



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale

L'OUTSOURCING AZIENDALE: OPPORTUNITÀ E LIMITI

Relatore:

Prof.ssa Silvia Profili

Candidato:

Francesco Forziati

Matricola 159521

Anno Accademico 2011/2012

INDICE

INTRODUZIONE	4
1. L'OUTSOURCING	
1.1 Concetti introduttivi.	6
1.2 La teoria dell'impresa di Coase.	7
1.3 Oliver Williamson: I costi di transazione e il ricorso al mercato.	11
1.3.1 Razionalità limitata e incertezza/complessità.	12
1.3.2 Opportunismo e piccoli numeri.	13
1.3.3 Blocco informativo ed organizzazione interna.	15
1.3.4 L'atmosfera.	16
1.4 Perché ricorrere all'outsourcing.	19
1.5 Rischi e implicazioni dell'outsourcing.	22
2. L'OUTSOURCING INDUSTRIALE	
2.1 L'outsourcing e strategia d'impresa.	24
2.1.1 Outsourcing e diversificazione.	27
2.1.2 Outsourcing e integrazione verticale.	29
2.2 I presupposti organizzativi dell'outsourcing.	31
2.2.1 La struttura organizzativa.	33
2.2.2 La gestione del personale.	35
2.2.3 Rapporti con l'ambiente esterno.	37
2.3 La dinamica del cambiamento.	40
2.4 L'identificazione dei processi da esternalizzare.	41
2.5 Le tappe caratterizzanti la strategia d'outsourcing.	43
2.5.1 La formulazione della strategia.	44
2.5.2 L'implementazione della scelta.	45
2.5.3 Il contratto di outsourcing e la gestione del rapporto con il partner.	46

3. IL PROCESSO DI OUTSOURCING NELLA IGAM S.P.A.	
3.1 Storia, mission ed evoluzione.	48
3.2 L'ambiente competitivo e la strategia.	50
3.3 Il processo di outsourcing dell'Igam S.p.a.	54
3.3.1 Condizioni necessarie per lo sviluppo dell'outsourcing.	54
3.3.2 I cambiamenti intervenuti nella struttura organizzativa dell'impresa.	56
CONCLUSIONI	61
BIBLIOGRAFIA	62

INTRODUZIONE

Sempre in caduta, ma più lentamente. E' questo lo stato dell'economia italiana secondo Confindustria. Nel mese di settembre la produzione industriale è calata ancora del 5.6% rispetto a circa un anno fa; insomma l'arretramento continua, portando gli indici sui minimi dall'inizio del 2009. Tuttavia, ed è questo il bagliore lontano notato dagli economisti dell'associazione degli imprenditori "i cali su base trimestrale si sono andati attenuando dall'inizio del 2012" e se le stime verranno confermate dai dati ufficiali, la variazione durante l'estate sarà la meno negativa da un anno. A soffrire molto di tutto questo sono le imprese giovanili <<under 35>>: in un solo anno ne sono scomparse ventisei mila in tutti i settori produttivi, dato fornito dalla Coldiretti che però sottolinea che ben 697 mila hanno invece resistito "alle difficoltà economiche".

Il Corriere della Sera ha pubblicato giorni fa questi dati, che a mio parere sono molto esplicitivi per rilevare una realtà del nostro Paese non certo confortevole per la nostra economia. Noi giovani, però, non dobbiamo avvilarci a fronte di queste notizie, ma dobbiamo da questa realtà, imparare a essere propositivi e innovativi.

L'analisi da me fatta in questa tesi sarà finalizzata dunque, a far emergere la tipica figura imprenditoriale coraggiosa e schiva da pericoli pronta ad affrontare nuovi ambienti competitivi cercando di raggiungere, mediante una delle possibili strategie d'impresa quale l'outsourcing, il vantaggio competitivo.

Sarà messa in evidenza innanzitutto la figura di impresa focalizzando l'attenzione su tutto ciò che è intrinseco a essa e successivamente vista in relazione al mercato cercando di carpire tutti i possibili vantaggi e tutti i possibili rischi derivanti da esso. In relazione al mercato, il focus del lavoro, si incentrerà sull'outsourcing visto come una possibile scelta strategica col fine ultimo di raggiungere il vantaggio competitivo puntando su efficienza e risparmio. Per svolgere questo delicato compito cercando di non trascurare nessun aspetto, farò ricorso nel primo capitolo alla letteratura di due capisaldi dell'economia Ronald H. Coase e Oliver Williamson in modo da poter avere un quadro completo sull'impresa, sui costi relativi all'esercizio della stessa e

sull'importanza del ricorso al mercato; in riferimento a quest'ultimo punto andrò a sviluppare i perché della scelta di questa strategia quale l'outsourcing, le implicazioni e i rischi derivanti dalla stessa. Nel secondo capitolo, invece, cercherò di dare una giusta interpretazione di tutti i fattori che ruotano intorno a questo processo di esternalizzazione (il tempo, la multidimensionalità, la variabilità aziendale, il comportamento aziendale), i presupposti organizzativi e la trasformazione che subisce la struttura organizzativa dell'impresa durante la fase di formulazione, implementazione e realizzazione della scelta; tutto questo non dimenticando l'ambiente esterno e le minacce derivanti dallo stesso. L'ultimo capitolo sarà dedicato a rendere reali, attraverso l'analisi di un'azienda che ha basato quasi tutta la sua esistenza e il suo successo con l'outsourcing, le nozioni teoriche dei precedenti capitoli.

CAPITOLO 1

L'OUTSOURCING

1.1 CONCETTI INTRODUTTIVI

L'outsourcing è uno strumento manageriale, utilizzato dalle aziende con la finalità ultima di raggiungimento del vantaggio competitivo. Esso si concretizza con il trasferimento di un'attività interna all'impresa all'esterno della stessa, mediante l'acquisizione di prodotti o servizi precedentemente risultanti dalla diretta attività produttiva e di gestione interna dell'azienda. Possiamo definire l'outsourcing una scelta strategica che ha conosciuto la maggiore espansione nell'ultimo decennio e che sicuramente continuerà a proporsi come una delle possibili vie obbligate per la sopravvivenza delle imprese.

La motivazione principale che spinge l'imprenditore ad esternalizzare riguarda soprattutto l'equilibrio economico dell'azienda: si esternalizza in un'ottica di riduzione dei costi interni; molteplici possono essere i vantaggi derivanti da un outsourcing di successo ma allo stesso modo possono anche presentarsi numerose difficoltà e perdite potenziali dovute a una cattiva organizzazione del processo o ad una poco accurata analisi dei rischi.

Un'accurata implementazione del processo di outsourcing presuppone l'analisi dell'impresa quale insieme di attività; queste possono essere divise in due categorie: attività core e non core. Questa distinzione è importante perché scelte di esternalizzazione che avvengano non tenendo conto di questo criterio, influenzerebbero inevitabilmente la vision, la mission, gli obiettivi e il piano strategico dell'impresa. Le attività **core business**, per definizione, riflettono il know-how specifico dell'azienda e rappresentano i processi, le regole e le tecnologie che generano il vantaggio competitivo. Per questo motivo, normalmente, tali attività rimangono all'interno dell'azienda. Quelle non-core, di riflesso, sono quelle che potrebbero convenientemente essere esternalizzate in modo da creare valore aggiunto per l'impresa e una riduzione dei costi interni. Normalmente un'attività non-core è posta al vaglio dell'analisi "make or buy", non semplificandola a una mera verifica dei costi e dei benefici, ma tenendo anche conto delle strategie che

l'impresa si è data. Tale analisi richiede rigore e trasparenza poiché dovrà comprendere una serie di voci di costo (diretti/indiretti, fissi/variabili, della non qualità, emergenti/cessanti, ecc.) e inevitabilmente dovrà tener conto anche dei piani di sviluppo futuro dell'azienda e dell'opportunità di avviare collaborazioni più o meno vincolanti.

A questo punto, per procedere alla realizzazione della strategia di outsourcing, l'azienda dovrà possedere determinati requisiti: un mercato di operatori professionali, in modo da poter svolgere un'analisi sulla presenza di determinati fattori per esternalizzare e una chiara e dettagliata definizione degli obiettivi da raggiungere. In un secondo momento bisognerà attuare una mappatura del processo; in questa fase, dopo aver definito i confini e il valore aggiunto da voler realizzare, sarà importante delineare anche le responsabilità e i ruoli dei manager durante la fase di implementazione. In questo modo potremo analizzare i benefici e i rischi derivanti da questo processo di trasformazione e le possibili implicazioni organizzative e gestionali che ne discendono. Uno dei requisiti principali che deve essere presente all'interno dell'azienda per agevolare il processo di outsourcing è una struttura organica, in modo da promuovere la flessibilità dell'organizzazione, pronta ad adattarsi rapidamente al cambiamento non modificando la sua struttura. Infine è molto importante analizzare l'ambiente esterno: esso svolge un ruolo molto importante a livello concorrenziale.

Prima di analizzare nello specifico i presupposti, le modalità organizzative, gli obiettivi e le criticità delle strategie di outsourcing, passiamo in rassegna le teorie economiche alla base del processo di esternalizzazione.

1.2 LA TEORIA DELL'IMPRESA DI COASE

Per dare la giusta importanza all'outsourcing è necessario andare ad analizzare quelli che sono stati i principali contributi della letteratura manageriale, che si sono concentrati sul tema del trade-off tra la gestione interna di determinate attività e il ricorso al mercato. Ronald H. Coase, in "The Nature of the firm"(1937), ci permette di capire il vero significato della parola impresa, andando a focalizzare l'attenzione su tutto ciò che è intrinseco a questa entità. Egli dice: "The purpose of this paper is to bridge what appears to be a gap in economic theory between the assumption (made from other purposes) that resources are allocated by means of the price mechanism and assumption (made for other purpose) that this allocation is

dependent on the entrepreneur-co-ordinator. We have to explain the basis on which, in practice, this choice between alternatives is effected”¹(Ronald H. Coase, 1937: p. 389). In questo articolo vengono percorse due strade: una che ci porta alla creazione di una definizione di società quanto più vicina al mondo reale e l'altra che definisce un limite massimo per le sue dimensioni. L'analisi condotta da Coase, ruota attorno al concetto di costi di transazione; Coase, infatti, afferma che “il funzionamento del mercato provoca un costo e formando un'organizzazione che permette a un'autorità (un “imprenditore”) di dirigere le risorse, possono essere risparmiati taluni costi di contrattazione”. Da dove hanno origine questi costi legati all'uso del mercato? Si tratta di costi di ricerca di risorse rilevanti, legati alla negoziazione, all'esecuzione di ogni transazione e connessi alla difficoltà di stipulare contratti di lungo periodo a causa del fattore incertezza. Questo fattore viene preso in considerazione per lo studio dell'equilibrio dell'impresa.

L'impresa è vista, dunque, come un insieme di rapporti che vengono posti in essere quando l'uso delle risorse viene organizzato e gestito da un imprenditore. Per queste ragioni l'impresa nasce attraverso l'internalizzazione di certe transazioni tali da far diminuire il loro costo rispetto a quello di mercato. L'aumento di queste transazioni “internalizzate” provoca di riflesso un aumento della dimensione dell'impresa.

“Tutti i cambiamenti che migliorano le tecniche di direzione tendono ad aumentare le dimensioni dell'impresa”²: con questa affermazione Coase ci spiega che un miglioramento nei meccanismi di coordinamento della gerarchia rende più conveniente l'internalizzazione della transazione, con conseguente aumento dei confini aziendali. A questo punto è importante capire: fino a che punto questo può accadere? Coase risponde a questo quesito argomentando: finché il costo “internalizzato” non diventa superiore a quello del mercato. Per rispettare tale condizione devono venir presi in considerazione anche i costi della gerarchia, dato che si può arrivare alla situazione in cui il costo della gestione interna è uguale o supera quello di mercato.

¹ Trad. it.: “Lo scopo di questo mio articolo è di colmare un vuoto esistente nella teoria economica fra l'ipotesi (fatta per taluni obiettivi) che le risorse sono allocate attraverso un meccanismo di prezzi e l'ipotesi (fatta per altri scopi) che quest'allocatione dipende dall'imprenditore/coordinatore. Il nostro compito è spiegare su qual base, nella pratica, viene effettuata questa scelta fra alternative”.

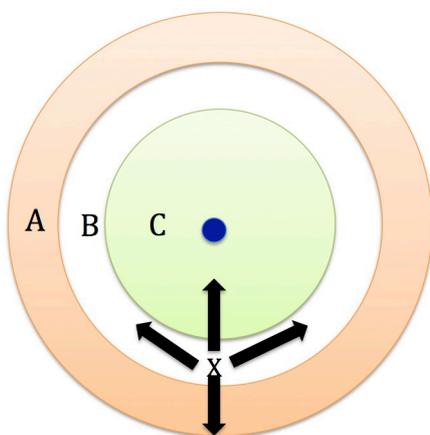
² “Si noti che nella maggior parte delle invenzioni cambiano sia il costo di organizzazione che quello di utilizzo del meccanismo dei prezzi. In tali casi il fatto che l'invenzione tenda ad aumentare o a ridurre le dimensioni dell'impresa dipenderà dall'effetto relativo di questi due insiemi di costi”. (Coase,1937: p. 397).

Facendo un passo avanti nello studio di questo economista vediamo prendere in esame un altro fattore caratterizzante l'impresa: la divisione del lavoro. "Ciò che dev'essere spiegato è il perché una forza integrante (l'imprenditore) debba essere sostituito a un'altra forza integrante (il meccanismo dei prezzi)". Knight, a questo proposito, ci spiega che sono proprio gli individui, autonomamente, a creare una divisionalizzazione del lavoro all'interno di un'organizzazione e aggiunge che, in assenza di incertezza, l'individuo può avere la massima lucidità per poter svolgere ruoli di coordinamento e di controllo dell'attività³. Il fattore incertezza ha un importante ruolo in quest'ambito in quanto oltre a creare una certa difficoltà nelle decisioni da prendere, spinge l'imprenditore a superarlo. Il modo per poter oltrepassare questo possibile ostacolo (dato che è impossibile eliminarlo né tantomeno surrogarlo con il rischio) è attraverso un costante e maggiore impegno nell'attività produttiva. In questo modo l'impresa tenderà a svolgere un processo di evoluzione, utilizzando le parole di Knight, "un processo di cefalizzazione"⁴. Da questo possiamo capire come l'incertezza porta l'imprenditore a essere lungimirante. In questa diversa ottica economica si ha la nascita di una nuova figura imprenditoriale quale il dirigente, il quale occupa un ruolo di coordinatore in cambio di un salario garantito. Coase, pur ritenendo Knight uno degli esempi migliori, muove al suo maestro diverse critiche. Egli non condivide il collegamento diretto e necessario tra l'aver una maggiore capacità intellettuale e il trarre reddito da questa per il semplice fatto di diventare parte attiva nella produzione: l'imprenditore potrebbe anche utilizzare queste doti senza necessariamente dirigere l'effettuazione della produzione. La seconda critica mossa a Knight riguarda la difficoltà che un soggetto può incontrare nel dare una certezza a un'altra persona sul raggiungimento di un risultato senza che lui ne diriga il lavoro. A questo proposito Coase fa subito riferimento alla figura del contratto come elemento garante nella retribuzione dopo lo svolgimento del proprio compito, pur non ricoprendo un ruolo dirigenziale. Da tutto ciò abbiamo appreso che il professor Knight, nella sua analisi, vede la presenza di coordinatori anche in assenza di incertezza; il problema però

³ "Si assume che gli uomini, agendo come individui in condizioni di assoluta libertà ma senza collusione, abbiano organizzato la vita economica con la divisione primaria e secondaria del lavoro, l'uso del capitale, ecc., sviluppato fino al punto che è familiare all'America di oggi. Il fatto principale che richiede esercizio di immaginazione è l'organizzazione interna dei gruppi e dei circoli produttivi. Quando l'incertezza è completamente assente, ogni individuo è in possesso della conoscenza perfetta della situazione, non vi sarebbe spazio per nulla di simile alla direzione responsabile o al controllo dell'attività produttiva. Non si riscontrerebbero neppure transazioni di mercato in senso realistico. Il flusso di materie prime e di servizi produttivi al consumatore sarebbe completamente automatico". (Knight, 1921: p.267)

⁴ cit. Knight, 1921: pp.268-269

nasce dalla mancanza di una spiegazione riguardo il “perché il sistema dei prezzi debba essere sostituito”. Nell’ultima parte del suo articolo, Coase mette il luce un altro importante tassello utile per capire l’importanza di questo studio: “la curva di costo dell’impresa”; egli prende in esame la dimensione dell’impresa in un mercato in concorrenza perfetta e imperfetta.⁵ A seguito di alcune supposizioni fatte a riguardo, egli spiega come in realtà la curva di costo non influisca sulla dimensione. Le supposizioni alla base di tale conclusione sono: in concorrenza perfetta, le dimensioni dell’impresa sono limitate nel caso in cui la curva dei costi sia inclinata verso l’alto; in concorrenza imperfetta, invece, le dimensioni sono limitate qualora ci trovassimo nella condizione in cui è inutile produrre una quantità aggiuntiva di prodotto, ossia quando il costo marginale uguaglia il ricavo marginale. Coase controbatte a riguardo affermando innanzitutto che nella produzione non c’è solo un prodotto, quindi non è garantita la presenza di una di queste condizioni, e conseguentemente una riduzione dell’impresa; successivamente, utilizzando la teoria di Von Thumen, egli afferma che non è la presenza di una curva di costo inclinata verso l’alto a spiegare il ridimensionamento di un’impresa. L’esempio seguente aiuterà ad aver chiaro questo concetto.



“Immaginiamo che vi sia una città, il centro del consumo, e che le industrie siano localizzate attorno a questo punto centrale lungo gli anelli. Queste condizioni sono illustrate nel seguente diagramma in cui A, B e C rappresentano industrie diverse. Immaginiamo un imprenditore che inizia a controllare le operazioni di scambio partendo da X. Man mano che estende le sue attività nello stesso prodotto (B), il costo di una organizzazione aumenta fino ad un certo punto, esso diventa uguale a quello di un prodotto diverso che è vicino. Se l’impresa continua ad espandersi essa comprenderà, a partire da questo punto più di un prodotto(A e C)”.
Coase, 1937: pp. 402-403)

Arrivati a questo punto dell’analisi, non resta che verificare se il concetto di impresa delineato in queste pagine corrisponde a quello del mondo reale. Coase, al termine del suo articolo, elimina i dubbi a riguardo prendendo in considerazione il rapporto giuridico esistente tra “padrone e servo” o “datore di lavoro e lavoratore dipendente”

⁵ La concorrenza perfetta è caratterizzata da un’impossibilità da parte dell’imprenditore di fissare un prezzo perché questo è determinato dall’incontro tra la domanda e l’offerta. La concorrenza imperfetta, invece, è una struttura di mercato intermedia tra il monopolio e la concorrenza perfetta. Le imprese che operano in mercati imperfettamente concorrenziali vendono prodotti differenziati. In tale circostanza è l’impresa che decide quale caratteristica e quale valore dare al proprio prodotto.

e, dopo un attento confronto tra queste due entità, arriva a concludere che “è la direzione a costituire l'essenza del concetto legale”. Da questo si può assolutamente dedurre che l'analisi fatta può essere presa in considerazione anche nel mondo reale.

Coase infatti ci dice, riprendendo un ormai noto passaggio di D.H. Robertson, che le imprese in un mercato sono come grumi di burro in un recipiente di latte, ovvero isole di potere conscio in un oceano di cooperazione involontaria. Da questo, cosa possiamo capire? Sicuramente che l'impresa può uscire vincitrice da tutti i possibili casi di fallimento di mercato in cui può incorrere anche se Coase, molto probabilmente, andrebbe a dividere i due possibili casi di fallimento tra quello “vero e proprio” e quello in assenza “artificiosa” di un mercato.⁶

L'impresa e il mercato sono istituzioni concepite per facilitare le transazioni; esse hanno dei costi.

1.3 OLIVER WILLIAMSON: I COSTI DI TRANSAZIONE E IL RICORSO AL MERCATO

Secondo pilastro della letteratura economica, successore del professor Coase, è Oliver Williamson.

Importante prosecutore di questa ricerca di economia istituzionale, Williamson, trent'anni dopo, va a sviluppare l'impianto analitico delineato da Coase, proponendosi di rendere “operabile” la teoria al fine di poterla utilizzare a fini normativi e prescrittivi. L'analisi di Williamson prende avvio col mettere in crisi il mercato, evidenziando come sia possibile governare meglio le transazioni e ottenere un maggiore rendimento all'interno dell'impresa, sotto il profilo organizzativo e gerarchico. L'obiettivo è superare l'idea che si era radicata nell'economia neoclassica riguardo la figura del mercato perfetto. Per far questo egli prende in considerazione due categorie di fattori: i fattori umani e i fattori ambientali. Riguardo ai primi fa due ipotesi: nella prima considera l'uomo come un soggetto che non può avere una razionalità assoluta, ma necessariamente limitata; nella seconda considera l'uomo come un soggetto interessato a perseguire i propri fini anche ricorrendo a un comportamento opportunistico. Per quanto riguarda, invece, i fattori ambientali vengono prese in esame alcune caratteristiche: “incertezza/complessità

⁶ In questa distinzione Coase riprende un passaggio già evidenziato da D.H. Robertson.

gestionale” e “piccolo numero” d'imprenditori. Relativamente a questi fattori, Williamson, riprende il discorso lasciato da Coase riguardo i costi di transazione e afferma che, relativamente all'uso del mercato, questi possono tendenzialmente crescere all'aumentare della razionalità umana e alla complessità/incertezza ambientale così come possono parimenti diminuire in relazione al numero degli imprenditori e al loro comportamento opportunistico.

Successivamente viene introdotto il concetto di “atmosfera”, definito quale indicatore che, prendendo in considerazione un insieme di fattori tra cui il contesto culturale, è in grado di spiegare un aumento o una diminuzione del livello dei costi, con un conseguente allontanamento o avvicinamento del fattore crisi di mercato o gerarchia.

Nel libro “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication” (1975) Williamson va ad analizzare lo schema base della “crisi del mercato”, applicandolo ad un ventaglio di temi: “il gruppo di pari e la gerarchia elementare, i rapporti di lavoro, i processi di integrazione e di disintegrazione verticale, la struttura organizzativa funzionale (forma U) e la struttura organizzativa multidivisionale (forma M), la valutazione del monopolio e dell'oligopolio”.⁷

Nei paragrafi successivi andremo appunto ad approfondire i concetti principali analizzati da Williamson.

1.3.1 RAZIONALITA' LIMITATA E INCERTEZZA/COMPLESSITA'

Per razionalità limitata s'intende un comportamento che, pur essendo razionale, è circoscritto a un determinato ambito. Dato che gli uomini, in qualsiasi ambiente si trovino, devono saper prendere delle decisioni, capiamo come questo tema sia stato da sempre oggetto di analisi anche e soprattutto in ambito economico, in particolar modo in quello organizzativo. La razionalità limitata si può manifestare attraverso una difficoltà nel memorizzare i dati o una difficoltà nel non saperli facilmente richiamare alla memoria senza commettere errori. Quando l'organizzazione interna è capace di economizzare le capacità scarse e l'esperienza acquisita non è superiore all'incapacità, allora l'assetto organizzativo interno risulterà efficiente. Questo è importante nei processi decisionali e sequenziali.

⁷ trad. it. parziale “Mercati e Gerarchie” in R. Nacamulli e A. Rugiardini (a cura di) Organizzazione e Mercato, Il Mulino, Bologna, p. 162

I limiti della razionalità, infatti, diventano evidenti solo quando ci si trova di fronte a condizioni di incertezza e/o complessità. In questo caso, i costi da sopportare per cercare di superare questo ostacolo, diventano tendenzialmente più alti, a causa dell'elevata difficoltà nel riuscire a tracciare l'intero assetto decisionale. In questo caso, per la ricerca dell'efficienza, si è costretti a prendere in considerazione anche un eventuale cambiamento degli assetti istituzionali. Qualora invece non dovessero essere presenti queste condizioni, è possibile utilizzare qualsiasi azione, per il soggetto più congeniale, tale da portare a termine il suo compito. Da questo possiamo affermare che la copresenza di razionalità limitata e complessità aziendale portano a problemi di economicità. Di contro, con una razionalità illimitata, non si andranno mai a verificare problemi di questo tipo, in qualsiasi grado di complessità ci si trovi.

Andando ad analizzare l'organizzazione interna in riferimento alla razionalità limitata e alla complessità dell'impresa, possiamo notare come l'uso di processi sequenziali e incrementali possono aiutare a superare gli ostacoli e creare economicità. Non è obbligatorio, infatti, delineare ex-ante tutto l'assetto riguardante le decisioni, quanto più efficace ed efficiente risulterebbe affrontare il presente senza pensare al futuro. Un altro effetto positivo derivante dallo studio dell'organizzazione interna riguarda la creazione di linguaggi efficienti poiché, senza considerare le transazioni dirette dal mercato, trovare una sintonia nella tipologia di linguaggio creerebbe fiducia tra le parti. Il segreto quindi sta nel saper ridurre quanto più possibile i comportamenti opportunistici, cercando di non impiegare grandi somme di denaro e passando da un assetto di mercato a uno interno ottenendo una maggiore efficienza.

1.3.2 OPPORTUNISMO E PICCOLI NUMERI

L'opportunismo è un altro tema che riguarda l'individuo e in particolar modo il suo modo di agire all'interno di un'organizzazione; un soggetto tende infatti a privilegiare gli interessi personali accantonando quelli strategici e ciò presuppone che alla base ci sia un inganno. Questa via comportamentale, conseguentemente, ha delle importanti implicazioni sui criteri di scelta di governo e delle transazioni.

Bisogna però stare attenti a non confondere l'opportunismo con un comportamento sleale o strumentale. "Mentre il comportamento sleale implica la contravvenzione di un preesistente rapporto garantito della parola data, il comportamento strumentale è

più asettico, poiché non implica necessariamente la consapevolezza del fatto che gli interessi di una parte possano essere perseguiti ricorrendo a stratagemmi di ogni tipo” (Goffman, 1969: p.88). In condizioni produttive già conosciute o preesistenti, già ben localizzate o con la necessità di avere abilità specifiche, è difficile che si presenti un comportamento opportunistico; questa situazione si presenta più che altro come vantaggio a cui hanno diritto. Diversa è la situazione quando si nota la presenza di informazioni selezionate e distorte o quando vengono fatte promesse relative al futuro ma con la certezza che le stesse non saranno mai rispettate; questo atteggiamento è qualificabile come opportunistico perché, andrebbe a compromettere l’assetto contrattuale più efficiente ed economico. Affinché questo tipo di comportamento porti ad un dissesto nel corretto funzionamento del mercato, ci deve essere un’altra componente a fare da collante: “i piccoli numeri”⁸. In questo caso, trovandoci in condizioni stocastiche di mercato, il problema transazionale è a favore delle parti nel trovare il giusto compromesso che invogli ad usare la tecnica dell’opportunismo e dei mercanteggiamenti. Per quanto riguarda invece il sistema, questo risulta essere favorito se le parti si mostrano unite per poter eliminare i costi indiretti che si creano nel processo. In mancanza del requisito sopracitato, la concorrenza tra un elevato numero di imprenditori rende vani gli orientamenti opportunistici dato che sarà sempre possibile scegliere fornitori alternativi che rispecchino le caratteristiche richieste. Questo fattore, porta a rendere illusorio⁹ questo tipo di comportamento, eliminandolo nei successivi step di rinnovo del contratto.

Con la copresenza di “comportamento opportunistico” e “piccoli numeri” l’organizzazione interna, al contrario degli assetti di mercato, presenta diversi tipi di vantaggio. In primo luogo, all’interno dell’impresa, le parti di una transazione hanno minori possibilità di raggiungere vantaggi personali e maggiori spese per l’azienda; infatti nelle divisioni aziendali presenti in una struttura verticale, non si ha la possibilità di avere una prelazione sui propri flussi di reddito. Anche se queste divisioni possono risultare come fonti di ricchezza, questo diritto è utilizzato in maniera molto limitata; il prezzo, essendo calcolato con il margine al costo pieno con le sue varianti, implicitamente vieta di ottenere un prezzo monopolistico.

⁸ Per “piccoli numeri” si intende indicare la presenza di un esiguo numero di imprenditori.

⁹“L’illusione consiste nel fatto che le ipotesi implicite di omogeneità non possono essere soddisfatte. La non omogeneità, unita alle condizioni di blocco informativo, dà luogo a serie difficoltà transazionali”. (Nacamulli - Rugiardini, 1985: pp. 170-171).

In secondo luogo, le organizzazioni interne sono molto controllate. Per questo motivo, i vantaggi devono essere valutati in relazione alle diverse strutture progettate e adottate per delineare il sistema degli incentivi. Mentre un organo esterno può soffermarsi a un controllo che riguarda prettamente il suo ambito, i controlli interni, avendo un potere d'agire molto più ampio, possono andare al di là dei rapporti formali portando avanti la propria analisi fin dove è necessario. Questo si verifica perché il compito dell'organo è quello di agire nell'interesse dell'azienda. Infine, in presenza di conflitti, l'organizzazione interna ha dei vantaggi che consistono nella possibilità di ricorrere alla gerarchia, un sistema adeguato per risolvere divergenze "strumentali".

Da tutto ciò possiamo dire che l'assetto di governo delle transazioni tramite l'organizzazione interna è preferibile a quello di mercato, essendo questo tipo di organizzazione meno esposta ai rischi dell'opportunismo.

1.3.3 BLOCCO INFORMATIVO ED ORGANIZZAZIONE INTERNA

Il blocco informativo è una condizione dovuta all'incertezza e all'opportunismo e può essere anche influenzato dalla razionalità limitata. La possiamo analizzare prendendo in esame due momenti: il primo prende vita nel periodo della negoziazione iniziale e quello successivo durante l'esecuzione del contratto. Per comprendere questo fenomeno è utile distinguere tre figure: i compratori, i fornitori e gli arbitri della transazione. Queste figure vengono prese in considerazione per verificare che una transazione vada a buon fine senza incorrere in difficoltà. Affinché questo avvenga, tutte e tre le figure devono essere messe in condizione di avere le stesse informazioni e tali informazioni devono essere adeguate. Importante è anche distinguere il blocco informativo dal vantaggio "di prima mossa".

La profusione asimmetrica dell'informazione provoca dei rischi. Questa asimmetria, oltre a provocare rischi all'interno e all'esterno dell'organizzazione, incide sia sui costi necessari al ripristino del livello d'informazione paritetica tra le parti sia sulla propensione ad assumere un comportamento opportunistico. L'asimmetria informativa si può concretizzare sotto vari profili tra cui un'incompleta distribuzione delle informazioni o una distribuzione di fonti diverse tra le parti o, quella più dannosa per l'impresa, una mancata informazione. Come si può vedere, i disguidi derivanti dall'asimmetria informativa possono variare di grado ma la sostanza

rimane la stessa. In ogni caso, in mancanza di comportamenti opportunistici, il blocco informativo non pregiudica lo scambio di mercato anche se devono essere comunque presenti altri due fattori: razionalità illimitata e condizione competitiva di “grande numero”. In mancanza di questi requisiti, si passa dal mercato all’organizzazione interna. L’assetto organizzativo interno aiuta a superare il blocco informativo per i vantaggi che offre nel trattare i comportamenti opportunistici; attraverso l’organizzazione interna si riducono infatti gli incentivi che fanno aumentare il problema “opportunismo” e si creano dei vantaggi di comunicazione. Ad esempio lo sviluppo di un “codice interno” renderebbe più semplice l’invio di un’informazione e aiuterebbe a gestire il sistema premi/punizioni, grazie alla presenza di un assetto interno superiore a quello del mercato. Il fattore “professionalità” diventa predominante in quest’ambito; nell’organizzazione interna il soggetto che valuta è lo stesso che decide ed è lo stesso per il quale non serve una comunicazione interpersonale né tantomeno inter organizzativa; chi decide in una transazione usa come metro di confronto e valutazione la propria professionalità. Anche in questo caso possiamo vedere come l’organizzazione interna predomini sul mercato.

1.3.4 L’ATMOSFERA

Ultima componente importante nell’analisi di Williamson è l’atmosfera; essa, comprendendo tutti gli elementi che concorrono a formare il “clima” aziendale (in primo luogo i valori, le tradizioni e il contesto culturale interno all’azienda) incide, positivamente o negativamente a seconda dei casi, sui vantaggi ottenibili con l’uso della gerarchia; per cui l’atmosfera pone continuamente l’enfasi sull’analisi dei benefici netti. Questi vengono normalmente presi in esame andando a considerare una singola transazione; risulterebbe opportuno prendere anche in considerazione tutti i fattori collegati a tale transazione. Questa analisi vuole tener conto degli effetti generati dai rapporti di interazione fra i vari comportamenti e le conseguenze che si verificano sul sistema.

Prendendo in esame, anche in questo caso, l’organizzazione interna, si può andare a delineare un significato diverso di atmosfera teso a mettere in rilievo le differenze che intercorrono tra l’assetto organizzativo alternativo e l’aspetto atmosferico,

definito come “coinvolgimento egoistico” volto a decidere e a raggiungere i propri obiettivi di tipo etico-morale.

Dalla complessiva analisi sin qui svolta si può concludere che “il trasferimento del governo di una transazione, da un assetto di mercato all’organizzazione interna, non presenta comunque solo vantaggi. Nel processo può risultare sacrificata la flessibilità e possono anche sorgere altre disfunzioni burocratiche: può quindi configurarsi la <<crisi dell’organizzazione interna>>”. (Nacamulli e Rugiardini, 1985: p.186).

In conclusione, Ronald Coase, in “The Nature of the firm”, ha voluto constatare come la gestione di relazioni economiche tramite ricorso al mercato o all’interno dell’azienda sia dipeso dalla minimizzazione dei costi di transazione al fine di ottenere una verticalizzazione integrata delle attività. Tuttavia, dato che l’organizzazione interna e il controllo gerarchico delle attività garantiscono, da un lato, una diminuzione dei costi di negoziazione di una determinata quantità di contratti provenienti dall’esterno e dall’altro il superamento dei problemi riguardanti la ricerca dei fornitori e una maggiore attenzione al rischio di frodi e di comportamenti opportunistici, nel rispetto dell’efficienza, la sua analisi si conclude con la rilevazione della superiorità dell’organizzazione interna rispetto al mercato. Da questo approccio “transazionale” di Coase, Williamson prende spunto per rendere pratica la teoria con la configurazione dell’impresa come un’organizzazione complessa, costituita da un insieme di rapporti di mercato e relazioni gerarchiche; nella realtà economica, infatti, raramente si incontrano il mercato e la gerarchia nelle loro forme pure, ma forme intermedie tra questi due estremi, ossia casi di quasi-organizzazione e quasi-mercato.

Williamson crea una sintesi tra la teoria economica e la teoria manageriale, al fine di portare il lettore a carpire l’assetto organizzativo più efficiente ed efficace non tralasciando il contesto di mercato. Egli va a definire il termine “transazione” come il passaggio di un bene e/o servizio tra due diverse attività produttive e afferma, inoltre, che questo passaggio può determinare costi di tipo “transazionale” qualora vengano realizzati con l’aiuto di operatori esterni. L’entità di questi costi tenderà ad oscillare rispetto alla specificità delle risorse impiegate, all’incertezza, all’andamento del mercato e alla frequenza dei contratti con fornitori esterni.

Egli infatti afferma che i fattori alla base dei costi di transazione sono:

- *Razionalità limitata;*
- *Opportunismo;*
- *Piccoli numeri;*
- *Condizioni di blocco informativo;*
- *Atmosfera.*

In queste condizioni i costi di transazione aumentano quanto più le stesse transazioni sono caratterizzate da:

- *Specificità degli assets;*
- *Incertezza;*
- *Elevata frequenza.*

La scarsa capacità di portare efficientemente a termine la transazione sul mercato in presenza delle suddette condizioni, rileva Williamson, rende maggiormente conveniente la gestione delle transazioni stesse all'interno dell'impresa: in questo modo si andrebbero a smussare i livelli di complessità, coltivare la fiducia reciproca e ridurre l'opportunismo.

In presenza delle suddette condizioni afferenti le caratteristiche delle transazioni e degli investimenti aziendali, i costi di transazione tendono a lievitare esponenzialmente, a causa di maggiori incentivi per i soggetti esterni all'impresa ad operare opportunisticamente; conseguentemente aumentano per l'impresa la necessità e quindi i costi di controllo dell'esecuzione del contratto, nonché i costi legali da sostenere in caso di eventuali controversie insorte. Quindi, quanto più le tre caratteristiche descritte si accentuano, tanto più per un'impresa sarà conveniente ricorrere all'internalizzazione per sfruttarne i principali vantaggi; all'interno della gerarchia infatti risulterà molto più agevole il controllo delle prestazioni svolte dai dipendenti e l'allineamento dei loro interessi con quelli del vertice, il cui compito principale diventa appunto quello di assicurare una direzione unitaria all'impresa; inoltre, con particolare riferimento a transazioni molto frequenti, un contratto di lavoro stabile e duraturo consente di evitare la rinegoziazione dei termini contrattuali in occasione di ogni singola transazione.

1.4 PERCHE' RICORRERE ALL'OUTSOURCING

Prima di analizzare nello specifico tutti i processi riguardanti l'esternalizzazione andiamo ad esaminare in questo paragrafo quali sono le principali motivazioni che spingono l'impresa a ricorrere all'outsourcing. Rivolgersi al mercato per eseguire determinate transazioni, permette all'impresa, in presenza naturalmente di condizioni adatte e favorevoli, di sfruttare i vantaggi insiti in un tale sistema di governo degli scambi; il mercato è infatti caratterizzato da forte trasparenza nella relazione tra esito dell'attività/prestazione e guadagni/remunerazione implicita nel pagamento di un prezzo di mercato e non di una remunerazione fissa e costante (ciò produce un forte sistema di incentivi e motivazione nello svolgimento della prestazione). Un ulteriore vantaggio del ricorso al mercato come forma di governo delle transazioni alternativa alla gerarchia, consiste nel basso rapporto tra costi fissi e variabili (ad esempio non sarà necessario sostenere ex ante investimenti in impianti produttivi) con un conseguente vantaggio in termini di flessibilità e possibilità di riconfigurazione della catena di produzione; teoricamente il mercato raggiungerebbe un maggior livello di efficienza, in quanto le informazioni rilevanti dovrebbero tutte condensarsi nel prezzo dei beni/servizi oggetto dello scambio tra domanda e offerta, facilitando il processo decisionale di fornitori e imprese-clienti.

Come ben sappiamo, quasi tutte le aziende hanno un obiettivo comune: cercare di migliorarsi quanto più possibile per poter affrontare il mercato e raggiungere il vantaggio competitivo. Per far questo però ci devono essere dei validi presupposti e una dettagliata lista di obiettivi da raggiungere. Oggigiorno, sono tantissime le imprese che optano per esternalizzare; infatti questo fenomeno si sta diffondendo non solo tra aziende di grandi dimensioni ma anche tra quelle di dimensioni minori. Tale scelta ha sicuramente avuto e sta avendo una grande valenza da un punto di vista strategico. La maggior parte delle imprese, ragionando in un'ottica economico-finanziaria, sono sempre meno interessate ad internalizzare. Tra le tante motivazioni, quella che si riscontra con maggiore frequenza è legata alla necessità di ridurre o quantomeno di tenere sotto controllo la crescita dei costi fissi aziendali o, più in generale, dei costi operativi; in questo caso risulterebbe necessario cercare una maggiore trasparenza nella gestione del lavoro, una maggiore quantità di conoscenze e una maggiore concentrazione sui punti forza dell'azienda. Quest'ultimo vantaggio è particolarmente importante per quelle aziende giovani, che hanno come punto focale della strategia la crescita dell'azienda, evitando così di

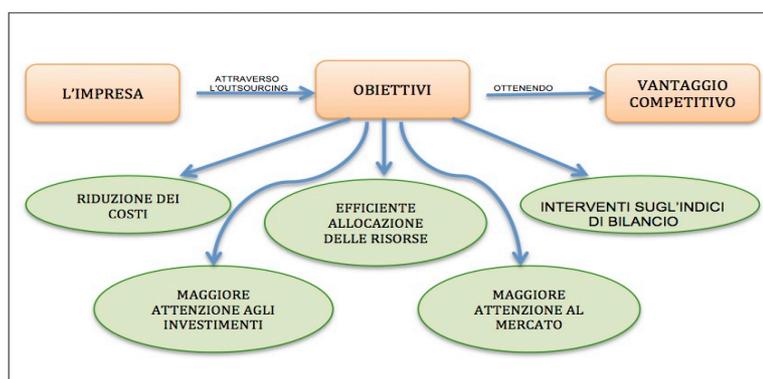
doversi occupare di mansioni in cui non è particolarmente specializzata. Modificare la struttura dei propri costi aziendali, cercando la combinazione ottimale tra costi fissi e variabili, potrebbe portare ad una riduzione dei costi operativi totali. Di questa riduzione beneficerà naturalmente anche l'impresa-cliente. Svolgendo tutte le operazioni all'interno dell'azienda, invece, si può incorrere in spese eccessive e impreviste nelle diverse funzioni aziendali, spese che potrebbero rimbalzare sul cliente finale con successivi aumenti di prezzo. "Con l'outsourcing si ha un reengineering della struttura di costo aziendale attraverso l'abbattimento di taluni costi fissi quali gli investimenti in impianti e tecnologie, in know-how e in personale qualificato: il passaggio dal produrre all'acquistare fa sì che ciò che era prima un investimento e un costo fisso (di capacità), diventi un costo di esercizio di natura variabile (di funzionamento)"¹⁰. Un'adeguata valutazione degli effetti sulla redditività aziendale, dovuti a un graduale mutamento dell'assetto della struttura organizzativa, può avvenire tramite l'analisi del punto di pareggio con la "break-even analysis"¹¹, la cui teoria è fondata sulla netta separazione costi fissi/costi variabili. Le considerazioni fatte fino ad ora sono riscontrabili in quasi tutte le situazioni che portano l'azienda a esternalizzare. Un'altra motivazione riguarda la necessità di attrarre capitali e trovare l'allocazione più consona ed efficiente per le risorse; con l'outsourcing potremmo evitare di distrarre risorse finanziarie dall'investimento nel core-business aziendale; ciò eviterebbe cali di rendimento dovuti ad un eccessivo investimento in attività non core e permetterebbe allo stesso tempo di trovare quante più fonti di capitale derivanti dal mercato. Questa operazione consisterebbe nella capacità dell'impresa di saper portare a buon fine le proprie scelte di investimento; scelte di questo tipo devono far parte delle aree legate ai prodotti o servizi offerti dai clienti in modo da raggiungere una maggiore redditività aziendale. Un altro motivo per il quale si potrebbe ricorrere all'outsourcing è il miglioramento di alcuni indici di bilancio, attraverso l'eliminazione della necessità di mostrare il ROI di capitali investiti in ambiti non attinenti al core-business. In questo modo andremo a ridimensionare quegli investimenti difficilmente giustificabili utilizzati nelle aree più direttamente correlate al servizio o al prodotto offerti ai clienti. Ogni impresa, inoltre, trova delle difficoltà nel procacciare risorse disponibili, soprattutto nelle aree aventi un maggior valore aggiunto: la scelta di ricorrere al mercato, permetterebbe

¹⁰ Ricciardi A. (2000):p. 125

¹¹ La break-even analysis o analisi costi-volumi-risultati è una tecnica impiegata nelle decisioni aziendali per analizzare le componenti economiche in funzione dell'output finale, ovvero delle unità prodotte.

all'organizzazione di far cambiare direzione alle sue risorse, spostandole da attività ausiliarie ad attività con un maggiore ritorno in termini di qualità o di servizio al cliente. Con l'attivazione di questa strategia sulle attività ausiliarie, l'organizzazione può trasferire il personale e altre risorse strategiche ad attività più redditizie. Un altro fattore molto importante per il quale si ricorre all'outsourcing riguarda la riduzione dei rischi associati prevalentemente agli investimenti. Attraverso l'outsourcing un'azienda diviene più flessibile, aumentando la propria dinamicità e diventando più veloce nel cogliere i cambiamenti e le mutevoli opportunità offerte dal mercato. Con questa strategia è possibile scindere i diversi rischi attinenti alla gestione aziendale e si permette all'impresa di prendere le decisioni di investimento non limitandosi a considerare la prospettiva di mercato di una singola azienda, ma prendendo in analisi tutte le imprese clienti. In questo modo il rischio, dipeso da una cattiva interpretazione del mercato, si affievolisce o nella migliore delle ipotesi viene compensato da errori di segno opposto. Il fornitore di servizi in outsourcing tende a raggiungere un grado di specializzazione e professionalità, nello svolgimento della funzione che gli viene delegata, tale da poter operare in maniera competitiva su diversi mercati a livello internazionale. La maggiore focalizzazione sul core-business è un altro punto importante per il quale si ricorre all'outsourcing, in quanto permette all'azienda di avere una maggiore concentrazione sulle attività più importanti tralasciando i dettagli operativi relativi a funzioni non-core a un esperto esterno. Questo porterebbe a una maggiore chiarezza ed efficienza nel perseguimento degli obiettivi principali dell'impresa, consistenti nel saper soddisfare con successo i bisogni del cliente. In questo modo l'impresa si andrebbe a sgravare di tutte le funzioni ausiliari, che molte volte causano problemi sul processo decisionale, andando a stravolgere la tabella di marcia, i tempi previsti e l'attenzione manageriale. Focalizzandosi sul core-business si andrebbe inoltre a favorire il processo di crescita, migliorando i propri punti di forza ed espandendo i propri confini verso nuove aree con maggiori vantaggi competitivi.

FIG.1 – PERCHE' RICORRERE ALL'OUTSOURCING?



1.5 RISCHI E IMPLICAZIONI DELL'OUTSOURCING

Dalla trattazione esposta nei paragrafi precedenti possiamo sicuramente concludere che l'outsourcing, se adeguatamente formulato, risulta una strategia di successo per l'impresa che aumenta la sua capacità di creare valore. Tuttavia l'outsourcing, pur portando molteplici benefici potenziali, presenta anche numerosi rischi, legati a scelte errate durante la formulazione e/o l'implementazione della strategia stessa. Questi rischi possono riguardare l'organizzazione interna o il rapporto con il cliente finale. Nel processo di outsourcing, l'organizzazione interna è uno dei tasselli principali e imprescindibili per la buona riuscita dell'operazione. Per questo motivo è possibile incontrare diverse difficoltà durante il processo di trasformazione; queste possono essere di natura motivazionale e in questo caso ci si riferisce soprattutto al personale, che potrebbe trovarsi in difficoltà nel caso di un repentino cambiamento, oppure potrebbero verificarsi comportamenti opportunistici da parte dei fornitori di servizi per il forte attaccamento all'azienda. Ciò potrebbe comportare una difficoltà nell'accettare questo fenomeno, anche con riferimento al fatto che l'impresa non ha più sotto il suo diretto controllo tutte le aree aziendali. Un altro possibile rischio potrebbe riguardare un abbassamento del livello di know-how aziendale, dovuto a un trasferimento del personale in sedi distaccate dell'azienda o ad un assorbimento dello stesso da parte del fornitore di servizi.

Potrebbero inoltre essere presenti maggiori rischi nel caso in cui l'azienda sia organizzata con una gerarchia verticale; in questo caso la forte rigidità tra i vari livelli gerarchici e una comunicazione di tipo formale potrebbero ostacolare il processo di trasformazione allungandone i tempi, creando un innalzamento dei costi e aumentando le difficoltà nel recepire in breve tempo le nuove direttive. Prendendo in considerazione il rapporto con il cliente finale, invece, il primo rischio in cui l'azienda potrebbe incorrere è la perdita di un contatto diretto con quest'ultimo che potrebbe verificarsi nel caso di una mancata o inadeguata analisi del problema. Un altro rischio derivante da un cattivo approccio all'outsourcing potrebbe riguardare la difficoltà nel rendere efficiente un "controllo di servizio" offerto al cliente finale. In questo caso ci troviamo nella situazione in cui non è presente un misuratore di

performance utile all'azienda per avere un riscontro con le proprie competenze e con le aspettative del consumatore finale.

Oltre ai rischi e ai benefici, durante la progettazione della strategia è importante andare ad analizzare le possibili implicazioni derivanti dall'outsourcing, riguardanti l'ambito amministrativo e gestionale. Sono tanti i casi di imprese che, pur avendo impostato importanti e coerenti progetti di cambiamento, nella fase transazionale hanno visto i progetti rivelarsi dei veri e propri fallimenti per la presenza di resistenze interne o per l'incapacità di saper coinvolgere attivamente tutta la struttura aziendale. Per questi motivi è importante esser coscienti delle proprie capacità e saper gestire sapientemente tutte le fasi del processo di outsourcing. Un altro aspetto importante riguarda la gestione delle risorse umane, in quanto si potrebbero verificare dei dissapori da parti dei dipendenti, in particolar modo tra quelli facenti parte dell'area esternalizzata. Per questo motivo è importante creare degli incentivi funzionali al superamento di determinati problemi. Un ulteriore aspetto riguarda l'ambiente culturale: in presenza di outsourcing, oltre i vari cambiamenti a livello organizzativo, risulta indispensabile focalizzarsi sulla figura del fornitore, in modo da renderlo "partner" dell'azienda. In questo modo si andrebbe a creare una complementarità di conoscenze attraverso un'attiva cooperazione con il partner e inoltre si andrebbero a rafforzare i rapporti fiduciari basati sulla buona fede e sulla stima reciproca. Affinché non si creino disguidi tra i fornitori, risulta indispensabile munirsi di adeguati sistemi per il monitoraggio e il controllo delle prestazioni in modo tale da valutare eventuali dissesti rispetto agli accordi presi. Concludendo possiamo dire che quando un'azienda esternalizza una parte, più o meno importante, della propria attività gestionale, oltre alle proprie funzioni essa va implicitamente ad esternalizzare anche una parte dei rischi e delle relative responsabilità.

CAPITOLO 2

L'OUTSOURCING INDUSTRIALE

2.1 OUTSOURCING E STRATEGIA D'IMPRESA

L'outsourcing costituisce il risultato di un processo di formulazione strategica che mira ad analizzare l'impatto che tale scelta può generare sul sistema del valore dell'impresa, la complessità del sistema degli obiettivi, le sue conseguenze organizzative e il contenuto relazionale della scelta¹²(Sciarelli M, 2005: p.43). In generale, una scelta strategica può essere definita come un "sistema di scelte e di azioni che determinano simultaneamente e dinamicamente l'equilibrio strutturale dell'impresa rispetto ai suoi mercati di sbocco, sui diversi mercati di riferimento e rispetto agli interlocutori non commerciali, al fine di generare sopravvivenza e sviluppo" (Demattè,1993).

Seppur i primi studi riguardanti l'outsourcing erano incentrati sulla prospettiva tattica o funzionale di questa strategia¹³, finalizzata alla riduzione dei costi dell'organizzazione, più recentemente, la ricerca ha cercato di spostare lo sguardo sull'impresa nella sua interezza evidenziando un aspetto molto importante: utilizzare l'outsourcing attraverso una prospettiva strategica con l'obiettivo di garantire *performance* superiori. Da un punto di vista operativo, infatti, partendo dalla fase di negoziazione, all'interno del processo di outsourcing viene posta in primo piano la natura bidirezionale delle relazioni, basata su una comunicazione aperta, sulla collaborazione e sulla fiducia tale da allargare le prospettive analitiche del processo decisionale in un'ottica strategica.

¹² Sciarelli M., L'outsourcing strategico dei servizi integrati di management, il facility management, Cedam, 2005.

¹³ "Le decisioni di outsourcing sono da considerare strategiche, in quanto espressione della volontà e capacità dei supremi centri decisionali di concentrare le risorse aziendali sugli elementi della catena del valore e sulle unità aziendali strategiche capaci di far evolvere l'impresa in senso evolutivo e di aumentare il valore in modo duraturo". (Hinterhuber H., Stuhel U, Competenze distintive e outsourcing strategico, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 4,1996)

L'impresa, in questo modo, ha voluto sostituire strategie di breve termine con strategie finalizzate alla creazione di valore nel medio-lungo periodo attraverso la creazione di veri e propri contratti di outsourcing, ottenendo il controllo dell'attività gestionale per essere sempre pronta a sfruttare a proprio vantaggio i possibili cambiamenti sul mercato della domanda e della tecnologia. Tutto ciò mette in luce due fattori imprescindibili: la capacità innovativa e la flessibilità, rappresentanti i punti cardine di un vantaggio competitivo duraturo e i risultati di un outsourcing di successo.

La strategia, in quest'ambito, svolge un importante ruolo: orientandosi su diversi fronti e non avendo sempre un unico focus decisionale, essa ha il compito di portare equilibrio tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa; in questo senso la strategia mira alla ricerca della coerenza con l'organizzazione e con l'ambiente esterno (strategia orientata all'ottenimento del vantaggio competitivo).

La strategia si compone di diversi fattori:

1. Il tempo.
2. La multidimensionalità.
3. La variabilità ambientale (ciclica o strutturale).
4. Il comportamento aziendale.

Il tempo è una variabile molto importante per la progettazione di una strategia di successo; affinché un progetto strategico vada a buon fine è necessario che abbia ad oggetto un arco temporale abbastanza lungo.

La multidimensionalità, invece, è rilevante per la corretta allocazione delle risorse e per non incorrere in problemi di "agenzia".

La variabilità ambientale è un altro fattore importante per la pianificazione strategica poiché, in quanto caratteristica insita nella morfologia e nel funzionamento dell'impresa, contribuisce alla determinazione della qualità della strategia stessa prendendo come punti di riferimento il tempo e la struttura aziendale. Infine il comportamento aziendale, importante per lo svolgimento delle varie operazioni, costituisce l'operare concreto del progetto strategico.

L'impresa che esternalizza, facendo leva sulle proprie capacità e sulle competenze del partner, completa le proprie conoscenze e raggiunge performance elevate nelle

varie funzioni e processi aziendali. Dunque, a legare la strategia d'impresa all'outsourcing sono le decisioni prese a livello di strategia funzionale. Perché queste decisioni sono "strategiche" e non operative? Innanzitutto perché, come precedentemente accennato, si tratta di scelte di lungo periodo e il fattore tempo è una delle variabili principali di una strategia; per questo motivo, attribuire una responsabilità di lungo periodo a un provider esterno nello svolgimento di talune funzioni aziendali, significa per l'impresa delegare importanti investimenti e competenze in quel specifico settore di attività ad un "partner" esterno; le scelte di outsourcing devono riguardare importanti rami aziendali (logistica, distribuzione, assistenza ai clienti ecc.) in modo da assumere importanza ai fini del successo del business dell'impresa, unendo all'efficienza efficacia e flessibilità. Con questo approccio strategico è chiaro come prenda rilevanza il termine "core business", inteso come l'insieme dei business in cui l'impresa sa competere con successo, tenendo in considerazione anche le sue interrelazioni con le altre attività aziendali e con l'ambiente circostante.

Il core business è sostanzialmente costituito da quell'insieme di attività in cui l'impresa può facilmente intervenire sfruttando tutti i possibili vantaggi competitivi derivanti da economie di scala, competenze tecnologiche, massa critica di clienti e competenze distintive detenute.

Da tutto ciò possiamo concludere che l'outsourcing è una strategia che comporta il ricorso a terzi per portare a termine attività solitamente svolte all'interno dell'organizzazione. Elemento sostanziale di questa definizione è proprio l'aspetto dinamico del cambiamento strategico ed organizzativo: da soluzioni interne, gerarchiche, si passa all'esterno per governare e controllare specifiche aree o interi processi gestionali. In conclusione:

LA STRATEGIA E I SUOI OBIETTIVI



2.1.1 OUTSOURCING E DIVERSIFICAZIONE

Una delle strategie più frequentemente supportate dal processo di outsourcing è la diversificazione.

Ansoff (1978), con la matrice prodotto-mercato, dà una prima definizione di questo termine identificandolo come una valida opportunità utile per entrare in nuovi mercati con un prodotto innovativo.

FIG. 4 – MATRICE di ANSOFF

	Prodotti esistenti	Prodotti nuovi
Mercati esistenti	Penetrazione di mercato	Sviluppo del prodotto
Mercati nuovi	Sviluppo del mercato	Diversificazione e sviluppo integrato

In questa matrice Ansoff identifica 4 modalità di diversificazione:

1. ORIZZONTALE attraverso la creazione di nuovi prodotti con tecnologie già esistenti e destinati a una clientela già definita.
2. CORRELATA/CONCENTRICA caratterizzata da nuovi prodotti in nuovi mercati grazie alla tecnologia o a strategie preesistenti.
3. CONGLOMERALE prendendo in considerazione nuovi mercati e nuovi prodotti oltre a nuovi clienti con nuove tecnologie.
4. VERTICALE con l'introduzione di una nuova attività a monte o a valle di una attività già esistente.

La diversificazione, come strategia d'impresa, ha subito con lo scorrere degli anni diversi mutamenti. Negli anni 1950-1980 essa era focalizzata sul miglioramento di tre elementi principali: l'area geografica, la catena del valore e la gamma di prodotti;

si cercava di capire e trovare il modo più corretto per espandere la propria azienda in nuovi territori caratterizzati da un basso costo di manodopera o particolarmente favorevoli per il commercio. Successivamente, negli anni '60 – '70, la strategia di diversificazione presentò una crescita esponenziale per l'emersione di imprese conglomerate, caratterizzate da una struttura multidivisionale e dall'introduzione di manager con conoscenze multisettoriali; ciò fino agli anni '80 quando, attraverso una fase di ri-focalizzazione, si osservò la diffusione del leveraged buyout, una maggiore focalizzazione sui processi di produzione e l'eliminazione di attività collaterali inefficienti. Questa ri-focalizzazione portò una maggiore specializzazione grazie alla compresenza di tre fattori: una maggiore attenzione da parte dei manager alla creazione di valore per gli azionisti, una maggiore turbolenza a livello concorrenziale e una nuova definizione d'impresa, oltre all'introduzione di nuove strategie di gruppo. Questo utilizzo di risorse e competenze comportò un ampliamento dell'impresa in nuove aree d'affari, attraverso accordi di collaborazione tra imprese specializzate.

Oggi la diversificazione è motivata principalmente dai seguenti elementi: crescita economica, riduzione del rischio e aumento della redditività (tuttavia, in alcuni casi, la riduzione del rischio e la crescita aziendale possono contrastare con la creazione di valore per gli azionisti e con la ricerca di una maggiore redditività)¹⁴.

Riguardo alla ripartizione del rischio, gli azionisti svolgono un importante compito per cercare una giusta ripartizione attraverso una adeguata diversificazione del portafoglio; in questo caso la diversificazione aziendale non ha più valore per gli azionisti se non nel caso in cui il costo di diversificazione dell'impresa è inferiore a quello dei singoli investitori.

Per decidere se utilizzare la diversificazione come strategia d'impresa bisogna effettuare, come Porter (1987) ci suggerisce, tre test:

- Il test di attrattività per constatare se esistono potenziali vantaggi non sfruttati nel settore.
- Il test di costo di entrata, con riguardo alle analisi sulle barriere all'ingresso.
- Il better-off test, utile per verificare se l'impresa possiede tutte le capacità necessarie per portare al successo la nuova attività.

¹⁴ Spesso accade che il ruolo del manager, in ambito strategico, fossilizza l'attenzione sulla crescita aziendale (creazione di imperi) e non sulla redditività, con conseguente danno per l'impresa.

Superati questi test, l'impresa diversificata potrà esercitare il suo potere estendendo il suo monopolio da un mercato ad un altro, applicando delle politiche di prezzo predatorie, creando degli accordi tra aziende che si trovano su mercati diversi e trovando dei vantaggi anche con il cliente finale. Il vantaggio competitivo ottenibile attraverso questa strategia permetterebbe di sfruttare delle *economie di scopo*, ossia di ottenere vantaggi economici dovuti all'utilizzo contemporaneo di un'unica risorsa in più attività e in presenza di elevati costi di transazione¹⁵. L'impresa diversificata può a questo punto essere definita come un **mercato di capitali interno**, dove i business competono per la migliore allocazione delle risorse finanziarie. In questo modo sia le competenze organizzative che quelle manageriali di gruppo possono essere trasferite all'interno dei singoli business. La compresenza di mercati di lavoro e di capitali interni genera un vantaggio tale che il management del gruppo possa avere accesso a maggiori informazioni rispetto a quelle disponibili sul mercato. Da questo è facile capire come l'impresa diversificata mostri maggiore efficienza nel saper riallocare capitali e forza lavoro rispetto al mercato esterno.

L'outsourcing interviene in quest'ambito mediante lo sviluppo di nuove attività produttive (sia di beni finali che intermedi). La diversificazione influenza due principali dimensioni: una produttiva e l'altra geografica. La creazione di nuove attività in settori più redditizi comporta una riduzione dei costi interni, un aumento della produttività e un relativo aumento di fatturato; allo stesso tempo allargando i propri confini verso nuovi ambienti si andranno ad aumentare le dimensioni dell'azienda. La scelta migliore sta nel diversificare le attività non-core permettendo all'impresa di continuare a sviluppare le attività in cui è maggiormente specializzata. L'obiettivo della diversificazione è dunque quello di ottenere un equilibrio nel lungo periodo non trascurando la redditività.

2.1.2 OUTSOURCING E INTEGRAZIONE VERTICALE

L'integrazione verticale ha origine negli anni '60 come strategia tesa a mantenere sotto l'egida dell'impresa il maggior numero di attività e processi necessari per la creazione di beni e servizi da collocare, successivamente, sul mercato. L'attività

¹⁵ Alla base di economie di scopo possono esserci *risorse tangibili*, come reti di distribuzione, laboratori di ricerca, sistemi informativi e *risorse intangibili* come tecnologia, marchi e reputazione dell'impresa.

dell'impresa estende così i propri compiti a monte e/o a valle della propria filiera produttiva; nel primo caso intervenendo sulle attività precedenti a quelle già sviluppate e nel secondo soffermandosi sui mercati dei prodotti finiti.

Lo sviluppo aziendale verticale è da intendersi in primis come conseguenza di una considerazione della condizione economica. Per questo motivo l'azienda verticalizzata, da un lato risente di un beneficio particolare dovuto all'aumento del valore aggiunto percepito dal cliente e sottratto a monte o a valle rispetto alla stessa azienda (Rispoli, 1984: p. 707); dall'altro, riprendendo la teoria dei costi di transazione di Coase (1937) analizzati nel primo capitolo, è proficuo mantenere all'interno dell'azienda la gran parte dei livelli di produzione in modo tale che i costi di transazione rimangano alti; tutto ciò non dimenticando i costi di negoziazione per i contratti con i fornitori e con tutte le interfacce con cui è necessario rapportarsi. Riguardo all'efficienza infatti, Coase aggiunge che mantenendo un determinato controllo su tutte le attività della filiera si raggiungerebbe un azzeramento dei problemi e dei rischi di frode dovuti da fornitori sleali. Prendendo in considerazione i costi di produzione, d'altronde, si preferirà sempre l'integrazione verticale (Rispoli, 1984: p.337) a patto che: la somma dei costi di produzione interna sia inferiore al costo di approvvigionamento sul mercato; il bisogno del semilavorato sia compatibile con la scala ottima produttiva dell'impianto integrato a monte; la redditività dell'integrazione sia superiore a quella che si avrebbe se si utilizzassero in maniera diversa i capitali a disposizione.

Pertanto il vantaggio economico si presenterà, con l'integrazione verticale, nella situazione in cui fossero presenti economie di scala. A livello di vantaggio competitivo si mette in evidenza (Ricciardi, 2000: p. 22) che in alcuni mercati sussiste l'opportunità, per quelle aziende verticalmente integrate, di mettere i potenziali concorrenti in uno stato di svantaggio attraverso l'introduzione di barriere all'ingresso, determinate dalla vendita a un prezzo moderatamente alto e con un'elevata quota di mercato. Lo stesso Ricciardi, nella sua analisi, inserisce anche quelli che sono i rischi derivanti dall'integrazione verticale: in primo luogo troviamo l'innalzamento dei costi fissi con un conseguente aumento del punto di pareggio tale da costringere l'impresa a chiedere finanziamenti all'esterno; in secundis, la possibile sottovalutazione dei costi interni derivanti dalla rigidità della struttura gerarchica aziendale, avente l'arduo compito di saper gestire l'elefantiaca filiera produttiva, porterebbe alla rischiosa formazione di gruppi fortemente burocraticizzati

a livello comunicazionale e interrelazionale. Negli ultimi decenni, a causa del mutamento delle condizioni di mercato e della tecnologia, si è presentato un ulteriore cambiamento a livello organizzativo. Fino a quando il mercato ha richiesto prodotti standard per i quali l'unica discriminante era il prezzo, la struttura verticale è risultata la più idonea. Nello scenario contemporaneo, però, con l'avvento della differenziazione dei prodotti, la presenza di nuove tecnologie e la globalizzazione, le aziende sono state quasi costrette a dover ridelineare i propri confini e a cercare legami orizzontali (interazioni con potenziali *partners* o concorrenti della stessa filiera). Questa flessibilità, col passare degli anni, è divenuta la chiave di lettura della struttura organizzativa (Coda, 1992), perseguendo l'efficienza attraverso un accentramento di capacità distintive all'interno dell'impresa e intessendo relazioni interaziendali. In questo modo si sono andati a creare nuovi rapporti di cooperazione, al fine di ottimizzare il *trade-off* tra costi di produzione e costi di transazione. Tali relazioni, da un lato hanno supportato il mantenimento dell'indipendenza gestionale, evitando i costi di irrigidimento della struttura gerarchica (Ricciardi 2000, p. 27), e dall'altro hanno puntato l'attenzione a calmierare i costi di transazione mediante formalizzazioni contrattuali finalizzate ad evitare problemi derivanti da asimmetrie informative e miopi comportamenti opportunistici. In un contesto di maturata consapevolezza circa la grande difficoltà ad essere competitivi, le relazioni interaziendali consentono di spalmare gli eventuali rischi, permettono di accedere a nuovi modelli organizzativi e, talvolta, a processi di innovazione tecnologica (Peteraf 1993, pp.179-191).

2.21 PRESUPPOSTI ORGANIZZATIVI DELL'OUTSOURCING

“Il funzionamento della struttura organizzativa, insieme con il comportamento strategico delle singole aziende, sono elementi essenziali in ordine al conseguimento di risultati positivi in seno agli aggregati aziendali”.¹⁶ L'outsourcing è un'operazione strategica che comporta un mutamento nella forma organizzativa al fine di creare un'integrazione nei processi di delega che questa struttura comporta. Essa ha bisogno, ovviamente, di un perfezionamento degli accordi riguardanti il controllo di obiettivi inseriti e formalizzati nel contratto ed è la base per lo

¹⁶Chandler A.D., op. cit., 1976.

svolgimento autonomo delle operazioni aziendali che abbia come risultato finale la focalizzazione del risultato.

I processi di esternalizzazione, per definizione, hanno la tendenza a creare modelli competitivi, seppur con un'attività collaborativa alla base necessaria per creare valore potenziale insito in valide relazioni di cooperazione tra fornitori, clienti interni ed esterni. Tali relazioni hanno il compito di assicurare, quanto più possibile, una massimizzazione del valore offerto al cliente finale; la complessità sottostante questo tipo di gestione impone la creazione di un processo di delega attraverso il trasferimento di alcune attività ad altre aziende, pur mantenendo costante l'equilibrio interno dell'impresa¹⁷(Chandler A.D.,1976). Tale condizione favorisce processi di *right sizing*, i quali trovano poi un riscontro concreto durante la fase di ridefinizione dei confini aziendali, attraverso la de-verticalizzazione dell'attività produttiva o mediante la nascita di nuovi rapporti con concorrenti e fornitori. Con l'outsourcing diventa sempre più impegnativo creare, all'interno dell'azienda, una struttura idonea pronta a rispondere tempestivamente ai mutamenti operativi esterni non stravolgendo nel contempo la fisiologica attività aziendale. La flessibilità è un requisito indispensabile da possedere per evitare, con l'incessante presenza del fattore rischio, di ridurre il valore aggiunto conseguito dall'impresa nell'immediato e cercando di progettare strategie nel lungo periodo.

L'impresa, inoltre, ha come obiettivo primario la creazione di un *team* composto da professionisti provenienti da tutte le aziende con cui entra in contatto. Questo *team*, normalmente capeggiato da un *leader*, ha il compito di condurre il gruppo a essere sempre vigile agli obiettivi e ai tempi previsti nella strategia aziendale di esternalizzazione.

La crescita dimensionale è uno degli obiettivi¹⁸(Terzani S.,1992:p.3) principali che ogni impresa vorrebbe raggiungere poiché legata alla sopravvivenza nel lungo periodo e al raggiungimento di un traguardo importante quale l'eccellenza competitiva (Onesti T.,1997: p.33). Per poter raggiungere questi obiettivi lo sviluppo

¹⁷ Chandler osserva come tale equilibrio sia strettamente legato a due variabili: il comportamento strategico delle singole aziende e le modalità di funzionamento della struttura a rete che si viene a creare.(Chandler A.D.,1976).

¹⁸ Osserva Terzani: "L'aspetto dimensionale, dato il suo carattere estremamente dinamico, riveste grande importanza nella vita delle imprese. Esso interessa sia la fase istituzionale che quella operativa e si concreta in un continuo adattamento dell'azienda all'ambiente esterno, cioè alle condizioni imposte dai mercati e dalle sempre più progredite necessità dell'apparato tecnico produttivo. Pertanto, nel vasto quadro dell'organizzazione aziendale, si devono compiere, scelte tendenti a realizzare un equilibrio economico-finanziario a valere nel tempo. (Terzani S.,1992: p. 3).

esterno è il mezzo più utilizzato e che riscontra maggior successo; ma la complessità e la dinamicità imprenditoriale, talvolta, necessitano di uno sforzo non indifferente da parte dell'impresa, in un processo finalizzato a disporre di competenze e professionalità superiori a quelle che si possono riscontrare in una singola impresa. L'introduzione di un fitta rete di rapporti impone all'azienda l'acquisizione di un'importante quantità di informazioni, utili sia per cercare un ambiente quanto più consono alle sue caratteristiche, sia per diminuire quanto più possibile la complessità gestionale (la sapiente gestione di tali relazioni consente all'impresa di trarre un concreto vantaggio dal rapporto con i partners). L'ambiente esterno, in quest'ambito, risulta uno dei punti cardine di successo ma anche una possibile minaccia se non esplorato e testato sufficientemente.

2.2.1 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa è lo strumento principale, di cui non potremmo fare a meno, per poter gestire correttamente e secondo determinate regole tutte le operazioni interne ed esterne all'impresa. Pur essendoci svariate tipologie di struttura organizzativa, l'outsourcing, presentandosi come un'operazione complessa e con uno spirito di rinnovamento, comporta l'analisi dell'azienda secondo processi orizzontali, non necessariamente vincolati nell'ambito di raggruppamenti funzionali. Questo tipo di strategia pone una particolare attenzione alla modalità di funzionamento dell'impresa oltre alla dinamica evolutiva del contesto competitivo;¹⁹ essa prende in considerazione anche la possibilità di un miglioramento nell'integrazione degli obiettivi di processo con quelli dell'impresa in generale. Queste prime considerazioni prendono spunto dalla possibilità di incorrere in un rischio dovuto a una maggiore attenzione verso l'obiettivo della singola funzione svolta e sull'operato dei dipendenti particolarmente impegnati a raggiungere i traguardi prefissi nella propria area d'azione, piuttosto che sugli obiettivi generali dell'organizzazione. L'approccio "tecnico-organizzativo" serve, infatti, per cercare di unire le operazioni aziendali in gruppi che andranno a costituire sub-sistemi aziendali. In questo modo si riuscirebbe a individuare uno o più input per fornire al cliente l'output secondo standard qualitativamente elevati. Così facendo, si delinea

¹⁹ Milone M., 2001: p.54

un sistema di processi sequenziali utili a creare un proficuo rapporto fornitore-cliente con il fine di prender parte alle aspettative rese note da quest'ultimo.

Una struttura orizzontale organica, caratterizzata da un esiguo numero di livelli gerarchici, tenderà a promuovere la flessibilità in modo da far avviare con più facilità i dipendenti verso il cambiamento e stimolando l'adattamento al mutamento delle condizioni ambientali; in questi tipi di struttura organizzativa le persone hanno la possibilità di decidere in base alle esigenze organizzative. La struttura verticale, al contrario, per la presenza di un elevato numero di livelli gerarchici e per la conseguente presenza di diversi manager e dipendenti è presa meno in considerazione in quanto meno efficace in un processo di outsourcing. Le motivazioni principali alla preferenza di una struttura orizzontale si concretizzano con il superamento dei limiti presenti nella seconda struttura organizzativa: limitazione nella comunicazione, rallentamento dei tempi di risposta e della reattività dell'organizzazione, maggiori costi (burocratici e operativi) interni e conseguente compromissione della profittabilità aziendale (Gareth R.Jones, 2007: pgg. 112-116).²⁰

Di rilevante importanza sono i ruoli: essi sono normalmente stabiliti in termini generali sviluppando competenze professionali utili durante il cambiamento; è necessaria una certa integrazione in modo da velocizzare e rendere più facile lo scambio di informazioni oltre ad una maggiore elasticità nel riuscire a risolvere possibili problemi causati dalla divergenza degli orientamenti sub unitari. La presenza di una struttura organica all'interno dell'impresa porta notevoli vantaggi nel lungo periodo per la formazione di nuove norme e valori specifici, che caratterizzano la competenza, una maggiore capacità d'agire con modalità efficaci, "l'expertise" e la capacità di saper dare all'azienda una leadership creativa. "La costituzione di una struttura informale può effettivamente migliorare la performance organizzativa; nuovi approcci alla progettazione organizzativa affermano che i manager devono sfruttare l'efficacia dell'organizzazione informale per accrescere la motivazione e fornire ai dipendenti soluzioni informali per migliorare la performance organizzativa. La struttura gerarchica formale è il principale meccanismo di controllo, ma i manager dovrebbero usare anche la struttura informale per consentire ai dipendenti di sviluppare soluzioni ai loro problemi" (Gareth R.Jones, 2007:p. 131). Affinché questo tipo di organizzazione porti buoni risultati è importante andare ad individuare

²⁰ Gareth R. Jones, Organizzazione: Teoria, progettazione, cambiamento, 2007, Milano.

i clienti interni ed esterni e le loro eventuali aspettative. Queste ultime posso essere ben recepite se l'output del processo è in grado di dare il giusto valore al cliente; è necessario saper bene individuare confini, tipologia e caratteristiche dell'input ed output in modo da darne una giusta classificazione. In conclusione possiamo notare come esista una stretta relazione tra la struttura organizzativa e l'output da fornire al cliente. A questo andremo ad aggiungere successivamente l'ambiente in cui l'impresa opera, poiché una struttura organizzativa di successo deve essere progettata in modo da saper affrontare le varie contingenze in cui può incorrere.

2.2.2 LA GESTIONE DEL PERSONALE

L'obiettivo di ogni azienda è quello di possedere mezzi necessari allo svolgimento delle proprie funzioni, in maniera adeguata in ogni fase della sua vita e durante situazioni economiche più vantaggiose; è dimostrato che l'impiego di operatori esterni o l'introduzione di corsi di formazione ai dipendenti già presenti in azienda permette di conseguire una determinata flessibilità e una riduzione dei costi. Un fattore non trascurabile in quest'ambito è la trasformazione del rapporto "*datore di lavoro-dipendente*" in "*mandante-committente*", dove il datore di lavoro diventa cliente e la relazione gerarchica si trasforma *in relazione di servizio*. Questo cambiamento ha portato una radicale trasformazione nella cultura aziendale e nella posizione dei dipendenti dell'azienda, *cercando di ripercuotere il tutto direttamente sulla qualità del servizio erogato*: il personale responsabile delle funzioni oggetto di outsourcing viene trasferito seguendo la sorte delle prime e conseguentemente le risorse umane che restano all'interno dell'azienda si orientano verso una specializzazione sui processi e attività core. L'utilizzazione dell'outsourcing comporta, all'interno dell'impresa, la creazione di un team al cui vertice troviamo un leader con il compito di gestire adeguatamente il proprio gruppo cercando di far emergere la capacità nel settore in cui opera; la dimensione del gruppo varia in base al processo o all'area esternalizzata e conseguentemente può ricorrere a competenze uniche o differenziate. Questa strategia si caratterizza per la distinzione delle operazioni svolte dai singoli componenti del gruppo al cui vertice svolge un'attività di supervisione il *team leader*²¹; l'organizzazione si presenta piuttosto

²¹ Robbins definisce questo tipo di team "integrated work team" mettendo il rilievo che l'assegnazione dei compiti non è una cosa definitiva in quanto è necessaria una continua rotazione delle mansioni in modo da poter ottenere una maggiore comprensione dell'attività svolta, una maggiore apertura a

informale dato che l'attività dell'"intact work group" non è obbligata a trovare approvazione all'esterno dell'area funzionale di appartenenza. La risorsa umana assume, in quest'ambito, una posizione centrale; l'area presa in considerazione è tale che l'outsourcing della funzione può prendere in esame qualsiasi stadio della vita del collaboratore in azienda. Il tutto nasce dal momento in cui l'azienda effettua la ricerca e la selezione dei dipendenti per finire con la stipula del contratto o quando inizia a specializzare quello già presente. Durante la ricerca e la selezione del personale o durante il riassetto di quello già presente in azienda, è importante svolgere un'attenta analisi sulle competenze andando a verificare l'esistenza dei requisiti richiesti per svolgere un determinato ruolo. Il successo di un processo, infatti, passa attraverso una pianificazione dei compiti, dove le varie attività contemplano una accurata descrizione mirata del profilo occorrente nel rispetto dei parametri di tempo stabiliti. La comunicazione è un altro elemento importante di cui prendersi cura; è preferibile, per questioni di semplicità e immediatezza, un tipo di comunicazione informale in modo da facilitare l'elaborazione delle informazioni, l'apprendimento organizzativo e la qualità del decision-making. Una comunicazione faccia a faccia o conversazioni telefoniche sono preferite a metodi più formali (memo, mail, circolari) utilizzati solo nei casi in cui si necessitano spiegazioni particolari, ricche di dettagli o per informazioni che richiedono tempo e sforzi per essere assimilate e messe in atto. Invece una comunicazione diretta riduce i tempi di comunicazione e permette al dipendente destinatario della stessa di intervenire tempestivamente. Con la gestione del personale non possiamo tralasciare la tutela dello stesso, regolato dall'art. 2112²², dove viene messa in evidenza la posizione dei

nuove esperienze e una maggiore efficienza facendo diminuire la possibile monotonia nello svolgere sempre lo stesso compito.

²² Art. 2112. Mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimento d'azienda: "In caso di trasferimento d'azienda, il rapporto di lavoro continua con il cessionario e il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano. Il cedente e il cessionario sono obbligati, in solido, per tutti i crediti che il lavoratore aveva al tempo del trasferimento. Con le procedure di cui agli articoli 410 e 411 del codice di procedura civile il lavoratore può consentire la liberazione del cedente dalle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro. Il cessionario è tenuto ad applicare i trattamenti economici e normativi previsti dai contratti collettivi nazionali, territoriali ed aziendali vigenti alla data del trasferimento, fino alla loro scadenza, salvo che siano sostituiti da altri contratti collettivi applicabili all'impresa del cessionario. L'effetto di sostituzione si produce esclusivamente fra contratti collettivi del medesimo livello. Ferma restando la facoltà di esercitare il recesso ai sensi della normativa in materia di licenziamenti, il trasferimento d'azienda non costituisce di per sé motivo di licenziamento. Il lavoratore, le cui condizioni di lavoro subiscono una sostanziale modifica nei tre mesi successivi al trasferimento d'azienda, può rassegnare le proprie dimissioni con gli effetti di cui all'articolo 2119, primo comma. Ai fini e per gli effetti di cui al presente articolo si intende per trasferimento d'azienda qualsiasi operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, con o senza scopo di lucro, preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria identità a prescindere dalla tipologia negoziale o dal provvedimento sulla base del quale il

lavoratori dipendenti, la continuità dei rapporti di lavoro presso il nuovo soggetto e la conservazione tutti i diritti acquisiti. Il trasferimento d'azienda infatti non può costituire fattore di licenziamento; i rapporti di lavoro continuano in questo modo a sussistere fino alla scadenza del contratto. Esiste infatti, specialmente durante operazioni di outsourcing, un obbligo d'informazione da parte delle rappresentanze sindacali e delle associazioni di categoria chiamando in causa, se necessario, anche il Ministero competente in modo da poter favorire possibili intese, definite in accordi scritti, dove si stabiliscono i profili più importanti dell'operazione a garanzia del lavoratore e ricollegate anche a questioni riguardanti la formazione e la riqualificazione del personale nonché della sua mobilità (Biagi M., 1999).

La qualità delle Risorse Umane è uno dei fattori principali nel creare la differenza tra un'azienda e l'altra; l'impresa non può assolutamente rinunciare a garantirsi, rispettando i confini delle proprie possibilità, un patrimonio di capacità e competenze in linea con i propri obiettivi col fine di sostenere la strategia aziendale. La formazione del personale rappresenta una leva di gestione che asseconda l'incontro tra le potenzialità e le esigenze degli individui; è proprio il personale a tracciare i percorsi di sviluppo in termini di competenze e crescita attraverso la leva della mobilità e utilizzando tutti gli strumenti possibili oltre alle prassi formative coerenti con gli obiettivi attesi.

2.2.3 RAPPORTI CON L'AMBIENTE ESTERNO

L'outsourcing ha come conseguenza principale la modificazione dei confini dell'impresa verso nuovi orizzonti con il fine di integrare una o più aziende per raggiungere il vantaggio competitivo. In questa fase, l'azienda, deve dotarsi di tutte le informazioni necessarie per poter capire e successivamente verificare in quale zona e con quale azienda integrarsi. Il confine cliente-fornitore è tracciato da una linea immaginaria caratterizzata da una serie di punti di contatto denominati

trasferimento è attuato ivi compresi l'usufrutto o l'affitto di azienda. Le disposizioni del presente articolo si applicano altresì al trasferimento di parte dell'azienda, intesa come articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata, identificata come tale dal cedente e dal cessionario al momento del suo trasferimento. Nel caso in cui l'alienante stipuli con l'acquirente un contratto di appalto la cui esecuzione avviene utilizzando il ramo d'azienda oggetto di cessione, tra appaltante e appaltatore opera un regime di solidarietà di cui all'articolo 29, comma 2, del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276" (Codice civile, Libro V, Titolo II, agg. al 17-09-2010).

snodi;²³ sono diverse le posizioni aziendali poste in comunicazione tra di loro attraverso interfacce, tali da appianare possibili elementi di diversità o da ricercare punti in comune sui propri sistemi gestionali e culturali. Il rapporto con l'ambiente esterno, affinché non crei rischi all'azienda come quelli già presentati nel capitolo precedente, deve essere ricco di attività di coordinamento che a loro volta devono sfruttare tre leve: l'organizzazione, la tecnologia e la cultura. L'integrazione organizzativa è utile per gestire complessi di regole che servono a disciplinare i rapporti interaziendali attraverso la definizione di mansioni interne supportate da adeguati protocolli di comunicazione; questo è necessario per la programmazione della produzione, della pianificazione, delle consegne e dello sviluppo di nuovi prodotti. Attraverso la strategia di crescita esterna è possibile creare la giusta sintonia con la rapida trasformazione dell'ambiente esterno, facendolo diventare un'ulteriore strumento per il perseguimento delle finalità prefisse.²⁴ Le aziende, durante la loro integrazione, devono inoltre impiegare efficienti mezzi di comunicazione tramite i quali trasmettere ordini, dati, modifiche ecc. Da questo si evince come il ciclo di vita dell'outsourcing è influenzato da aspetti correlati al contesto ambientale in cui le imprese sono attive.

Un aspetto da non tralasciare è la cultura aziendale, in quanto svolge un'importante ruolo prima e dopo la creazione di rapporto con un'azienda esterna; definita quale "sistema di valori e convinzioni" condivisi all'interno di un'organizzazione, essa è uno dei tratti maggiormente distintivi dell'organizzazione aziendale. Sono quattro i fattori che danno vita alla cultura: le caratteristiche dei membri (in particolare il fondatore e i top manager), l'etica organizzativa, il sistema di ripartizione dei diritti di proprietà e la struttura organizzativa. Cambiare una cultura può essere molto difficile, perché i suddetti fattori interagiscono fra loro, e spesso ci vogliono delle modifiche molto profonde per cambiare i valori dell'organizzazione.²⁵ Per mutare la propria cultura, l'organizzazione ha il dovere di riprogettare la struttura e definire i nuovi diritti di proprietà utilizzati come motivazione e premio per i dipendenti o addirittura cambiare una serie di persone, specie il top management. La cultura ha il potere di saper influenzare, analizzare e interpretare tutti gli stimoli interni ed esterni all'impresa e in particolare può rendere limpidi i modi in cui la stessa può reagire a tali stimoli. L'integrazione culturale infatti può risultare un ostacolo difficile da

²³ De Maio, Maggiore E., Molinari M., Grillo F., Rossi M., 1992: p. 66.

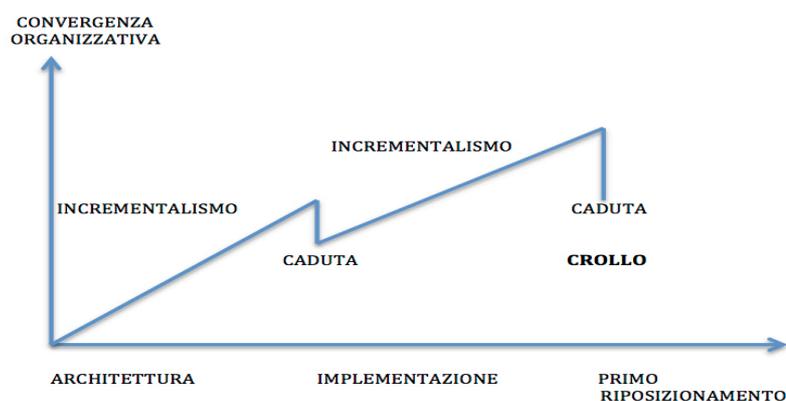
²⁴ Milone M, 2001:p. 132.

²⁵ G.Kunda, Engineering Culture, Philadelphia, Temple University Press, 1992.

superare per il successo di una qualsiasi tipologia d'accordo ed è stata spesso la causa del fallimento di processi di outsourcing. Gli aspetti qualitativi della struttura aziendale sono i protagonisti di questa possibile diversità tra le culture delle diverse aziende aderenti all'accordo, dell'eventuale incertezza delle previsioni, della difficoltà a livello comunicazionale da cui possono derivare scarse condizioni di trasparenza nei vari accordi. A questo si può aggiungere anche la possibilità che si presentino asimmetrie dimensionali; esse si riflettono sulle differenze culturali rendendo più tesi i rapporti tra le imprese del network. Per questo motivo è importante un continuo ed incessante coinvolgimento delle aziende per fronteggiare al meglio i cambiamenti dei contesti interni e ambientali nei quali si realizzano gli accordi. Un accordo, secondo Lorenzoni²⁶, si articola seguendo delle fasi: architettura, implementazione e riposizionamento. In ciascuna di queste fasi la convergenza organizzativa ha inizialmente un andamento crescente e subito dopo decrescente per un mutamento degli accordi conclusi.

Questo trend è sintetizzato nel seguente grafico:

CICLO DI VITA DEGLI ACCORDI



Nella fase di architettura si definiscono le caratteristiche dell'accordo in modo da poter realizzare la trattativa tra le due parti. In sede di pianificazione vengono prese in considerazione le proiezioni future, le esperienze delle persone con la finalità di poter dedurre le aspettative operative e strategiche. Durante la fase d'implementazione, l'esigenza di una convergenza strategica si fa massima

²⁶ Lorenzoni G., 1992: p. 213.

attraverso la messa a punto dell'accordo stipulato per poi arrivare al riposizionamento dei suoi termini, fase in cui possono presentarsi cambiamenti nell'accordo con una conseguente riduzione della convergenza. E' molto importante, dunque, verificare le capacità che un'azienda possiede di apertura verso l'esterno tale da saper instaurare una relazione di fornitura o di partnership durevole e conveniente per tutti i partecipanti all'accordo.

2.3 LA DINAMICA DEL CAMBIAMENTO²⁷

La crescente complessità e dinamicità del contesto ambientale, come ampiamente esposto nel paragrafo precedente, richiede dei cambiamenti continui nei modelli strategici e organizzativi delle imprese. Questi cambiamenti hanno ad oggetto la riconfigurazione dei confini dell'impresa e impattano sulle modalità di coordinamento delle risorse e competenze. Oggigiorno le imprese si confrontano con una realtà ipercompetitiva grazie alla globalizzazione della domanda e dell'offerta e alle dinamiche concorrenziali, al carattere pervasivo della tecnologia, alla motilità dei confini settoriali, ai cambiamenti comportamentali e ai diversi stili di vita, all'obsolescenza dei prodotti e allo sviluppo di una domanda sempre più qualificata. L'informazione, in questo campo, amplifica questi fenomeni facendo aumentare la dimensione e allo stesso tempo semplificando le modalità di trasmissione delle conoscenze mediante un intervento incisivo da parte degli imprenditori. Il progresso tecnologico, accompagnato da diversi stili di vita e da diversi modelli di consumo, spinge tutte le organizzazioni in difficoltà a creare valore, a ridefinire i confini e sviluppare sistemi di relazione con altre imprese in modo tale che aumenti la propria flessibilità organizzativa²⁸ e la capacità di reagire prontamente ai cambiamenti ambientali, strategici e di mercato. La condivisione di risorse e l'inserimento di capacità complementari diventano la base per poter cercare nuovi equilibri, col fine di aumentare l'efficienza e la qualità non solo nell'ambito dell'organizzazione interna ma prendendo in considerazione anche le relazioni interorganizzative. La fase di cambiamento, accompagnata da una dinamica competitiva spinge le imprese a concentrare investimenti e sforzi per la creazione di

²⁷ Sciarelli M., 2005: pgg. 3-7.

²⁸ definita come la capacità di adattamento e mutamento. Ed è una condizione necessaria per l'impresa che opera in mercati molto dinamici ed in settori caratterizzati da alti tassi di innovazione. (Scianelli S., 1987, p.31)

competenze distintive; in questo modo, l'attenzione manageriale si sposta sui meccanismi di regolazione dei sistemi e delle relazioni, evitando l'intromissione di forze centripete che possano soffocare questi complessi organismi. Di riflesso anche la gerarchia si trasforma in un governo relazionale legato al sistema (rete, relazione, alleanza, accordo). L'obiettivo del cambiamento è creare soluzioni più efficienti che trasferiscono su confini più ampi le strategie per la creazione di valore: l'intreccio delle varie catene del valore forma sistemi allargati e relazionali, meglio definiti come *sistemi del valore*. La necessità di rinnovare, come regola di sopravvivenza, si estende a tutte le "organizzazioni" favorendo processi di apprendimento e adattamento; prendendo in esame il sistema di imprese e non il singolo partner, questi cambiamenti potrebbero portare effetti positivi in termini di efficienza grazie alla focalizzazione sulle proprie competenze oltre a produrre una razionalizzazione di sistema e di efficacia attraverso un'efficiente allocazione delle risorse; in definitiva emergerebbero comportamenti sinergici a garanzia di un risultato soddisfacente.

2.4 L'IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI DA ESTERNALIZZARE²⁹

L'individuazione dei processi da affidare in outsourcing è strettamente legata alle motivazioni riguardanti il cambiamento e le modalità di cessione, da parte dell'impresa, di alcuni di essi; le attività date in outsourcing costituiscono, secondo Lidsbury³⁰, la soluzione di problemi riguardanti processi aziendali e gestione del personale. Queste attività sono di facile individuazione per la presenza di:

- Rigidità nei processi dovuta dalla mancanza di flessibilità che, come abbiamo avuto modo di constatare nei paragrafi precedenti, è uno degli aspetti di maggior rilevanza nella gestione aziendale, intesa come grado, da parte delle imprese, di saper rispondere tempestivamente ed in maniera efficiente ed efficace alle sollecitazioni dell'ambiente. Questa flessibilità è ottenibile solo con un'analogia elasticità dei processi aziendali.

²⁹ Milone M, 2001: pgg. 55-60.

³⁰ La valutazione di convenienza tra i diversi metodi di esternalizzazione in atti del convegno "Outsourcing: Gli effetti sull'assetto economico e strategico aziendale", 28 gennaio 1999, Milano.

- Processi inefficienti e costosi per carenza di tecnologia o di know-how che non consentono di svolgere idoneamente talune operazioni spesso vicine alle core competencies con un conseguente arrugginimento della gestione delle risorse e scarsa capacità di tenere sotto controllo i costi.
- Problemi di gestione del personale dovuti a una scarsa capacità, da parte dell'impresa, a saper formare, in maniera idonea, i propri dipendenti.

Quando a questi tre principali fattori si aggiunge la necessità di dover effettuare ulteriori investimenti, ristrutturazioni e riorganizzazione dei processi, il sistema presenta tutti i requisiti e le motivazioni per avvalersi dell'outsourcing. Si noti come il fattore economico, pur essendo importante, non è strettamente legato al costo; l'economicità di un'azienda, come abbiamo avuto modo di constatare nel primo capitolo, è legata a un differenziale di cui i costi costituiscono solo uno dei termini: l'economia dei costi di transazione ci insegna infatti che il costo di acquisto di un bene/servizio sul mercato (in questo caso in seguito alla scelta di esternalizzare) non si limita al prezzo pagato ma è ulteriormente gravato da tutta una serie di elementi che contribuiscono a far lievitare il sacrificio per l'impresa acquirente (si parla in proposito di costi di ricorso al mercato; vedi capitolo 1).

Possiamo schematizzare le problematiche suesposte nella figura seguente:



L'azienda, a questo punto, riterrà opportuno esternalizzare quei processi che non

forniscono valore al core business o che non potranno mai costituire fonte di vantaggio competitivo. Successivamente si valuterà l'eventuale esternalizzazione di quelle attività che producono valore per il cliente finale ma che l'impresa non riesce a svolgere in maniera adeguata.

Il primo passo verso l'outsourcing riguarda l'analisi dell'azienda per processi tecnico-organizzativi, i quali devono racchiudere anche le core competencies; questi processi dovranno rimanere all'interno dell'impresa in modo tale da poter portare all'esterno gli altri. Il modello più utilizzato, reso noto da Porter³¹, è la catena del valore. Questo studio si compone di attività produttive primarie, di supporto e infrastrutturale, schematizzate a seconda delle richieste del cliente e con attitudine al valore da attribuire al prodotto/servizio finale. Può succedere però che questi processi coinvolgano competenze polifunzionali richiedendo maggiori risorse; in questo caso l'unica strada suggerita per individuarli più facilmente viene suggerita da Watson³² attraverso la creazione di una matrice al cui interno possiamo inserire i singoli processi. Successivamente, adottando ed inserendo una serie di simboli identificanti la relazione tra i vari processi, riusciremo ad individuare dei key business process, all'interno dei quali potremo sviluppare le core competencies. Questi processi chiave aziendali, avendo un'elevatissima specializzazione e una certa importanza all'interno dell'organizzazione, non saranno molto numerosi. Concludendo, potremo individuare il valore strategico di un processo attraverso la ricostruzione della catena del valore e determinando i key process indicator delle diverse linee di business, delle funzioni e delle attività svolte.

2.5 LE TAPPE CARATTERIZZANTI LA STRATEGIA DI OUTSOURCING³³

Dopo aver identificato le modalità di esternalizzazione dei processi poco produttivi all'interno dell'impresa, è importante individuare quelle che sono le fasi caratterizzanti la strategia.

³¹ Porter M.E., Competitive advantage, Free Press, 1985.

³² Watson G.H., 1992: p. 18.

³³ Sciarelli M., 2005: pgg. 49-52

2.5.1 LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA

Il percorso decisionale è il primo passo utile per dare una prima identificazione strategica alle diverse opzioni che possono rispondere a un problema interno o esterno dell'attività gestionale o di un intero processo. L'analisi di make-or-buy trova la giusta collocazione in questa fase in quanto ha il compito di prendere in considerazione gli aspetti strategici, economici ed organizzativi influenzanti la scelta.

L'alternativa strategica di outsourcing viene presa in esame considerando gli obiettivi e i piani strategici aziendali, inquadrando i possibili benefici, i limiti e i rischi in modo da effettuare adeguatamente l'esternalizzazione. L'attività, oggetto di analisi e valutazione, sarà ispezionata ampiamente considerando le possibili alternative in relazione sempre al contesto ambientale e competitivo, alle condizioni di rischio, all'impatto sul patrimonio di risorse e competenze e rispetto alle ricadute generabili in termini di valore economico creato (Sciarelli M., 1996). Intesa come una prima verifica sulla fattibilità, essa sconta un livello di incertezza superiore alle variabili analitiche tale da riflettere le approssimazioni della misurazione le quali andranno via via scemando in relazione al contemporaneo aumento di elementi conoscitivi più precisi. A questo punto, la valutazione strategica è in grado di definire alcuni degli elementi chiave che serviranno per la selezione dei fornitori/partner valutando requisiti di relazione, la formula e la forma organizzativa, la durata, le modalità di selezione del partner. Il responsabile della funzione, con il soggetto strategico dell'impresa e con il supporto dello staff di tecnici e analisti economici, compone il team decisionale responsabile di questa fase. Ovviamente, è da precisare che questo team non è uniformemente costituito in ogni impresa però, nel caso in cui l'azienda debba soddisfare una specifica richiesta di un fornitore, il contesto valutativo deve già svilupparsi ad un soddisfacente grado di dettaglio in questa fase.

L'analisi iniziale della scelta, che prende in considerazione il sistema di finalità e obiettivi, costi e limiti già analizzati nel capitolo precedente, deve prendere in considerazione anche i costi interni di transazione e i benefici ottenibili dalla relazione d'outsourcing.

2.5.2. L'IMPLEMENTAZIONE DELLA SCELTA

Dopo aver analizzato e verificato la pre-fattibilità della scelta di outsourcing, è importante renderla operativa attraverso l'engagement process; in questa fase si metterà in maggior rilievo la complessità del sistema di valutazioni, che è conseguenza del processo di scambio informativo e di problemi connessi alla riservatezza informativa. Una fase iniziale è rivolta ad individuare e selezionare i metodi, le procedure e gli strumenti da utilizzare, oltre a raffinare le modalità di regolamentazione delle relazioni. La scelta dei criteri di valutazione costituisce un'attività molto difficile per l'individuazione dell'outsourcer; questo ostacolo può riguardare la fase preliminare del processo oppure la fase di negoziazione diretta. In quest'ultimo caso, la responsabilità cadrà sul team di negoziazione, il quale dovrà effettuare tutte le dovute analisi sulla base delle informazioni ricevute dal potenziale provider. Il fattore temporale in questa circostanza è di minore importanza; sarebbe più opportuno, invece, individuare il giusto sistema di requisiti e fattori di preferenza per orientare adeguatamente la selezione. Gli elementi di analisi che aiutano la valutazione e successivamente la selezione possono essere riassunti in tre ambiti: attributi dell'attività offerente; elementi riguardanti le prestazioni oggetto di outsourcing; prezzo e fattori economici-finanziari. In un secondo momento, invece, si darà luogo al recepimento delle offerte, alla loro valutazione e alla scelta del fornitore per la firma del contratto. In questa fase il team di valutazione sottoporrà le valutazioni ricevute ad un'analisi comparativa e, se necessario, potrà richiedere integrazioni delle relative informazioni. Anche in questo caso, non sempre la scelta può consistere in un processo così lineare deliberato, ma potrebbe anche risultare da una strategia emergente, soprattutto nell'eventualità in cui il fornitore abbia una specifica proposta. A questi elementi si aggiunge la possibilità di dover modificare la struttura del processo a causa di un determinato grado di negoziabilità che può avvenire in uno stadio iniziale, potendo quindi subire delle modifiche migliorative, o in fase di negoziazione, in cui l'offerta risulterà già assorbente rispetto a quella preliminare; in questo secondo caso la negoziazione sarà sicuramente più complessa e richiederà tempi maggiori rispetto a quanto non avvenga nelle situazioni in cui tutti gli elementi formali e sostanziali sono definiti in via preliminare. Concludendo, possiamo affermare che le fasi di selezione e/o negoziazione necessitano la costituzione di un team che, sotto la guida di un project manager, supporta l'iter procedurale evitando tutti i possibili rischi e cercando di raggiungere il vantaggio competitivo. Questo processo tenderà a variare in base alla grandezza

dell'impresa: sarà formalmente strutturato nei casi in cui l'affidamento in outsourcing ha ad oggetto servizi complessi mentre, per le imprese di più piccole dimensioni, risulterà meno formalizzato e articolato.

2.5.3 IL CONTRATTO DI OUTSOURCING E LA GESTIONE DEL RAPPORTO CON IL PARTNER

L'ultima fase, ma non di minor importanza, è il contratto definito come accordo con il quale un'impresa (committente o cliente o outsourcee) trasferisce in capo ad una o più entità esterne (fornitrici o provider o outsourcer) alcune funzioni strutturali, necessarie per la completa realizzazione dell'attività d'impresa³⁴.

Questa rappresenta una delle chiavi formali utili per regolare il rapporto e disciplinarne le prestazioni, la durata, i corrispettivi, le modalità di pagamento, le modalità per verificare le performance e gli strumenti di prevenzione o risoluzione dei problemi e conflitti.

Il contratto può essere rigido e quindi ben definito nei suoi contenuti già nella fase preliminare del processo, o può essere formulato mediante accordi di collaborazione tra i contraenti, divenendo oggetto di negoziazione tra le parti durante il processo. Sotto un profilo giuridico, il contratto di outsourcing è un contratto *atipico* in quanto non disciplinato dalla legge; può avere la natura di un contratto misto in presenza di caratteristiche di differenti tipi di contratto e che, in tali casi, va associato per analogia alla disciplina del contratto la cui funzione è in concreto prevalente, secondo la teoria dell'assorbimento³⁵.

Il contratto, in sostanza, definisce e formalizza il sistema di regole che disciplinano il rapporto, e susseguentemente, definisce gli obiettivi di performance.

Secondo Barthelemy (2003)³⁶ i migliori contratti devono essere:

- *Precisi*, sotto il profilo dei costi e della qualità del servizio;

³⁴ Dassi A., I contratti di outsourcing, Ipsoa, 2004.

³⁵ "L'articolo 15 del codice penale disciplina il concorso apparente di norme. Qualora vi sia un concorso tra più norme è necessario capire quale norma prevale sull'altra. Tale problema viene risolto attraverso l'applicazione di uno dei tre principi (indicati dal legislatore e dalla dottrina) : il principio di specialità, di sussidiarietà e di consumazione o assorbimento" vedi <http://dirittoegiusprudenza.blogspot.it/2009/07/concorso-apparente-di-norme-utilizzo.html>.

³⁶ Barthelemy J., "The seven deadly sins of outsourcing", in Academy of Management Executives, vol. 17 n. 2, 2003.

- *Completi*, per evitare rischi di opportunismo o di rinegoziazione dei prezzi;
- *Basati su incentivi di risultato*, che possono seguire il ciclo di vita della relazione;
- *Equilibrati*, nel bilanciamento delle prestazioni e dei corrispettivi (win-win) condition;
- *Flessibili*, ossia adattabili al variare delle condizioni e dei cambiamenti ambientali.

I contratti di outsourcing, infatti, oltre all'aspetto giuridico devono essere formulati secondo principi adatti al contenuto della relazione che si va a creare disciplinando puntualmente le caratteristiche delle prestazioni richieste dall'outsourcer (livelli di servizio in termini di frequenza, durata, tempi di consegna, risorse umane e così via). Inoltre è importante definire il soggetto responsabile dell'accordo e cioè chi ricopre il ruolo di interfaccia di alto livello direzionale del committente ed assume tutte le responsabilità riguardanti le prestazioni oggetto del contratto, oltre alla definizione della sua durata, elemento utile a garantire maggiore stabilità all'accordo. Il *trade-off* tra flessibilità ed integrazione impatta sulla scelta della durata del contratto, che tende a prolungarsi per garantire una attenta messa a regime dei processi e l'assorbimento dei costi sostenuti per l'avviamento. I contratti si caratterizzano anche per il continuo scambio informativo che avviene tra le parti; infatti è proprio questo scambio di informazioni che alimenta l'apprendimento e le interazioni dando luogo allo sviluppo di conoscenze costituenti la finalità principale di tale rapporto. Per questo motivo è importante inoltre fissare delle regole nella trasmissione di informazioni per evitare il generarsi di minacce e pericoli per il partner. L'attivazione di un contratto di outsourcing necessita di un periodo di avviamento utile per la messa a punto dei meccanismi di regolazione delle prestazioni, dell'organizzazione, del sistema di procedure gestionali e di risorse ed investimenti collegati. La completezza dei documenti contrattuali, seppur non necessariamente troppo burocratizzati, non deve trascurare il problema della costituzione di un rapporto fiduciario tra committente e outsourcer, agevolando la responsabilizzazione delle parti rispetto al sistema di finalità ed obblighi che regolano l'accordo. Un contratto completo deve avere come obiettivo quello di garantire la massima trasparenza tra le parti rappresentando una pre-condizione essenziale per la costruzione della fiducia

CAPITOLO 3

IL PROCESSO DI OUTSOURCING NELLA IGAM S.P.A

Dopo aver analizzato le teorie economiche sulla figura dell'imprenditore e dell'impresa come meccanismo di governo delle transazioni economiche alternativo al mercato (capitolo 1), e dopo aver approfondito la tematica dell'outsourcing nei suoi diversi aspetti (presupposti organizzativi, modalità di implementazione, finalità e conseguenze della strategia di esternalizzazione), passiamo ora in questo capitolo a "toccare da vicino" queste tematiche; in particolare analizzeremo il processo di outsourcing intrapreso da una nota azienda pugliese operante del settore tessile.

3.1 STORIA, MISSION ED EVOLUZIONE

L'outsourcing è una delle principali vie per il successo di un'azienda. Come riportato nei concetti introduttivi del primo capitolo, esso si realizza con il trasferimento di un'attività interna all'impresa all'esterno della stessa; Igam potremmo identificarla come esempio lampante nell'utilizzo di questo strumento di successo.

Parlare oggi di evoluzione aziendale è vera utopia. Solo alcune fra le tante si sono salvate dalla profonda crisi che da tempo attanaglia il nostro Paese. La Igam è una di queste aziende di abbigliamento intimo che grazie alla lungimiranza, ha saputo dapprima sfruttare le risorse di un piccolo e modesto paese pugliese, nella fattispecie Canosa di Puglia, e successivamente attraverso un continuo processo di learning innovation proporsi a nuovi territori.

Nasce come un'impresa con una forte spinta imprenditoriale sorta quando nel 1986 il sig. Tarantino e il sig. Di Gennaro decisero di costituire l'allora CREAZIONI MAGI s.r.l., avendo come unico obiettivo l'originalità dei prodotti da loro ideati e fabbricati e la qualità dei tessuti impiegati per soddisfare le esigenze di una sempre più vasta clientela. L'azienda nasce come conto terzista, che cerca di svilupparsi con il private label, realizzando prodotti forniti da società terziste tra cui Standa, Upim, Cacharel, Liabel, per poi venderli con il marchio della società venditrice/offerente del

prodotto/servizio. Questo ha permesso all'azienda, pur non avendo la componente del costo di marketing tipica dell'industria di marca, di raggiungere margini di guadagno più alti rispetto ai produttori di aziende con marchi sicuramente più prestigiosi.

Da CREAZIONI MAGI S.r.l. si trasforma, nel 1989 in CREAZIONI IGAM S.r.l. Da questo momento in poi l'azienda acquisisce un po' più di autonomia e crea nel 1992 dei propri marchi: **Nottigham e Bimbissimi**. Due marchi che hanno dato all'azienda molta risonanza commerciale non solo nel nord barese ma anche nel settentrione, dove attraverso la pubblicità e i media si sono affermati pur mantenendo una piccola quota di private Label. In realtà questo successo è scaturito anche dall'abilità degli imprenditori aziendali, i quali con molta maestria hanno acquistato tessuti da paesi in cui la materia prima non aveva costi elevatissimi e con una bassa mano d'opera, si intenda non per sfruttamento del personale, sono riusciti a creare dei capi di buona qualità ma a costi competitivi. Obbiettivamente non sempre le cose funzionano in questo modo, ma bisogna riconoscere a questa azienda la grande operosità con la quale si è saputa avviare in questo mondo di affari che non sempre è generoso nei confronti delle piccole imprese. Grazie a questo, col passare degli anni, l'azienda ha instaurato rapporti commerciali con il Montenegro e l'Albania, la quale oggi detiene una quota tra il 60 e il 70% dell'intera produzione.

Nel 1998 la società decide di trasformare l'azienda da CREAZIONI IGAM S.r.l. all'attuale IGAM Spa.

Un cambiamento non solo giuridico ma anche economico, perché da questo momento in poi l'azienda si espande ancora di più diventando una delle aziende di riferimento nel settore dell'intimo per uomo, donna e bambino, distinguendosi nella comune realtà industriale del mezzogiorno d'Italia, citata come esempio vincente di strategie commerciali e menzionata in varie pubblicazioni e studi economici di settore, dato confermato dai fatturati dei bilanci degli ultimi anni.

Il 2012 segna un mutamento importante della compagine societaria della Igam SpA; la famiglia Tarantino-Masotina abbandona la società lasciando tutto nelle mani della nuova DGM HOLDING (titolarità esclusiva della famiglia Di Gennaro).

Oggi essa si presenta con una copertura distributiva totale sul territorio italiano, si avvale della collaborazione di dodici agenti altamente qualificati per il settore, i quali hanno contatti con tutti i più grandi distributori per negozi al dettaglio, consentendo all'azienda un'alta provvigione che le permette di detenere il primato.

La scelta strategica di sfruttare al meglio l'outsourcing come chiave del proprio successo ha portato poi nei vari anni una modificazione dei propri confini allargando le proprie competenze, abilità e conoscenze a paesi esteri. Ha saputo appianare accuratamente i possibili elementi di diversità che si incontrano con l'ambiente esterno (secondo capitolo) pur mantenendo alta la qualità del prodotto. Ad oggi l'Igam possiamo ritenerla inserita nel tessuto internazionale, con contatti imprenditoriali di acquisto di materie prime con la Turchia e l'Est Europa fino alla esportazione in Russia dei prodotti finiti.

L'ultimo progetto strategico che l'azienda sta cercando di realizzare riguarda l'esternalizzazione di parte della produzione in Serbia; sarà proprio questo, oltre alle iniziative di outsourcing già realizzate in passato, il focus del terzo paragrafo.

3.2 L'AMBIENTE COMPETITIVO E LA STRATEGIA

AMBIENTE COMPETITIVO

Premesso che la competitività dipende dall'impostazione di un sistema manageriale in grado di prevenire i problemi intervenendo alla loro radice (approccio radicale o preventivo) anziché agire sui sintomi o con interventi di breve periodo (approccio sintomatico/superficiale)³⁷, il settore del tessile-abbigliamento, costituisce una realtà di rilievo nell'economia della Puglia, specie per via dell'ampiezza del relativo tessuto produttivo che evidenzia quasi 7.000 unità locali attive. Nello scenario nazionale del settore moda, la Puglia si colloca come quinta regione italiana per numero di imprese attive nel comparto tessile-abbigliamento, mentre tra le regioni meridionali conquista la leadership, al pari della Campania. In questo contesto, l'attuale sistema di produzione di abbigliamento intimo in Puglia, nelle sue principali forme di lavorazione, sia a maglia che in tessuto, rappresenta una struttura basata su un diffuso sistema imprenditoriale, prevalentemente a capitale locale.

Dunque, la competitività può essere incrementata solo attraverso un'immagine di credibilità, affidabilità, competenza, onestà, etica sociale e serietà professionale.

³⁷ Fonte: http://www.studiotrevisani.it/alm1/principi-alm1_files/v3_document.htm

L'immagine e reputazione generano valore aggiunto sotto forma di "certezze" per l'interlocutore (di buon funzionamento, di qualità, di rapporto).

Tenendo ben presente questi presupposti, è di fondamentale importanza guardare alla concorrenza per studiare prezzo e qualità in modo da operare per ottenere un vantaggio competitivo (processo di Lungo Termine). Attualmente in Puglia, risultano essere attive nel comparto della produzione di maglieria intima, biancheria intima e calzetteria oltre 1.100 imprese, pari al 16% delle unità locali che operano complessivamente nel settore del tessile-abbigliamento. In questo contesto territoriale, la significativa presenza di imprese del settore tessile abbigliamento è caratterizzata per lo più da imprese terziarie di piccole dimensioni, frequentemente a carattere familiare, che basano la propria competitività sulle politiche di prezzo. Le principali conseguenze dell'ingresso, nell'arena competitiva, di operatori in grado di produrre a basso costo, è la delocalizzazione produttiva di rilevanti fasi del processo produttivo. Il fenomeno è motivato da due fattori, entrambi rilevanti per il futuro del distretto, sebbene portatori di conseguenze differenti. Da un lato, la necessità, da parte delle imprese, di investire in Paesi in cui il costo della manodopera e l'approvvigionamento degli altri input produttivi abbiano costi sensibilmente inferiori; dall'altro la crescente propensione delle imprese a creare unità produttive in mercati esteri, con l'obiettivo di penetrare in quegli stessi mercati. In questo caso, la scelta di delocalizzazione è di tipo aggiuntivo, condotta con logiche di espansione del mercato, creando quelle che alcuni studiosi (Barba-Navaretti, Castellani, 2004) chiamano complementarità tra sistema interno ed esterno. In questo scenario, gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) appaiono, così, come una possibile modalità per perseguire l'internazionalizzazione del distretto; in particolare, questi appaiono come parte di una strategia volta a ridurre i costi di produzione (investimenti cost saving) e/o a presidiare i mercati di sbocco o di approvvigionamento (investimenti market seeking).³⁸ Convivono con queste realtà, anche delle imprese più strutturate che adoperano politiche di marchio proprio e sviluppano strategie competitive basate più su elementi di immagine che di qualità della gamma di offerta. Nel suo complesso, il sistema di offerta delle imprese attive nel comparto dell'intimo appare sufficientemente articolato e differenziato in base alle principali tipologie di lavorazione: confezione di abbigliamento e produzione di maglieria intimi.

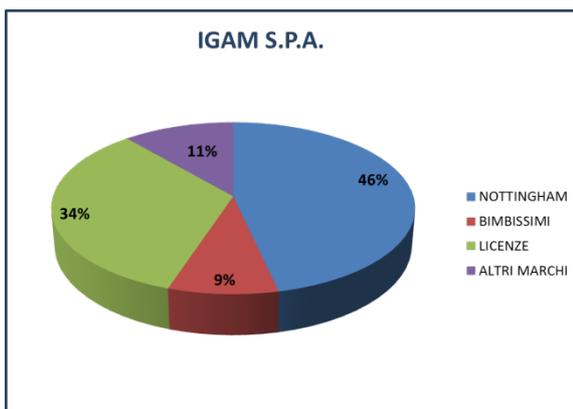
³⁸ Alberto Bramanti e Andrea Martignano: "Il distretto serico comasco: qualità, innovazione, servizio.": pgg.67-68.

STRATEGIA

Nel corso degli ultimi 5 anni, Igam S.p.a ha seguito un forte trend di crescita e sviluppo aziendale. L'accesa competitività del mercato, ha spinto l'azienda a un cambiamento strategico le cui ripercussioni si sono presentate nell'assetto organizzativo tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009. Il management strategico di Igam ha portato la creazione di diversi tipi di strategie tali da poter rispondere al cambiamento dell'ambiente competitivo in cui essa si colloca. Il risultato di questo processo è stato quello di sfruttare tre tipologie di strategie: *una di Corporate, una per gestire le interdipendenze e una di business.*

La strategia corporate definisce i mezzi necessari a un corretto uso delle risorse nelle aree funzionali del marketing, della produzione, della finanza, della ricerca e sviluppo (R&S) e delle risorse umane con l'obiettivo di raggiungere la massima efficienza organizzativa a livello d'impresa oltre ai suoi vantaggi competitivi e il suo coordinamento complessivo delle aree funzionali.

La strategia di **corporate** che Igam ha scelto di attuare è stata diversificare il prodotto-linee: un'impresa diversifica le sue attività produttive ogniqualvolta, senza abbandonare le vecchie linee di prodotto, inizia la produzione di nuovi, incluse le produzioni intermedie, che sono sufficientemente differenti dalle produzioni precedenti e che implicano, quindi, qualche differenza rilevante nei programmi di produzione o di distribuzione.



Igam, gestisce le interdipendenze attraverso una diversificazione correlata la quale permette all'impresa di entrare in nuovi domini collegati al mercato iniziale utilizzando competenze distintive già in suo possesso e ponendo particolare attenzione allo sviluppo e alla creazione di nuovi prodotti in specifici

target del mercato di riferimento i cui campionari hanno riscosso notevole successo. Oltre a questo tipo di diversificazione, Igam, ha acquisito in licenza d'uso da terzi alcuni brand quali Betty Boop, Pink Panther, Pierre Cardin e da luglio 2012 Sergio Tacchini pur mantenendo la proprietà di marchi come Nottingham e Bimissimi.

Grazie al rapporto che Igam riesce a instaurare con i propri clienti e all'importanza che questa assume nella scelta delle politiche di prodotto, l'impresa ha ampliato la gamma di prodotti offerti per rispondere all'esigenza di quella parte di utenti che desiderava prodotti meno costosi e più innovativi. Tutto questo è stato possibile realizzarlo grazie alla capacità dell'organizzazione di rispondere in maniera repentina e tempestiva al cambiamento del mercato che indubbiamente ha costituito un vantaggio competitivo per l'azienda. Ciò ha permesso all'azienda di saper fronteggiare e superare gli eventi legati a una difficile situazione macroeconomica del mercato di riferimento da rintracciare nella crisi globale del 2007.

L'impresa ha iniziato così a intraprendere rapporti con l'estero in maniera più proficua. Igam ha modificato la sua strategia di **business**, ovvero il processo attraverso cui l'azienda studia come sfruttare le proprie risorse per avere successo a breve e a lungo termine sul mercato, decidendo un corso d'azione da perseguire e adattandolo flessibilmente in base all'apprendimento acquisito durante l'implementazione. La strategia di business nel caso in questione è stata modificata ed orientata ai costi.

Questo significa che inizialmente Igam si rivolgeva ad un segmento di clientela particolarmente sensibile alla qualità dei prodotti offerti, non dovendo rispondere all'esigenza di produrre un volume elevato di output. Successivamente il cambiamento della domanda di mercato ha reso necessaria una focalizzazione orientata al perseguimento di un vantaggio di costo; in tal caso l'organizzazione crea valore a basso costo per puntare al segmento di mercato che desidera con beni e servizi a basso prezzo.

Nonostante l'impresa sia stata caratterizzata da questi cambiamenti strategico-organizzativi, è da rilevare il fatto che l'attività core business rimane orientata alla produzione di articoli classici con standard qualitativi medio alti e con crescente grado di fidelizzazione da parte del mercato di riferimento. In effetti la fidelizzazione del cliente è sempre stata per Igam un driver strategico attraverso cui distinguersi dai competitors creando un segmento all'interno del mercato che facesse riferimento esclusivamente alla produzione di Igam.

La creazione di questa clientela "affezionata" è stata una delle armi principali su cui puntare grazie alla creazione di un canale diretto tra impresa e cliente in cui fornire tutte le informazioni inerenti ai punti vendita, ai prezzi, qualità e modelli dei prodotti. Proprio per mantenere saldo questo rapporto, Igam si è prefissa alcuni step importanti da raggiungere nei prossimi anni:

- 2013 Investimento in comunicazione: Aumentare la campagna affissioni e attivare canali di vendita on-line/e-commerce.
- 2014 Estensione della gamma di prodotti con l'attivazione di collezioni BEACHWEAR e la collezione CALZE uomo/donna mediante accordi di licenza e apertura di una RETE FRANCHISING.

Il raggiungimento di questi due obiettivi aiuterebbe il cliente a comprare più facilmente il prodotto che desidera e a soddisfare maggiormente le sue esigenze.

3.3 IL PROCESSO DI OUTSOURCING DELLA IGAM SPA

Particolarmente significativo è il processo di outsourcing cui nel tempo è ricorsa la Igam Spa; si tratta infatti di un'azienda che nei primi anni di attività svolgeva proprio il ruolo di outsourcer per imprese di medio-grandi dimensioni che decidevano di affidarle la produzione dei propri output. Da questa posizione di terzista, come già illustrato nel paragrafo 3.1, la Igam è dapprima passata a produrre propri marchi e successivamente ha essa stessa intrapreso un processo di esternalizzazione in un'ottica di riduzione dei costi. Infatti con riguardo alla strategia di **gestione delle interdipendenze**, Igam ha cercato di creare un portafoglio in imprese attrattive, le quali operando autonomamente e creando interdipendenze tra loro attraverso un efficiente mercato di capitali interno hanno permesso all'azienda di trasferire tutto il processo produttivo dall'attuale sede legale all'estero focalizzando l'attenzione sulle attività in cui l'azienda si sente più forte.

3.3.1 CONDIZIONI NECESSARIE PER LO SVILUPPO DELL'OUTSOURCING

Affinché l'outsourcing si sviluppi a livello di gestione aziendale, è necessario che siano soddisfatte due condizioni: la prima ha carattere oggettivo e consiste nella presenza sul mercato di operatori sufficientemente professionali e specializzati, che garantiscano un efficiente espletamento della funzione da esternalizzare e in questo caso ampiamente soddisfatte da imprese albanesi, cinesi e indiane; i partner della Igam selezionati in questi paesi riescono ad abbassare notevolmente il costo del

prodotto finito. Alle aziende partner viene delegato l'intero processo produttivo in senso stretto, occupandosi esse delle fasi di approvvigionamento delle materie prime e della loro trasformazione in prodotto; la Igam si limita a supervisionare l'attività produttiva in Cina, India o Albania e visto l'allargamento distributivo sui nuovi mercati quali l'Austria, la Repubblica Ceca, la Germania, la Russia e la Svizzera, ha creato un presidio sul canale dettaglio Italia e sul mercato estero attraverso appositi funzioni e uffici di controllo qualità e selezione del campionario da produrre, oltretutto naturalmente ad apporre il proprio marchio³⁹ sui prodotti realizzati dall'outsoucer e a curarne la fase di marketing e distribuzione, tanto in Italia quanto nei paesi in cui Igam esporta i propri prodotti. Per poter far questo è stato inoltre necessario creare un sistema di controllo utile per lo scambio di dati e delle informazioni all'interno dell'azienda. Nel recente 2009 l'Igam è stata oggetto di un cospicuo investimento (circa 700.000 euro) che ha portato alla creazione di un cervello interno costituito dall'area C.E.D. (centro elaborazione dati) gestito da un ingegnere informatico a stretto contatto con un programmatore con funzione di supporto rete e di supporto rete agenti. L'informatizzazione, grazie anche a internet, ha permesso il rapido fluire delle informazioni tra i vari uffici esteri, mediante una semplice chiamata interna.

La seconda condizione alla base di un outsourcing efficace ha invece natura più soggettiva e riguarda il superamento da parte del management societario di varie remore psicologiche, in particolare il timore di un "autoridimensionamento" professionale (capitolo 2 paragrafo 2.2.2).

Nel nostro caso il management si è dimostrato flessibile e snello nell'accettare il cambiamento organizzativo posto in essere considerandolo uno strumento che permettesse di ridurre i tempi e i costi per la gestione del processo di produzione attraverso una minore manualità nell'attività, un forte collegamento tra pianificazione strategica e operativa e unificazione con i processi di outsourcing.

L'azienda ha utilizzato una struttura a rete o network che le permettesse di coordinare la propria attività in base ad una serie di contratti invece che una gerarchia formale di autorità; essa si compone di un gruppo di organizzazioni diverse le cui attività vengono coordinate in base a un serie di contratti e di accordi

³⁹ Oltre ad operare con il proprio marchio, come già detto in precedenza, la Igam Spa ha acquisito in licenza di uso da terzi altri brand.

invece di una gerarchia di potere formale. Tra i principali vantaggi che questa struttura organizzativa offre, c'è un'effettiva riduzione dei costi di produzione infatti il vantaggio di cui Igam ha goduto nel ricorrere al network è stato una struttura dei costi flessibile e adattabile ai cicli della domanda, permettendole di rimanere piccola e gestibile nonostante il volume di prodotti che smercia. Inoltre, l'organizzazione risulta dinamica ed ha la possibilità di rispondere in maniera tempestiva ai vari cambiamenti dell'ambiente competitivo in cui opera. Riportiamo in seguito dati relativi ai bilanci approvati in data 29/05/09 e 26/03/10 che attestano il vantaggio di costo perseguito dall'impresa grazie al ricorso all'outsourcing: i COSTI DELLA PRODUZIONE sono diminuiti da € 30.407.138 al 31/12/08 a € 24.152.713 del 31/12/09.

3.3.2 I CAMBIAMENTI INTERVENUTI NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'IMPRESA

In risposta alla crisi economico-finanziaria degli ultimi anni e in una filosofia di continuo cambiamento ed espansione aziendale, la Igam Spa ha tra i propri progetti futuri quello di diversificare ulteriormente il ricorso a fornitori esterni e la delocalizzazione della propria produzione. In particolare, come emerso dall'intervista fatta al management dell'azienda, le intenzioni sono quelle di inaugurare, nei prossimi mesi, una nuova struttura produttiva in Serbia; l'obiettivo prefisso dal Presidente è quello di garantire il fabbisogno della nazione Serba e di gestire direttamente gli approvvigionamenti di prodotto per i mercati esteri, in primis dell'Est, come ad esempio quelli relativi alla produzione legata al brand Pierre Cardin; questa licenza, è importante ricordare, in riferimento all'abbigliamento intimo, è già prodotta e distribuita in altre succursali Igam site in Russia, Bielorussia e Ucraina e grazie al FASHION LIVE Srl⁴⁰ fornisce il mercato dell'abbigliamento estero in Italia. Le ragioni che hanno spinto l'azienda ad affrontare questa strategia risiedono anche nel peso dei dazi doganali sulle esportazioni dal paese balcanico indirizzando la strategia di Igam verso la creazione di una controllata di diritto serbo piuttosto che verso l'affidamento in outsourcing della produzione ad un partner locale. I vantaggi di

⁴⁰ Attività di commercializzazione di prodotti di maglieria esterna a marchio di proprietà e marchi in licenza: BECH'S e PIERRE CARDIN.

questo progetto sarebbero quelli di creare una struttura societaria con capitale italiano direttamente nella nazione in cui la produzione viene delocalizzata, quindi con la possibilità di poter accedere molto più facilmente al mercato dei fornitori locali di materie prime ed eventualmente a quello dei consumatori locali; il peso dei dazi doganali risulterebbe notevolmente ridotto e l'azienda italiana avrebbe sicuramente un controllo molto più stretto della fase produttiva. Ma se da un lato l'outsourcing ha apportato notevoli vantaggi, dall'altro questo ha comportato alcune difficoltà. Si tratta di problemi inerenti a particolari figure lavorative, prima non presenti all'interno dell'organizzazione, e in seguito divenute necessarie: le nuove figure professionali sono state inserite nel tessuto organizzativo dopo essere state preparate e recuperate all'interno o selezionate e inserite dall'esterno. Le difficoltà sono state alquanto numerose, le principali delle quali si sono riscontrate nel trasferire know-how, risorse, tecnologia, modo di pensare, cultura di qualità in Paesi dove questi elementi non erano presenti però mediante l'attuazione di corsi di perfezionamento ad hoc risultati utili sia per aumentare la preparazione del personale, sia per l'azienda, la scelta adottata è stata quella di trasferire competenti risorse umane nei paesi in cui operano gli outsourcer piuttosto che formare adeguatamente il personale locale (nell'eventuale progetto-Serbia il management sarebbe trasferito dall'Italia, a capo di operai locali). Il primo passaggio ed esperienza in tal senso è stato approcciato con i tessuti (che da Busto Arsizio dove erano approvvigionati inizialmente vennero in seguito riforniti dalla Turchia), prima di arrivare ad importare i prodotti finiti. Si è trattato di un lavoro certosino nell'insegnare a svolgere il ciclo produttivo con notevoli difficoltà anche a livello comunicativo.

Nello specifico, con riguardo all'impatto di una strategia di outsourcing sulla struttura organizzativa di un'impresa (elementi trattati a livello teorico nel capitolo 2), possiamo illustrare come essa sia evoluta nella Igam nel corso del tempo. Nel caso in questione, oggi Igam si configura come un'impresa di medie dimensioni, presente prevalentemente sul mercato nazionale, e in maniera inferiore anche sul mercato est-europeo come quello russo in cui l'impresa sta cercando di consolidare la propria presenza con il marchio Pierre Cardin.

“Il consolidamento della presenza di Igam sul mercato estero è la nuova sfida che la proprietà si prefigge per i prossimi anni- dice Antonio Di Gennaro-. In tale ottica è ad esempio da inquadrarsi, anche la sottoscrizione di sponsorizzazione della più importante squadra della Serbia, la Stella Rossa Belgrado; per i prossimi tre anni la

Igam (con il marchio NOTTINGHAM per la stagione 2012-2013), sarà uno dei quattro main sponsor insieme a “GASPROM” della squadra con presenza sulla maglia da gioco”.

Date le dimensioni aziendali e il ricorso all'esternalizzazione di numerose attività, il numero delle funzioni non è elevato, ma ognuna di queste risulta altamente specializzata nella propria attività, grazie allo sfruttamento di economie di scala e di esperienza. Nella fattispecie l'attuale struttura aziendale si presenta così:

- DGM Holding Srl: società controllante Igam Spa e Fin Igam Srl.
- Igam Spa: società produttiva e di commercializzazione.
- Fin Igam Srl come società dei marchi Nottingham e Bimbissimi, QBO' e IN UP.

Ciò ha permesso ad Igam di raggiungere un notevole livello di efficienza nell'esecuzione del proprio processo produttivo. Come in molte delle imprese italiane, in IGAM S.p.A., proprietà e top management coincidono, con il compito principale di supervisionare le diverse questioni aziendali.

Tuttavia, si potrebbe ricercare una forma organizzativa più adatta alla strategia e al contesto competitivo di Igam, funzionale al miglioramento della performance aziendale. L'alternativa organizzativa prevede un modello divisionale per area geografica.

Operando la Igam in un contesto ambientale stabile ma fortemente competitivo, uno dei driver su cui l'impresa potrebbe fondare il proprio vantaggio competitivo è quello di aumentare la propria flessibilità; inoltre nel caso in cui l'impresa volesse allargare il proprio volume d'affari in altre aree geografiche o anche in quelle già esistenti, la struttura funzionale non risulterebbe più efficace poiché limiterebbe la capacità di adattarsi a nuovi mercati. Infatti l'eccessivo accentramento e specializzazione caratteristici di questa struttura, non permetterebbero di rispondere in maniera repentina alle diverse esigenze del segmento di clientela a cui l'impresa si rivolge.

Per questo motivo sarebbe opportuno l'adozione di una struttura **divisionale per zona geografica**, in cui persistono le funzioni: sistemi informativi, direzione amministrativa, direzione tecnica, direzione produzione e logistica e controllo produzioni, e si suddivide la funzione commerciale in divisioni relative alle diverse aree geografiche in cui opera l'impresa (es. Russia, Cina ed eventualmente Serbia).

In questo modo l'azienda andrebbe ad abbandonare la sua struttura funzionale senza rinunciare al vantaggio sui costi derivanti dalla direzione accentrata di tutte le altre funzioni. Così facendo si sovrappone un raggruppamento geografico al raggruppamento funzionale di base, determinando un aumento della differenziazione orizzontale.

La creazione di un nuovo livello gerarchico ha portato ad una maggiore differenziazione verticale. Le divisioni geografiche verrebbero fortemente responsabilizzate su tutte le fasi del processo produttivo, rivestendo un ruolo critico la capacità di supervisionare e verificare il rispetto dei parametri prefissati dai terzisti (tempi e costi di produzione) cui si esternalizza l'attività di produzione. Naturalmente l'outsourcing avrebbe l'effetto di snellire notevolmente la complessità e il raggio d'azione della funzione di produzione e logistica cercando sempre di aumentare quanto più possibile la produzione mantenendo moderati i costi.

In conclusione il cambiamento è risultato notevole e radicale nel passaggio dall'autoproduzione all'outsourcing nell'Igam Spa. Dall'analisi del caso svolta emerge chiaramente come nell'attuale contesto economico globale e fortemente notevole è fondamentale per un'azienda saper continuamente adattarsi all'ambiente e fronteggiare i suoi cambiamenti. In particolar modo, nel settore in cui opera la Igam la struttura più stabile forniva in passato maggiori garanzie, ma ad oggi, con il fenomeno della globalizzazione e le crisi di mercato in atto, più l'azienda risulta flessibile e più riesce a fronteggiare i mercati, dato che gli squilibri sono dietro l'angolo. Volendo citare un esempio, in Russia Igam si era inserita con la vendita dei prodotti in modo profittevole grazie ad un ottimo distributore. Si trattava di un mercato molto interessante che apprezzava il marchio Pierre Cardin che in Italia non ha ad oggi più un'importanza rilevante al contrario che in quel Paese. Nel frattempo la Russia ha alzato i dazi su tutti i marchi di lusso e tra questi Pierre Cardin, raddoppiando i dazi sull'importazione. Anche dall'esempio appena riportato, espostomi dal presidente dell'azienda, si comprende come l'outsourcing sia stato e sarà per l'Igam un elemento fondamentale nel complesso tentativo di evolvere continuamente per sopravvivere e primeggiare nel proprio ambiente competitivo.

Il cambiamento organizzativo, alla luce dell'analisi effettuata, è un processo con cui le organizzazioni passano da uno stato corrente ad uno futuro in grado di accrescere la propria efficacia. Il fine ultimo di questo processo è la ricerca di modi nuovi e migliorativi di usare le risorse permettendo quindi all'organizzazione di

creare valore e accrescendone dunque la propria performance. Struttura e cultura organizzativa sono le leve principali con cui modificare l'organizzazione ed è compito del management quello di armonizzare queste due variabili in modo da rendere l'organizzazione efficiente e rispondente alle esigenze dell'azienda. Nonostante una situazione di mercato poco favorevole a investire, il 2013 si presenterà per l'azienda un anno pieno di progetti e di sfide da cogliere, mantenendosi coerente con quanto da più di 25 anni ha dimostrato a se stessa e al mercato. La nuova fase di vita dell'azienda con l'ingresso attivo, in capo all'azienda, della seconda generazione della famiglia Di Gennaro, ha portato a definire le attività di Gruppo con l'obiettivo di affrontare le nove sfide di mercato, utilizzando in maniera sinergica le varie expertise presenti al loro interno. A questo proposito inserisco un grafico rappresentate le sfide del cambiamento che Igam Spa si è prefissa per i prossimi anni.

LE SFIDE DEL CAMBIAMENTO

Canale	2012	2013	2014	2015	2016
Ingrosso	79,00%	75,00%	66,00%	58,00%	50,00%
Gdo	11,00%	13,00%	15,00%	18,00%	20,00%
Estero	9,50%	11,00%	16,00%	20,00%	25,00%
Dettaglio	0,50%	1,00%	3,00%	4,00%	5,00%
Fatturato totale	100%	100%	100%	100%	100%

CONCLUSIONI

Come si può evincere dalla lettura di questi tre capitoli, il fulcro centrale di questo lavoro è l'outsourcing ovvero il processo di esternalizzazione di alcuni rami aziendali col fine di ottenere maggiore professionalità nel core business, aumentando la produzione e riducendo i prezzi. Questa strategia si compone di un insieme di scelte comportanti un radicale mutamento della struttura senza stravolgere l'equilibrio dell'impresa e del mercato di riferimento. Per poter ottenere successo da questa scelta è di vitale importanza la presenza di un sistema organizzativo flessibile e un'ambiente favorevole all'azienda tale da poter affrontare il rischio senza destabilizzare la struttura organizzativa. L'impresa come ci suggerisce Coase, è un insieme di rapporti che vengono posti in essere quando l'uso delle risorse viene gestito da un imprenditore; è lui la colonna portante dell'azienda, colui che deve saper fare le giuste scelte ed essere sempre pronto al cambiamento. Intorno alle risorse e alla figura dell'imprenditore ruotano altri due fattori: i costi, che si devono sostenere per usufruire delle stesse, e il mercato come strumento di successo. A questo proposito abbiamo visto come Williamson nella sua analisi ha voluto dapprima mettere in crisi il mercato, per poter mettere in risalto la modalità di controllo delle transazioni, per raggiungere un maggior rendimento all'interno dell'impresa dal un punto di vista organizzativo e gerarchico. L'ambiente ha svolto un ruolo molto importante in questa analisi, perché ha messo in luce tutte le varie difficoltà che lo stesso presenta per la presenza di un grande numero di competitori aventi tutti uno stesso obiettivo: il vantaggio competitivo. Questo aspetto è stato infine messo in particolare rilievo nel caso analizzato, dove si è visto come la forte concorrenza nel settore dell'abbigliamento intimo ha portato l'azienda ad avviare il processo di outsourcing per ottenere un risparmio nei costi, massimizzare i tempi di produzione, pur non dimenticando la qualità dei tessuti che da sempre ha contraddistinto il suo marchio e abilmente scavalcare l'attuale crisi e tutti i suoi competitor ottenendo così un notevole vantaggio sul mercato, dimostrando in questo "particolare periodo storico dell'economia" che abilità, competenza e professionalità possono annullare i "forse" e i "ma" che spesso non permettono a tante giovani aziende emergenti di spiccare il volo verso una affermazione professionale e duratura.

BIBLIOGRAFIA

- Agerfalk J., Outsourcing to an unknown workforce: Exploring opensourcing as a global sourcing strategy, *Mis Quarterly*, 2008.
- Ang S., Cummings L., Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing, *Organization Science*, Vol. 8, No. 3, May-June 1997.
- Arya A., Mittendorf B., Sappington D., The Make-or-Buy Decision in the Presence of a Rival: Strategic Outsourcing to a Common Supplier, *Management Science*, Vol. 54, No. 10, October 2008.
- Barba Navaretti G., Castellani D., Investments Abroad and Performance at Home: Evidence from Italian Multinationals, CEPR Discussion Paper No. 4284, London, 2004.
- Biagi M., La riorganizzazione delle funzioni e la gestione del rapporto sindacale, in atti del convegno "Outsourcing: gli effetti sull'assetto economico e strategico aziendale", Milano 28 gennaio 1999.
- Bramanti A., Martignano A., Il distretto serico comasco: qualità, innovazione, servizio, Fondazione Fiera Milano, 2009.
- Cachon G.P., Harker P.T., Competition and Outsourcing with Scale Economies, *Management Science*, Vol. 48, No. 10, October 2002.
- Chandler A.D., *Strategia e struttura: Storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano, 1976.
- Coase R., *The Nature of Firms and Their Costs*, 1937.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1992.
- Dassi A., *I contratti di outsourcing*, Ipsoa, 2004
- Dominici A., *Gestione del personale in outsourcing: una nuova opportunità per le PMI*, Ticino Business, 04/2004.
- Gobbo F., Gros-Pietro G., Savona P., *Economia dei mercati imperfetti*, Luiss University Press – Pola s.r.l. 2006.
- Goffman E., *Strategic Interaction*, Philadelphia, University of Pennsylvania, 1969
- Knight F., *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston, 1921.

- Kunda G., Engineering Culture, Philadelphia, Temple University Press, 1992.
- Levina N., Vaast E., Multiple Faces of Codification: Organizational Redesign in an IT Organization, Organization Science, Vol. 17, No. 2, March-April 2006.
- Lorenzoni G., Le convergenze strategiche negli accordi tra grandi e piccole imprese, in Accordi reti e vantaggio competitivo, Etas Libri, 1992.
- Maggiore E., Evoluzione del rapporto cliente-fornitore, in De Maio A.-Maggiore E., a cura di Organizzare per rinnovare, Etas Libri, 1992.
- Mani D. An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance, Mis Quarterly, Vol. 34 No. 1/March 2010.
- Mariti P. presentazione di Oliver E. Williamson, L'organizzazione economica: imprese, mercati e controllo politico, Bologna, Il Mulino, 1991.
- Martoccia M., Paniccia I., Pasini S., Economia industriale-Economia dei mercati imperfetti, Luiss University Press, Pola s.r.l 2006.
- Milone Michele, Outsourcing: Aspetti strategici e operative, Cacucci Editore, Bari 2001.
- Nacamulli R., Rudigiani A., Organizzazione & Mercato, Bologna, Il Mulino 1985.
- Onesti T., Appunti delle lezioni di ragioneria generale, Adriatica Editrice Salentina, 1997.
- Onetti A., Ramusino E., Strategia d'impresa, Gruppo 24 Ore, 2009.
- Peteraf M.A., "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", Strategic Management Journal, n.2., 1993.
- Porter M.E., Competitive advantage, Free Press, New York, 1985.
- Ricciardi A., L'outsourcing strategico: modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione, Franco Angeli, Milano, 2000.
- Rispoli, L'industria, Arti Grafiche, Milano, 1984.
- Scianelli S., L'impresa flessibile, Cedam, 1987.
- Sciarelli M., L'outsourcing strategico dei servizi integrati di management, il facility management, Cedam, 2005.
- Terzani S., Il bilancio consolidato, Cedam, 1992.
- Trevisani D., Competitività aziendale, Personale, Organizzativa: Strumenti di sviluppo e creazione del valore, Milano, Franco Angeli, 2000.

- Watson G.H., *The Benchmarking Workbook: Adapting Best practices for Performance Improvement*, Productivity Press, 1992.
- Williamson O., *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implication*, New York, The Free Press ; London, Collier : MacMillan, 1975.