioni dando così la precedenza ai propri cittadini. In seguito a quanto verificatosi, sono stati evidenziati i limiti della pratica dell’approvvigionamento mondiale e si sono susseguiti gli interrogativi circa la necessità di ripensare il *global sourcing* e di riaccentrare la produzione a partire dal materiale sanitario.

4.2 L’organizzazione virtuale

Con la rapida diffusione del *global sourcing*, mediante l’*outsourcing* e l’*offshoring*, i confini delle imprese sono andati sfocandosi sempre di più. Avendo evidenziato i vantaggi e benefici derivanti da queste strategie il numero di imprese che hanno deciso di adottarle è in costante aumento. Oltre a questo, è risultato essere in crescita il numero di attività e processi esternalizzati e si sono manifestati casi estremi di organizzazioni interamente virtuali. Sono principalmente diffuse negli ambienti caratterizzati da una forte circolazione di informazioni come l’industria IT, il settore bancario ed assicurativo e quello

⁴² <https://www.wired.com/story/decades-offshoring-led-mask-shortage-pandemic/>

dell'intrattenimento. Questa nuova tipologia di impresa si va a caratterizzare per una particolare forma organizzativa: la rete esterna. È cioè circondata da un insieme di imprese con cui è legata da contratti di *outsourcing* o *offshoring* e con le quali mantiene forti relazioni, in alcuni casi anche su base partecipativa, nonostante la distanza dato che spesso sono sparse per tutto il globo. Ognuna di queste imprese satellite svolge per lei una particolare attività così che di fatto al suo interno restano solamente le questioni più importanti e di rilevanza strategica. Assume dunque la connotazione di centro strategico, capace di esercitare le funzioni chiave di progettazione e di controllo strategico delle relazioni con la rete di imprese esterne. Il mantenimento all'interno di attività chiave come la progettazione, la ricerca e la commercializzazione dei prodotti finali assicura la continuità organizzativa tra struttura reticolare esterna e assetto organizzativo interno. Tale frammentarietà che contraddistingue le organizzazioni virtuali nella rete di imprese non è da ritenere negativa; infatti i legami che si instaurano, laddove anche deboli e necessitanti di perfezionamenti, con il tempo conferiscono stabilità e favoriscono la nascita di relazioni di fiducia, a scapito di comportamenti opportunistici, nonché forme di controllo e monitoraggio reciproche⁴³. Si manifesta anche la circolazione di conoscenza ed esperienza tra le unità della rete che, se presenti tutte nella stessa ben determinata area geografica, danno luogo ai distretti industriali. Possono in sostanza essere considerate come delle unità contraddistinte da interessi comuni nello svolgimento della *value chain* del business dell'impresa centrale. Portata all'estremo questa situazione dà origine alle organizzazioni virtuali ovvero un'impresa di puro coordinamento imprenditoriale dei business, nella quale tutti i processi produttivi ed economici sono stati esternalizzati.

⁴³ Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e gestione delle imprese*, cap.8, pag. 271

Capitolo 5 Outsourcing nel settore dei beni di largo consumo: Unilever e Procter & Gamble a confronto

5.1 Introduzione al settore

Il settore dei beni di largo consumo, in inglese *fast moving consumer goods* (FMCG), comprende un'immensa varietà di prodotti che devono essere acquistati e consumati ad intervalli regolari. La maggior parte infatti viene utilizzata quotidianamente presentando dunque un elevato tasso di consumo e di conseguenza un ottimo rendimento per i venditori; sono principalmente caratterizzati da un basso margine di profitto ma è proprio la frequenza, e quindi l'entità, dell'acquisto a determinare condizioni di profittabilità per gli operatori del settore. Possono essere classificati in maniera generale in tre categorie:

- 1) Prodotti per la casa come saponi, detersivi ed accessori di vario genere.
- 2) Prodotti per la cura e il benessere personale come shampoo, dentifrici, dopobarba...
- 3) Cibo e bevande tra i quali snack, tè, caffè e bevande analcoliche.

Sono annoverati tra i leader globali in questo settore Nestlè, Coca Cola, General Mills e Carlsberg oltre ad Unilever e Procter&Gamble. Si tratta di un settore particolarmente resistente a crisi e recessioni economiche, quindi parzialmente anticiclico (tuttavia nel 2008 subì anch'esso perdite considerevoli), dal momento che comprende beni che verranno sempre acquistati anche in condizioni economiche generali sfavorevoli, contrariamente ad esempio ai beni di lusso. Presenta inoltre un'elevatissima competizione, essendo costantemente in movimento ed evoluzione con un alto tasso di innovazione e cambiamento, ad una velocità che è stata più volte paragonata a quella con cui questo tipo di prodotti lasciano gli scaffali dei negozi in cui sono venduti; c'è infatti un notevole tasso di turnover dato proprio dalla facilità con cui si vendono questi beni definiti come non durevoli per il fatto che devono essere consumati in fretta. Particolare innovazione e cambiamento provati anche dalla frequenza con cui i brand avviano trasformazioni interne e arrivano anche a riproporsi spesso sotto diversi nomi. Tale componente innovativa è di pari importanza rispetto all'attività di marketing, necessaria per far conoscere e promuovere i propri prodotti

attirando così nuovi clienti, nonché altre strategie come ad esempio il *packaging* per catturare l'attenzione dei consumatori i quali entrano costantemente in contatto con prodotti simili per caratteristiche e che soddisfano lo stesso bisogno. Attualmente è interessante notare come questo settore dal valore di un trilione di dollari nonostante la crisi economica globale indotta dall'emergenza sanitaria stia vivendo una fase di crescita sostenuta. A livello italiano e più in generale europeo infatti a partire dalla scoperta del primo *cluster* di contagi in Lombardia e, in misura maggiore, dall'imposizione delle restrizioni sulla circolazione, sono aumentate le vendite specialmente di alimenti e bevande come dimostrano le immagini degli scaffali dei supermercati vuoti, impresse nella mente di tutti. Un trend relativo al settore dei FMCG che sta emergendo rapidamente, specialmente negli ultimi tempi, è quello dell'*e-commerce* rendendo indispensabile per coloro che vi operano dotarsi di strutture informatiche adeguate a supportare la sempre più richiesta possibilità di fare acquisti online, così che sta gradualmente perdendo importanza l'accaparrarsi gli scaffali più in vista dei principali distributori.

5.2 Presentazione delle due imprese e delle attività svolte

Unilever è una multinazionale anglo-olandese che affonda le sue radici nella fusione nel 1929 tra gli inglesi della Lever Brothers, specializzati nella realizzazione di sapone e gli olandesi della Margarine Unie, produttrice di margarina. Da un lato quest'ultima era stata il risultato dell'unione di tre imprenditori olandesi e boemi che, per fronteggiare un settore nel quale erano presenti numerosi competitors, decisero di mettere insieme risorse e capacità dando luogo ad una nuova società con sede in Olanda. Dall'altro William Hesketh Lever, fondatore della società inglese protagonista della fusione, ebbe l'idea rivoluzionaria del Sunlight Soap, un sapone con cui promosse l'idea dell'igiene e del benessere personale nell'Inghilterra vittoriana, come dimostra la sua celebre citazione che diventò uno dei primi esempi di mission aziendale in un'epoca in cui questo strumento ancora non era stato adottato:

“To make cleanliness commonplace; to lessen work for women; to foster health and contribute to personal attractiveness, that life may be more enjoyable and rewarding for the people who use our products”⁴⁴.

Già da questa frase pronunciata alla fine del diciannovesimo secolo si comprende quali fossero gli obiettivi dell'imprenditore inglese il quale voleva divenire con il suo lavoro parte della quotidianità di ciascun cittadino e cambiare in meglio, per quanto possibile, le difficili condizioni di vita dell'epoca. Oggi è impressionante notare quanto siano radicati nella vita di tutti i giorni l'attività e i prodotti realizzati da Unilever, presenti, spesso senza che ce ne accorgiamo, in ogni nostra giornata e nei negozi di tutto il mondo. Per arrivare a questo risultato, con l'azienda che ha ottenuto nel 2019 più di 51 miliardi di fatturato e attualmente detiene circa 400 marchi nel campo dell'alimentazione, delle bevande e dei prodotti per l'igiene e la casa, la strada è stata lunga e tortuosa⁴⁵. Dagli anni '40 si assistette all'espansione nel mercato americano che condurrà alla compravendita di Lipton, produttrice di tè, e Pepsodent, di dentifricio, inizialmente, seguite poi da molte altre in seguito. Inoltre in questi decenni furono notevoli gli investimenti in ricerca e sviluppo alla ricerca di miglioramenti ed invenzioni tecnologiche che potessero permetterle di aumentare la quota di mercato nei settori in cui era presente. Un cambiamento radicale che la avvicina a come la conosciamo noi al giorno d'oggi si ebbe poi negli anni '80 quando i vertici di Unilever decisero di abbandonare tutto quello che non costituiva il nucleo centrale del suo business e concentrarsi solamente sul *core*. Vendute quindi le attività “accessorie”, furono acquistate circa 80 aziende specializzate in prodotti alimentari, detergenti, di toilerteria e su base chimica, tra le quali Chesebrough-Pond's che rappresenta ad oggi la sua acquisizione più rilevante. Si affacciò negli anni successivi, dopo l'unificazione delle due Germanie e l'apertura del mercato sovietico, in queste nuove aree e anche in Asia aumentando ancora i propri profitti e cominciando a competere in maniera sempre più aggressiva con Procter&Gamble. Un caso che rappresenta perfettamente il rapporto di intensa competizione presente tutt'oggi tra queste due imprese risale al 1994 quando avviarono una vera e propria battaglia per la supremazia nel mercato europeo dei detergenti; Unilever mise nel mirino un

⁴⁴ <https://www.companieshistory.com/unilever/>

⁴⁵ https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2019_tcm244-547893_en.pdf

sapone prodotto dalla rivale sviluppandone uno che secondo lei era in grado di ottenere un risultato di gran lunga migliore. P&G tuttavia, dopo aver eseguito diversi test ed esperimenti, arrivò alla conclusione che esso presentava un difetto che danneggiava i vestiti. Dopo una disputa legale alla fine Unilever ammise l'errore e corresse il problema del sapone, non bastando comunque questo ad evitargli gravi danni di immagine e perdite. Proprio negli anni '90 Unilever diede inizio ad una nuova ondata di acquisizioni seguita poi, come già era successo in precedenza, da programmi di ristrutturazione e riorganizzazione interna guidati dalla volontà e necessità di focalizzarsi sulle aree più redditizie e meglio rappresentanti il nucleo centrale del suo business; "focus" divenne la parola chiave in un'organizzazione orientata verso obiettivi chiari e ben definiti.

Ad oggi la *vision* di lungo termine di Unilever è di essere leader globale nel business sostenibile trasmettendo valore nel tempo ai propri clienti, migliorandone il benessere e la fiducia in sé stessi e contribuendo alla creazione di un mondo maggiormente equo e socialmente inclusivo, sempre rispettando pienamente elevati standard di sostenibilità ambientale. Proprio quest'ultimo aspetto sta assumendo i contorni di un tratto distintivo venendo promosso non solo tramite numerosi programmi ed eventi ogni anno ma anche tramite una ponderata scelta ed analisi ex-post dei fornitori i quali, per lavorare con Unilever, sono tenuti ad operare in una maniera eco compatibile. Il suo modello di business vede saldamente come *stakeholders* i consumatori in primo piano ma viene attribuita anche una notevole importanza, e l'organizzazione ci tiene a sottolinearlo, ai dipendenti, alla società nel suo complesso e, come accennato al pianeta. Tra i riconosciuti fattori di successo che hanno portato ben 2,5 miliardi di persone ad usufruire in ben 190 paesi⁴⁶ di brand come Dove, Knorr e Lipton c'è senz'altro l'identificazione e la gestione dei talenti a tutti i livelli, a partire da quelli più bassi, pianificando motivanti e formativi percorsi di carriera nonché lo sviluppo di un unico linguaggio a livello mondiale per standardizzare ed uniformare le procedure tra aree geograficamente e culturalmente molto distanti. È infatti presente praticamente in tutti i mercati mondiali senza che si distingua chiaramente uno di essi per profittabilità, mentre possiamo osservare come P&G invece estragga la maggior parte dei

⁴⁶ Unilever, 2019, Unilever annual reports and accounts, pag. 2

ricavi dal mercato statunitense ed europeo. Punto di forza sui suoi *competitors* è l'abilità della multinazionale anglo-olandese di servire letteralmente ogni angolo del globo sviluppando prodotti che sì da un lato possono essere commercializzati su scala globale ma dall'altro vengono sviluppati per mantenere un carattere di unicità su scala locale: si tratta di una strategia denominata *glocal* che, anche grazie ai 30 centri sparsi per il globo per la raccolta e lo studio di dati dei consumatori, riesce a conferire ai prodotti caratteri di "località", rendendoli quindi attraenti per clienti di una definita area geografica. Nel settore dei FMCG è estremamente importante presentare sul mercato novità e beni diversi da quelli della concorrenza; da ciò possono derivare importanti opportunità di espansione e di profitto ma è anche un'arma a doppio taglio poiché significa che i propri prodotti possono essere facilmente e rapidamente sostituiti. È comunque fondamentale il processo innovativo per tutte le imprese operanti in quest'ambito, così come l'attività di ricerca e sviluppo nella quale ogni anno sia Unilever che P&G investono centinaia di milioni di dollari. Possiamo quindi dire come Unilever, grazie alla sua attenzione ai bisogni delle persone, al loro appartenere ad una specifica area geografica e all'innovazione, riesca tramite il suo ben diversificato portafoglio ad inserirsi nelle preferenze e nei gusti in continua evoluzione dei consumatori di tutto il mondo. È principalmente attiva nel settore della bellezza e cura personale e in quello degli alimenti e bevande i quali rappresentano rispettivamente il 52% e il 32% del suo totale profitto operativo, mentre è meno presente in quello dei prodotti per la casa che si ferma al 16%⁴⁷, contrariamente al suo *competitor* americano che è particolarmente forte in quest'ultimo. Bisogna comunque menzionare che tra le due P&G è la più grande, come dimostrano anche le valutazioni delle due multinazionali che differiscono di svariate decine di miliardi di dollari, con conseguenti diversità in ambito gestionale dettate proprio dalle maggiori dimensioni e di disponibilità di risorse.

Avendo già introdotto qualche informazione su P&G e qualche elemento di confronto, è bene accennare brevemente anche alla sua storia, vicende e caratteristiche principali per avere un quadro più completo ed affrontare al meglio la successiva disamina delle rispettive strategie di *outsourcing*.

⁴⁷ Unilever, 2019, Unilever annual reports and accounts, pag. 3

Procter&Gamble nacque nel 1837 a Cincinnati negli Stati Uniti dall'unione dei business di William Procter e James Gamble i quali decisero di mettere insieme risorse e competenze tramite la costituzione di una *joint venture*. I due migranti provenienti da Irlanda ed Inghilterra competevano infatti per le stesse materie prime e giudicarono che dalla loro unione sarebbero potute derivare maggiori opportunità. I profitti crebbero ad un buon ritmo nel corso degli anni ed in particolare durante la guerra civile con l'impresa che lentamente mise in atto la sua espansione negli Stati Uniti. È però nel corso del ventesimo secolo che si assiste alla sua diffusione nel mondo e al suo allargamento in altri settori tramite operazioni di acquisizioni di altre aziende e brand. Proprio come Unilever si affacciò nei settori dei prodotti per la casa, per la cura e benessere personale, alimenti e bevande e tanti altri. Tra i momenti più significativi del suo percorso c'è senz'altro l'acquisizione nel gennaio 2005 di Gillette che portò al suo interno celebri marchi come Duracell e Oral-B e fu determinante per il sorpasso ai danni del competitor anglo-olandese, divenendo così la prima multinazionale nel settore dei beni di largo consumo. L'evento che però più la avvicina a come la conosciamo noi oggi fu il programma di ristrutturazione nel 2014 che incarnò perfettamente la volontà del management di semplificare e snellire un'organizzazione che, per via dell'eccessivo numero di brand marginali i quali non apportavano un contributo rilevante, stava diventando troppo complicata da gestire. Si passò da circa 170 a 65 marchi andandosi a concentrare esclusivamente su quelli che fino ad allora avevano generato la quasi totalità dei profitti, tra i quali troviamo ad esempio Dash, Viakal e AZ, tutti presenti nella quotidianità di ognuno di noi. Questa riforma interna non riguardò solamente lo sfoltimento del portafoglio bensì toccò anche la progettazione dei metodi di approvvigionamento e della logistica interna con un orientamento più *lean* ed agile.

Valevole di menzione per gettare uno sguardo all'interno della leader nel settore dei FMCG è la cultura di P&G; essa è incentrata fortemente su un notevole orientamento al successo che viene instillato in tutti i dipendenti, i quali sono costantemente motivati a puntare al massimo e a mirare all'eccellenza, nonché senso di leadership che ognuno nella multinazionale, fin dai livelli più bassi e con minori responsabilità, possiede. Allo stesso modo viene sottolineata orgogliosamente l'integrità morale, l'onestà e la fiducia reciproca nel lavoro. Oltre ad una forte e ben definita cultura, il successo di P&G è dovuto come

accade anche, seppur in maniera minore, per Unilever e del resto è una costante per operare in questo settore, al rilievo attribuito all'innovazione e alla volontà di customizzare il prodotto per gli specifici bisogni del cliente. Immense sono le cifre spese ogni anno in R&D in centri di innovazione disseminati in tutto il mondo tra i quali figura ad esempio quello di Singapore, divenuto celebre per l'ottimo lavoro svolto. Processo innovativo che si accompagna ad una minuziosa attenzione alla costituzione di brevetti, necessari per proteggere le nuove formule create e quanto di nuovo introdotto sul mercato. Di pari passo viene incoraggiata e promossa la diversità con assunzioni provenienti da più di 70 paesi, stante la considerazione che il personale sia uno dei suoi più grandi punti di forza.

5.3 Unilever e le sue strategie di *outsourcing*

Come la maggior parte delle grandi aziende di oggi essa ha cominciato partendo da un'integrazione quasi totale per poi, con il passare degli anni e il crescere del business, richiedere servizi a professionisti esterni così che potesse specializzarsi su ciò che veramente rappresentava il motivo per cui esisteva e continuava ad operare. Inizialmente e per un lungo periodo i fornitori erano numerosi, piuttosto piccoli in termini di dimensioni e con una limitata capacità produttiva. Lo dimostra il fatto che nonostante la sua storia abbracci ormai un periodo di quasi cento anni è solo recentemente che in termini di *outsourcing* si è avuta una vera e propria rivoluzione, che è andata di pari passo con un vasto cambiamento interno. Infatti la strategia di *outsourcing* di Unilever ha visto essere il 2005 l'anno decisivo per la sua pianificazione ed implementazione ed ha avuto come presupposto principale uno stravolgimento interno all'organizzazione nonché la volontà di focalizzarsi sulle *core competencies*, la cui identificazione sta alla base dell'ampia strategia sviluppata e tra le quali figurano senza ombra di dubbio il marketing e la vendita, l'innovazione, l'attività di ricerca e sviluppo e la gestione dei suoi innumerevoli brand, che continueranno ad essere svolte internamente. Al contrario sono state identificate come non *core* e quindi esternalizzabili, come del resto per la maggior parte di coloro che operano nel settore dei FMCG, le funzioni finanza, risorse umane, tecnologia (riferita principalmente all'infrastruttura IT) e quella dell'approvvigionamento. Nel 2005 è stato intrapreso un enorme piano aziendale dal nome

di “One Unilever” che mirava all’eliminazione di sprechi e spese inutili, all’ottimizzazione dei processi e ad una migliore e più radicata condivisione di conoscenze ed innovazioni. Sempre in questo piano il management ha preso la decisione di procedere con una ben più profonda ed integrata strategia di *outsourcing* a livello globale, in un momento storico in cui la globalizzazione stava accelerando rapidamente e diveniva fondamentale per la multinazionale concentrarsi solo su quello che era veramente il *core* del suo business. Già infatti in precedenza aveva sperimentato numerosi accordi di esternalizzazione principalmente su scala regionale e locale; questo per via della sua struttura maggiormente decentrata rispetto ad altre multinazionali del settore come ad esempio P&G, la quale struttura la spinse ad adottare questa pratica inizialmente su base ristretta prima di ampliarla gradualmente all’interno dell’organizzazione. Se quindi prima erano tanti piccoli fornitori a svolgere un servizio per un’area piuttosto ristretta nella maggior parte delle volte, ora Unilever promuove il coinvolgimento di un solo grande fornitore che possa erogare da solo il servizio ovunque e adoperando processi uniformi. Nonostante dunque le esperienze precedenti, il periodo più significativo si apre a partire da questo programma di unificazione “One Unilever” che ha segnato un notevole stacco rispetto al passato della multinazionale e ha visto affidare all’esterno intere funzioni aziendali. Unilever ha gradualmente assunto sempre più consapevolezza di come operando in tutto il mondo e affrontando quindi proprio per via della componente geografica notevoli differenze e diversità da un paese ad un altro dovute in primis a fattori culturali ai quali, per penetrare con successo il mercato locale, doveva necessariamente adattarsi almeno in parte, era necessario assumere procedure interne maggiormente standardizzate e che favorissero l’uniformità della gestione dei processi aziendali, indipendentemente dal luogo geografico in cui operava; era cioè indispensabile una maggiore unità interna, ottenibile tramite la linearizzazione, semplificazione e standardizzazione dei processi, che poteva essere raggiunta proprio affidandosi a *provider* esterni con una storia di successi alle spalle fatta di affidabilità e competenza. Basti pensare che disponeva di ben 80 diversi sistemi informatici ERP (enterprise resource planning) che svolgevano le stesse funzioni ma in maniera eterogenea e quindi particolarmente complessa da gestire.

L'azienda che ha rivestito un ruolo fondamentale per la crescita di Unilever specialmente a partire dal 2005 in diverse occasioni e con diverse modalità è stata Accenture. Quest'ultima è attualmente la società di consulenza aziendale più grande al mondo che offre servizi di consulenza in ambiti come il *risk management*, il marketing e l'*information technology*, solo per citarne alcuni. Nell'anno che ha segnato la svolta nell'adozione della strategia oggetto dell'analisi, si è deciso, perseguendo gli obiettivi del programma menzionati prima, di ampliare la già esistente relazione tra queste due aziende, svolgendo già da circa 10 anni Accenture delle consulenze ed offrendo dei servizi IT per Unilever. Nello specifico le fu richiesto lo sviluppo di un'unica piattaforma IT che avrebbe dovuto essere utilizzata per 25 paesi europei oltre ad altri servizi che avrebbe continuato ad erogare tramite un team di esperti di vari paesi tra cui Regno Unito, Germania, Olanda e Ungheria. Come affermò Colin Dittmer, global supply chain director, dopo un'attenta fase di analisi e selezione di potenziali partner, si optò per l'affidamento del progetto ad Accenture perché, oltre al duraturo rapporto lavorativo basato sulla fiducia reciproca, la si reputava l'unica in grado di eseguire un'operazione su una scala così ampia senza compromettere il sistema esistente durante l'*upgrade*⁴⁸. La delicata fase di transizione fu infatti brillantemente superata grazie ad un notevole supporto e coordinamento con l'*outsourcer* la cui esperienza nel campo e simili interventi realizzati in passato hanno ripagato la scommessa di Unilever. Un elemento fondamentale dell'*outsourcing* che è, come abbiamo visto, la particolare relazione che si deve venire a creare e che permette di andare oltre un semplice rapporto cliente-fornitore, in questa situazione era già parzialmente presente da anni ed ha senz'altro reso ben più agevole l'esecuzione. L'operazione fu un successo riuscendo anche a contenere i tempi entro i tre anni, dato notevole per un lavoro di questa portata, e permettendo alla multinazionale anglo-olandese di beneficiare di una maggiore efficienza, riduzione dei costi e standardizzazione. Quanto appena descritto non è stato l'unico servizio affidato ad Accenture dal momento che solamente un anno dopo si procedette con il *business process outsourcing* (BPO) della funzione risorse umane tramite un contratto dalla durata di sette anni. Unilever ha adottato come sua strategia il *selective outsourcing*, ovvero non ha scelto

⁴⁸ https://www.accenture.com/in-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Technology_2/Accenture-Unilever-Upgrading-SAP.pdf

un solo partner bensì diversi per ridurre il rischio di un'eccessiva dipendenza dall'erogatore del servizio e, per quanto riguarda la società di consulenza, si tratta di un isolato caso in cui ha affidato allo stesso fornitore più di un compito di una certa entità (risorse umane e infrastrutture IT). Quanto realizzato fu molto apprezzato ed in linea con le aspettative dell'*outsourcer* tanto che nel 2012 si assistette ad un rinnovo della partnership per ulteriori cinque anni. Tale accordo, poi prolungato, riguardava la gestione del reclutamento, del *training*, delle paghe e della misurazione della performance in un centinaio di paesi nel mondo. Restavano invece internamente ad esempio lo sviluppo della leadership piuttosto che la gestione della costituzione e della crescita dei team.

“This global outsourcing deal represents a major strategic choice for Unilever. We believe that it is best for our business if we concentrate on our core competencies and transfer what is our back office and make it into someone else’s front office.”⁴⁹

Questa citazione dell'allora responsabile delle risorse umane Sandy Ogg incarna perfettamente quanto voleva raggiungere Unilever con queste grandi e complesse operazioni di esternalizzazione, volte a liberarsi di attività costose ed ormai divenute troppo complesse per essere mantenute *in-house*, data la grandezza assunta dall'organizzazione. Risaltano in particolare le espressioni fondamentali “competenze chiave” e “*global outsourcing*” che evidenziano quanto esposto precedentemente. Interessante menzionare come all'interno della multinazionale era presente un moderato dissenso nei confronti di questa operazione, cosa che accade piuttosto frequentemente quando si esternalizza, con un non trascurabile numero di manager che preferivano non eseguirla. Tra i motivi di questo dissidio interno il fatto che comportò al di là dei chiari benefici una perdita di posti di lavoro. Tuttavia il fatto che il contratto sia stato rinnovato è un evidente segnale di quanto sia stata positiva. Accenture non è comunque l'unico partner a cui Unilever si è affidato per l'erogazione di un servizio nell'ambito di operazioni identificate come indispensabili per la sua crescita, in un ambiente sempre più complesso e fatto di *competitors* agguerriti. Restando sempre tra le competenze non *core* delineate, per quel che riguarda le funzioni finanza e

⁴⁹ <https://economictimes.indiatimes.com/tech/ites/unilever-outsources-hr-ops-to-accenture/articleshow/1629390.cms?from=mdr>

approvvigionamento è stato selezionato IBM e si è sviluppata nel corso degli anni un'ottima collaborazione come dimostra, anche in questo caso, il prolungamento del rapporto iniziato nel 2005. Questo partner eroga i servizi prevalentemente dai suoi centri in Polonia, Portogallo e India. Emerge inoltre un'ulteriore costante rappresentata dal fatto che inizialmente l'accordo prevedeva solo il coinvolgimento della maggior parte dei paesi europei e poi sia stato esteso anche a tante altre aree dell'emisfero settentrionale arrivando a contare circa 70 paesi. Anche in questo caso, grazie all'esperienza e alla flessibilità dell'*outsourcer*, Unilever ha ottenuto costi ed un'efficienza complessiva di un livello di gran lunga superiore a quello che avrebbe raggiunto se avesse continuato con la loro realizzazione interna. Proprio in relazione all'approvvigionamento, pur riguardando allo stesso tempo tutti i *provider* con cui collabora e quindi le modalità con cui eseguono tutte le loro attività, Unilever ha dimostrato una grande attenzione all'ambiente e allo sviluppo di pratiche eco sostenibili. Ha assunto le caratteristiche di un vero e proprio marchio di fabbrica su cui fa anche leva per distinguersi ulteriormente dai concorrenti, in un periodo in cui sta assumendo sempre più importanza agli occhi dei consumatori l'adozione di pratiche nonché l'utilizzo di ingredienti e materie prime *green*. Sono stati infatti messi a punto a partire dagli anni '90 diversi programmi ed iniziative in questo senso dal momento che i prodotti che utilizzano quotidianamente 2,5 miliardi di persone vedono come punto di partenza materie prime e prodotti agricoli estratti in natura; il che rende necessario lo sviluppo di un approccio sostenibile nel lungo termine che i suoi *outsourcer* sono chiamati ad assumere a loro volta. Celebre è a tal proposito il Sustainable Agriculture Code che, basandosi su undici indicatori sociali ed economici, definisce il livello di sostenibilità adottato. Provvedono poi a monitorare il loro progresso mediante specifici report nei quali viene anche evidenziato il rispetto della biodiversità e l'impegno ad evitare la deforestazione. Sempre su questa linea la multinazionale pone una grande enfasi sul rispetto dei diritti dei lavoratori e dei migranti. Si sta quindi manifestando la tendenza e Unilever ne è senz'altro un pioniere, anche laddove certe attività come l'approvvigionamento di materie prime sono state esternalizzate, di imporre ai propri partner il rispetto di determinati standard orientati al rispetto ambientale nonché di valori morali ed etici: non è pertanto assolutamente impossibile, e lo sta dimostrando, implementare una strategia di *sustainable outsourcing*. Ci sono poi state altre

due grandi operazioni di *outsourcing* sempre nell'ambito dell'esecuzione del piano "One Unilever" con il coinvolgimento di ulteriori due *outsourcer*. Il primo è BT (l'abbreviazione di British Telecom) con cui la collaborazione viene più volte rinnovata, l'ultima nel 2019, segno della storia di successo e fiducia reciproca che accomuna queste due realtà. All'operatore telefonico britannico il compito di fornire ai suoi siti e dipendenti sparsi in giro per il mondo un network integrato di dati, servizi mobili e di telecomunicazioni come servizi audio e di videoconferenza per rendere il lavoro sempre più flessibile, *smart* e possibile da remoto. L'accordo con HP venne invece siglato nel 2008 e aveva come focus l'Asia, le Americhe, la Turchia e il Medio Oriente comportando anche il ricollocamento di dipendenti che furono trasferiti da Unilever. La multinazionale statunitense, colosso della tecnologia, avrebbe dovuto occuparsi di standardizzare, virtualizzare ed ottimizzare l'ambiente IT nelle regioni citate collaborando anche con altri *provider* di Unilever come proprio BT; si sarebbe impegnata a realizzare servizi di *messaging*, internet ed intranet così come di *disaster recovery*.

La multinazionale anglo-olandese ha comunque in tutte le sue operazioni di *outsourcing* mantenuto un discreto grado di controllo e monitoraggio sull'operato del fornitore, sempre nell'intento di evitare che si venisse a creare un'eccessiva indipendenza dello stesso o potenzialmente pericolose asimmetrie informative. Sono state infatti predisposte periodicamente con tutti i partner riunioni a tutti i livelli del management, compresi quelli più bassi dove il lavoro viene svolto dal punto di vista pratico. Monitoraggio e stretto contatto, nonostante abbiano comportato dei consistenti costi di transazione che sarebbero stati sicuramente più bassi con un controllo meno frequente ed attento da parte dell'*outsourcee*, sono stati dei fattori indispensabili per il successo delle operazioni. Successo dimostrato dall'aver visto rinnovare i contratti a distanza di anni dagli accordi originari, opportunamente rivisti e modificati, con tutti i suoi quattro *provider* principali. Le più importanti operazioni di *outsourcing* sono state pertanto intraprese, e poi portate avanti con ottimi risultati, a partire dalla ristrutturazione interna di quindici anni fa la quale ha segnato, tra le altre cose, una modifica sostanziale nel modo di esternalizzare, venendo scelti meno numerosi e ben più grandi fornitori rispetto a quanto accadeva prima. Esse hanno contribuito alla costituzione di un'organizzazione globale unificata. Inoltre sono state

contraddistinte da una particolare attenzione a problematiche ambientali e sociali, cosa che può solamente andare a beneficio della reputazione di Unilever. Le esternalizzazioni intraprese non hanno riguardato alcuna area *core* e pertanto apparentemente sembrerebbero non aver contribuito in alcun modo a migliorare la sua quota di mercato e non aver apportato alcun vantaggio competitivo; tuttavia hanno permesso di raggiungere un'efficienza complessiva notevolmente superiore, vantaggi di costo e qualità elevata che nel medio-lungo termine potrebbero andare proprio a contribuire alla sua costituzione. Tutte le operazioni di *outsourcing* presentate infatti, le quali sono state le più significative messe a segno, vedono il coinvolgimento di attività come detto non molto vicine al *core* business ma dall'elevata complessità gestionale; sebbene si potrebbe di primo impatto propendere per una classificazione delle stesse come *outsourcing* tattico che, secondo la definizione di Ricciardi⁵⁰, può contribuire alla costituzione della posizione di vantaggio sui *competitors*, di fatto l'orizzonte temporale assunto, gli sforzi per integrare diverse culture aziendali e per porre in essere il trasferimento del personale nonché il grado di condivisione di rischi ed obiettivi fanno ritenere che si tratti di *outsourcing* strategico.

5.4 Procter&Gamble; il percorso dall'internalizzazione all'esternalizzazione e i principali *outsourcer*

Proprio come Unilever anche P&G prese le più importanti decisioni in merito all'*outsourcing* nei primi anni 2000 dopo aver già in precedenza collaborato con diversi partner ma senza essere mai entrata in accordi che superassero le piccole medie dimensioni; avevano infatti riguardato principalmente centri di ricerca e sviluppo, laboratori, agenzie governative e pubblicitarie. Fu solamente infatti con l'avvento del XXI secolo che fu pienamente compreso il valore e i benefici risultanti da un approccio ad esternalizzazioni che coinvolgessero intere funzioni aziendali, con un orizzonte temporale di diversi anni e che permettessero di concentrarsi sul *what* piuttosto che sull'*how*. Questo fu anche il *drive* principale della scelta della multinazionale statunitense con sede a Cincinnati di dare inizio a tre grandi partnership nel 2003, come del resto è ravvisabile nella maggior parte dei casi.

⁵⁰ Ricciardi A., L'outsourcing strategico, cap.2, pag. 56

Così facendo si pose alla guida del mercato delle esternalizzazioni dando origine all'operazione più grande realizzata in questo campo fino ad allora. Tuttavia è interessante notare come fino a quel momento aveva perseguito una strada diametralmente opposta, avendo optato poco tempo prima per lo svolgimento interno di quelle operazioni che poi furono oggetto del trasferimento all'esterno. Infatti nel 1999 l'azienda aveva costituito un'organizzazione interna denominata Global Business Services (GBS) che aveva accentrato al suo interno una serie di categorie di servizi che andavano dalla contabilità e i servizi finanziari fino alla logistica per i clienti e i servizi tecnologici. Venivano forniti tutti alle varie *business units* di P&G riuscendo ad ottenere standardizzazione dei processi e costi complessivi molto più bassi, come dimostrano i risparmi che furono nell'ordine di svariate centinaia di milioni di dollari nei primi tre anni dalla sua formazione. Il concetto alla base di questa esperienza era quello dei servizi condivisi, ovvero concentrando tutti i servizi interni richiesti in un'unica organizzazione il management si aspettava il manifestarsi di sinergie che producessero vantaggi di costi e di produttività. E così fu nel senso che raggiunse dopo poco tempo ottimi risultati continuando a mantenere questi servizi *in-house* ma venendo svolti tutti dalla stessa entità secondo procedure uniche. I manager ai livelli più alti stavano però acquisendo sempre più consapevolezza di quanto l'ambiente competitivo stesse cambiando e richiedesse flessibilità, nonché si chiesero se fosse la decisione giusta continuare a spendere molto nella GBS quando, affidandosi a professionisti esperti, probabilmente avrebbero ottenuto costi ancora più bassi e maggiore capacità e risorse per occuparsi esclusivamente del *core business*. Cominciarono quindi lunghe trattative ed analisi volte a ponderare tutte le possibilità di azione, avendo particolarmente a cuore tutti i dipendenti di questa organizzazione interna recentemente creata, a cui P&G non voleva assolutamente rinunciare e che quindi avrebbe incluso in qualsiasi operazione fosse stata intrapresa. A tal proposito si manifestò spesso nelle discussioni, qualora fosse stata scelta la strada di procedere con l'*outsourcing*, la necessità di garantire sia l'occupazione sia il salario e i benefici che i dipendenti avevano maturato dopo anni di servizio. Contrariamente a tante altre organizzazioni quando si tratta di esternalizzazioni, in P&G quindi c'era la ferma volontà di non danneggiare in alcun modo il capitale umano, tenuto in grande considerazione. Tra le opzioni messe al vaglio oltre a trattenerla internamente figuravano:

- 1) Procedere con uno *spin off* della GBS, tecnica delineata nel secondo capitolo come una frequente alternativa all'*outsourcing*, la quale sarebbe quindi divenuta un business separato ed avrebbe potuto fornire servizi anche per altre realtà mantenendo sempre dei rapporti più o meno stretti con l'azienda madre.
- 2) Esternalizzare la GBS affidando tutti i servizi da lei svolti ad un unico fornitore rendendo parte dell'accordo il trasferimento dei dipendenti coinvolti. Incerta e dibattuta era la questione se esistesse un solo *provider* in grado di fare tutto da solo e come avrebbe gestito il passaggio del personale.
- 3) Optare per l'esternalizzazione ma rivolgersi a diversi partner, ognuno specializzato in determinati tipi di servizi, anche per ridurre il rischio di un'eccessiva dipendenza da uno solo.

Come accadde anche per l'altro colosso, suo *competitor* diretto, del settore dei beni di largo consumo Unilever, decise di coinvolgere diversi *outsourcer* dividendo i servizi in tre categorie ognuna delle quali affidata ad uno di essi; decise quindi di adottare un *outsourcing* di tipo *selective* dove i partner selezionati vennero definiti dal quartier generale in Ohio come "*best of breed*" ovvero i migliori sul mercato. Anche qui la terza opzione prevalse sulla seconda per un discorso prevalentemente di rischio e specializzazione. Il primo accordo sottoscritto riguardava la gestione di un numero impressionante di strutture disseminate nel mondo e fu affidato a Jones Lang La Salle (JLL), società americana che offre servizi immobiliari commerciali, che da quel momento si sarebbe occupata anche della costruzione di nuovi siti e dello sviluppo di nuovi progetti. Gli obiettivi raggiunti furono la possibilità in primis di non doversi più dedicare ad un insieme di attività assolutamente non centrali per il suo business, che consiste nel portare sul mercato beni di superiore qualità e valore migliorando così la vita dei consumatori, di realizzare tramite economie di scala riduzioni di costo ed infine di guadagnare l'accesso alle competenze e all'esperienza di un leader nel settore. Questo fornitore fu nominato per diversi anni come miglior partner da P&G e la relazione è stata più volte rinnovata. Un importante aspetto che caratterizzò questo accordo e di fatto è una caratteristica distintiva dell'approccio e del modo di concepire l'*outsourcing* di P&G è l'innovazione. La multinazionale non era infatti interessata al coinvolgimento di JLL esclusivamente per un lavoro fatto di uno scambio di informazioni e

contatti quotidiani, che quindi potessero massimizzare le potenzialità della partnership, bensì cercava fortemente anche l'opportunità di avviare trasformazioni interne sfruttando canali innovativi esterni; non fu quindi solamente un'esternalizzazione tradizionale da questo punto di vista, considerato che uno dei fini era quello di dare origine al processo innovativo interno. Nel settore dei FMCG dove gusti e preferenze cambiano in fretta l'innovazione è un fattore chiave per portare continuamente nuovi prodotti e caratteristiche ai consumatori e di conseguenza per il successo di chi vi opera. P&G è stata da sempre leader indiscusso nel campo dell'innovazione, strettamente dipendente dal suo dipartimento di ricerca e sviluppo il quale si avvale con elevata frequenza di soluzioni esterne, per esempio provenienti da poli universitari e centri di ricerca. Appare dunque chiaro come sfruttati molto i canali esterni per dare vita a nuove idee, ad innovazioni e a conseguenti trasformazioni interne, con l'*outsourcing* che può essere proprio uno di essi; nella sua strategia di esternalizzazioni c'è in sostanza l'obiettivo di avvalersi delle stesse per realizzare il processo innovativo, fondamentale in un settore come questo. A testimonianza di ciò JLL ha nel corso del suo operato proposto all'*outsourcee* tantissimi progetti innovativi dei quali una buona percentuale sono stati accolti ed implementati. È stato possibile anche grazie ad esempio al non aver definito a livello contrattuale in maniera troppo stringente le modalità per arrivare agli obiettivi designati, lasciando dunque una certa libertà di azione, e all'aver predisposto un accurato sistema di incentivi e premi. L'enfasi posta da P&G sulle trasformazioni interne tramite *outsourcing* la si riscontra anche nella seconda partnership a cui diede inizio nel 2003 con IBM. Quest'ultimo quindi, poco tempo dopo quando anche Unilever bussò alla sua porta, si ritrovò ad avere non solo come clienti ma veri e propri partner i due competitor principali nel settore dei FMCG, dovendo assicurare un'impeccabile discrezionalità e cautela nel proteggere dati sensibili delle rispettive multinazionali. Si trattava infatti di un *business transformation outsourcing* (BTO) con il quale si affidava all'esterno il supporto di un grande numero di dipendenti di P&G, comportando lo svolgimento di attività tipiche della funzione risorse umane come la gestione delle paghe o rimborso spese per la mobilità nonché lo sviluppo e la gestione dei sistemi informatici di gestione delle risorse umane. IBM avrebbe quindi, in relazione a questa seconda parte, posto in essere una trasformazione interna riguardante competenze

critiche per il successo dell'organizzazione ma non *core*. Questo esempio dimostra come P&G abbia concepito l'affidamento esterno di servizi come un'opportunità per realizzare trasformazioni ed innovazioni all'interno dell'azienda nonché, essendo stata trasferita la quasi totalità di lavoratori coinvolti, il principio aziendale di non causare perdite di posti di lavoro, laddove possibile. Può in sostanza essere visto come un BPO, essendoci stato il completo trasferimento dei compiti svolti dalla funzione risorse umane, ma allo stesso tempo anche BTO per i motivi esposti prima; questo può essere ravvisato più in generale nel modo di predisporre la strategia di *outsourcing* del colosso americano, molto legato all'innovazione e ai benefici del cambiamento interno. Il terzo *outsourcer* nella fase che ha segnato un momento di svolta con una diversa e più efficiente adozione di questa pratica è stato individuato in HP, anche questo in comune con Unilever. A lui fu infatti assegnato il compito di gestire l'intera infrastruttura IT di P&G, agevolato dall'utilizzo di più di mille dipendenti trasferiti. La scelta ricadde su questo *outsourcer* piuttosto che su altri suoi competitors anche per le affinità dal punto di vista della cultura e dei valori che avrebbero senz'altro reso più agevole l'inserimento di nuova forza lavoro.

Questa fase iniziata nel 2003 che vide il delinearsi di una strategia di *outsourcing* per la prima volta globale e il termine "collaborazione" assumere i tratti di una parola chiave, incarnò una profonda evoluzione del suo *business model* verso il cui cambiamento premevano considerazioni relative specialmente all'innovazione. In quel periodo infatti il tasso innovativo stava attraversando una fase di stagnazione con P&G che, basandosi solamente su centri di ricerca e sviluppo interni, per quanto essi fossero all'avanguardia, non riusciva più a riproporre i consueti risultati a cui era abituata. Fu soprattutto il CEO A.G. Lafley a spingere per un cambiamento e alla diffusione dell'idea di estrarre e realizzare tramite attori esterni il tanto desiderato, ed indispensabile per continuare ad operare, processo innovativo. I contratti di *outsourcing* in cui è entrata con il passare degli anni lo dimostrano perfettamente, nel senso che è sempre chiaramente visibile questa intenzione e questo scopo, il cui raggiungimento viene agevolato e in un certo senso reso inevitabile tramite la predisposizione di specifiche clausole e condizioni contrattuali. Si parla infatti di *innovative outsourcing* per definire questa specifica tipologia di esternalizzazione reputata migliore per le esigenze della leader del settore dei FMCG.

Il trend è proseguito nella stessa direzione complice anche il sempre più massiccio ricorso e diffusione di tale pratica e numerose altre aziende sono divenute suoi partner di rilievo ed importanti fattori per la sua crescita. Prima fra tutte Accenture alla quale recentemente sono state affidati anche gli sforzi di marketing online per promuovere alcuni prodotti di P&G. È dunque diventata partner tramite un BPO anche del ramo della società di consulenza dedicato alle soluzioni virtuali. La sua presenza virtuale era infatti fino a quel momento gestita da svariati fornitori, cosa che provocava una certa frammentarietà, costi sempre meno controllabili e anche qui si ritrova il problema delle innovazioni che stava divenendo molto più difficile proporre e risvegliare così gli interessi dei consumatori. Ad oggi è possibile dire che l'esperienza con la strategia di *outsourcing* di P&G sia stata estremamente positiva e con tutta probabilità abbia rivestito un ruolo fondamentale nel permettergli sia di risollevarsi da un periodo in cui stavano affiorando dei problemi talmente gravi da minacciare la sua sopravvivenza sia di continuare a guidare il mercato dei beni di largo consumo. Recentemente, dopo aver ottenuto i vantaggi desiderati tramite l'aver affidato all'esterno molte aree non centrali nel suo business, ha avviato al suo interno discussioni circa la convenienza di ridurre le dimensioni di alcuni accordi esistenti e ricominciare a svolgere dunque personalmente alcuni dei servizi esternalizzati in precedenza. Questo ha suscitato diversi dibattiti circa la sua volontà o meno di ricorrere al *reverse outsourcing* sebbene si ritenga ancora prematuro poter affermare se abbia deciso di adottare stabilmente questa strategia o si tratti solo di un caso isolato.

5.5 Confronto tra le scelte di esternalizzazione delle due multinazionali

Entrambe le multinazionali hanno sviluppato un'integrata e globale strategia di *outsourcing* nei primi anni 2000, in seguito ad un programma di ristrutturazione e miglioramento interno a pochi anni di distanza l'una dall'altra. Quest'ultimo era incarnato nella prima nel piano "One Unilever", che prevedeva di per sé massicce esternalizzazioni, mentre nella seconda nella costituzione dell'unità GBS, che determinava di fatto l'effetto opposto di un'esternalizzazione. Stabilita infatti la prima affinità dal punto di vista temporale e del cambiamento interno che stavano attraversando entrambe, è ravvisabile una differenza

sostanziale. P&G infatti, negli anni immediatamente precedenti all'avvio dei contratti esposti, aveva creduto fortemente nella sua capacità di svolgere diverse categorie di servizi internamente; e ci era in parte anche riuscita raggiungendo buoni risultati in termini di costi ed unificazione dei processi, sebbene inferiori rispetto alle potenzialità offerte dal ricorso al mercato. Unilever invece aveva perseguito una strategia diversa fatta già di esternalizzazioni ma di entità molto più piccola e legata alle realtà locali. È evidente come quindi pur essendo già quindici anni fa stretti *competitors* avessero in mente modi di procedere relativi a questa tematica molto diversi, con P&G che, per via del suo essere meno decentrato, aveva ricorso alla realizzazione di centri di servizi condivisi ma si era ben presto ricreduto. Avviati i grandi contratti di *outsourcing* è possibile notare come abbiano diversi *provider* in comune, scelti da entrambe poiché reputati i migliori sul mercato per l'esecuzione dei determinati servizi; figurano ad esempio Accenture, HP e IBM i quali hanno non solo come clienti ma autentici partner i principali operatori in questo settore. Da qui la necessità di assicurare un elevato grado di confidenzialità e sicurezza dei loro dati ed informazioni trattate. È difficile tuttavia riscontrare che lo stesso *outsourcer* eroghi lo stesso servizio ad entrambe le multinazionali; se per esempio IBM svolge per Unilever attività tipiche della funzione finanza e approvvigionamento, per P&G si occupa della funzione risorse umane. Stessa cosa per Accenture che ha costituito una partnership con P&G piuttosto recentemente aiutandola nel campo delle soluzioni virtuali mentre con Unilever collabora da più di venti anni avendo svolto servizi relativi all'infrastruttura IT e successivamente alla funzione risorse umane. Oltre ad essersi avvalse degli stessi fornitori in molti casi, emerge anche il trend che vede venire richieste all'esterno grossomodo le stesse attività. Tuttavia Unilever a dispetto del concorrente non ha esternalizzato in maniera così standardizzata ed estesa nel mondo la gestione delle sue strutture come invece è avvenuto con JLL. Si tratta comunque in tutti i casi di aree non *core* con le due aziende che non hanno voluto cedere parti essenziali e centrali del loro business evitando così di incorrere in rischi eccessivi. Continuano a svolgere internamente tutto ciò che le differenzia sul mercato ed è reputato essenziale nel settore dei FMCG. Emerge tuttavia l'intenzione di P&G di sfruttare maggiormente rispetto ad Unilever l'*outsourcing* per indurre il processo innovativo. L'innovazione è una competenza *core* che la società statunitense non ha assolutamente esternalizzato ma ha

deciso di ottenere anche tramite vie esterne, poiché solo quelle interne si stavano dimostrando non più sufficienti, e nello specifico attraverso l'*innovative outsourcing*. Si nota infatti come sia pratica diffusa presso di lei adottare BTO proprio per indurre, sfruttando le competenze e l'esperienza esterna, trasformazioni e cambiamenti interni. Hanno tutte due fatto ampio ricorso in questi quindici anni circa a BPO con esternalizzazioni di intere funzioni aziendali e, specialmente nel caso di P&G, si osserva spesso come detto una sovrapposizione tra *business process outsourcing* e *business transformation outsourcing*. Si nota inoltre come nell'adottare questa strategia siano simili ma allo stesso tempo differiscano per altri aspetti. È chiaro come entrambe siano molto attente a rispettare e a far rispettare dai propri partner elevati standard di sostenibilità essendo di fatto ormai un aspetto richiesto dai consumatori e quindi non farlo significherebbe perdere rinunciare a potenziali vendite; sembra però che Unilever l'abbia reso in misura maggiore un tratto distintivo sviluppando più programmi ed attività a tutela dell'ambiente di quanto abbia fatto il competitor. Lo dimostra il fatto che sia ritenuto uno degli iniziatori del *sustainable outsourcing*. Al contrario emerge come quest'ultimo per lo meno nella fase iniziale del programma di esternalizzazioni abbia avuto più a cuore la salvaguardia di posti di lavoro e sia riuscito a determinare la perdita di pochissimi posti includendo la maggior parte dei lavoratori in trasferimenti ai nuovi partner.

È possibile riassumere come segue i principali aspetti e tratti distintivi delle rispettive strategie di *outsourcing* intraprese nei primi anni 2000.

Unilever	Procter&Gamble
<ul style="list-style-type: none"> • Il programma strutturato di esternalizzazioni comincia nel 2005 con l'implementazione del piano One Unilever. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inizia nel 2003 dando vita alla più grande operazione realizzata fino a quel momento.
<ul style="list-style-type: none"> • È preceduto da esternalizzazioni di piccola entità su base locale e carenti di una coordinazione centrale. 	<ul style="list-style-type: none"> • È successivo alla scelta diametralmente opposta di internalizzazione di molti servizi con la costituzione di svariati centri servizi condivisi (GBS).
<ul style="list-style-type: none"> • Ha inaugurato partnership strutturate con Accenture in primis e successivamente con IBM, BT e HP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta come partner principali JLL, IBM, HP e Accenture.
<ul style="list-style-type: none"> • Si tratta di <i>selective outsourcing</i> e nello specifico <i>business process outsourcing</i> (BPO) che non ha riguardato aree <i>core</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha optato per diversi <i>outsourcer</i> esternalizzando intere funzioni aziendali (BPO) e affidando solo aree non chiave.
<ul style="list-style-type: none"> • Le funzioni aziendali esternalizzate sono servizi IT, risorse umane, finanza e approvvigionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha attribuito grande attenzione al processo innovativo mediante l'operato dei suoi partner così che si viene a creare una sovrapposizione tra BPO e BTO.
<ul style="list-style-type: none"> • È ritenuto uno degli iniziatori del <i>sustainable outsourcing</i>, data la sua particolare attenzione alle tematiche ambientali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le esternalizzazioni coinvolgono la gestione delle sue strutture, la funzione risorse umane, l'infrastruttura IT e la sua presenza virtuale per la promozione di prodotti.
	<ul style="list-style-type: none"> • Recentemente ha posto in essere qualche isolato tentativo di <i>reverse outsourcing</i>.

Conclusione

Avendo passato in rassegna tutti gli aspetti e le caratteristiche principali dell'*outsourcing*, è chiaro che si tratta di una strategia molto complessa da implementare il cui successo non dipende, come avviene di solito, solamente dalle capacità e dalla bravura dell'impresa stessa che opera sul mercato, bensì dalla partnership che si forma e che viene portata avanti con un *provider* esterno. Quest'ultimo, affinché la strategia renda al massimo tutto il suo potenziale, deve essere trattato in maniera molto diversa da un normale fornitore e di conseguenza sono innumerevoli le sfide che sorgono nel costituire il contratto che definirà la relazione, nonché nel contenere i rischi insiti in esso. Rischi che, come abbiamo visto, sono più che compensati dagli enormi vantaggi che comporta l'avere un partner che svolga per un'impresa dei servizi a condizioni di gran lunga migliori di quanto sarebbe stata capace di ottenere essa stessa internamente. Il ricorso a questa strategia è letteralmente esploso con l'avvento della globalizzazione e l'affermarsi del *global sourcing*, che estende il tutto su scala globale fino ad arrivare in casi estremi ad organizzazioni completamente virtuali, circondate da una rete di partner che svolgono per loro tutti i servizi necessari. Se ne avvalgono, seppur con le dovute differenze, tutte le tipologie di imprese partendo dalle PMI italiane per arrivare fino alle grandi multinazionali. In relazione a queste ultime lo abbiamo analizzato nell'enorme settore dei beni di largo consumo, dominato da multinazionali come Unilever e P&G le quali entrambe hanno fatto ampio uso delle esternalizzazioni per restare competitive in un ambiente in rapida e costante evoluzione, dove bisogna frequentemente scoprire nuovi bisogni e preferenze dei consumatori e servirli con nuovi prodotti. Nella loro adozione presentano sia affinità che differenze, andandosi a concentrare su diversi modi di porle in essere ed accentuando alcuni aspetti piuttosto che altri. Abbiamo quindi visto come in conclusione questi due colossi a partire da mutamenti aziendali interni dovuti sia all'improvvisa accelerazione della globalizzazione sia alla crescita delle proprie dimensioni abbiano sviluppato delle strategie delle quali l'*outsourcing* è stata ed è tuttora una componente fondamentale, senza la quale probabilmente non avrebbero potuto continuare ad espandersi, andando ad operare in pressoché tutti i paesi del mondo e ad entrare con sempre maggior frequenza ed incisività nella quotidianità di tutti noi consumatori. Quindi così come gli ultimi anni sono stati dominati dalla propensione ad avvalersi

dell'*outsourcing*, il futuro, per lo meno prossimo, mostra a livello generale la stessa tendenza, essendosi pienamente affermato come strumento strategico per ottenere ottimi risultati.

Bibliografia

- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, 2017, Mc Graw Hill
- Ricciardi A., *L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, 2001, Franco Angeli
- Deloitte, *Global research on outsourcing*, 2016
- Ernst&Young, *Outsourcing in Europe*, 2013
- Isfol, *Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia: indagine sull'impatto dell'outsourcing sull'organizzazione aziendale, sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori*, 2011
- McIvor R., Wall A., Humphreys P., McKittrick A., *A study of performance measurement in the outsourcing decision*, 2009, CIMA Publishing
- McIvor R., *Outsourcing and the spin-off arrangement: lessons from a utility company*, *Journal of general management*, vol. 33, n.1, pag. 51-70, 2009
- Barthelemy G., *The seven deadly sins of outsourcing*, *The academy of management executive*, vol. 17, n. 2, pag. 87-100, 2003
- McIvor R., *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*, 2005, Cambridge University Press
- Mol M. J., *Outsourcing: design, process and performance*, 2007, Cambridge University Press
- Worley L., *Examining the long-term impact of outsourcing know-how*, *Legal Information Management*, ediz. 2, pag. 109-114, 2008
- Kendrick R., *Outsourcing IT: a governance guide*, 2009, IT Governance Publishing
- Puranam P., Vanneste B., *Corporate strategy: tools for analysis and decision making*, 2006, Cambridge University Press

Harris A., Giunipero L.C., Hult G., Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing management, Industrial Marketing Management, vol. 27, pag. 373-384, 1998

Senft D., International sourcing: a method to create corporate success, 2014, Springer Gabler

Monczka R. M., Trent R. J., Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing, The academy of management executive, vol. 16, n.2, pag. 66-80, 2002

Antràs P., Helpman E., Global sourcing, Journal of political economy, vol.112, n. 3, pag. 552-580, 2004

Unilever, Unilever annual reports and accounts, 2019

Sitografia

www.statista.com

www.approvigionamenti.it

www.everestgrp.com

www.pmi.it

www.infoiva.it

www.Ernst&Young.com

www.Deloitte.com

www.risk.net

www.wired.com

www.ukessays.com

www.referenceforbusiness.com

www.Unilever.it

www.P&G.com

www.Accenture.com