



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Strategie di outsourcing e offshoring.
Dal global sourcing all'holonic enterprise

Michela Pellicelli

Pavia, Maggio 2018
Vol. 9 - N. 1/2018

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Strategie di outsourcing e offshoring. Dal global sourcing all'holonic enterprise

Michela Pellicelli¹

¹Assistant Professor
Economia Aziendale
Department of Economics and
Management
University of Pavia

Corresponding Author:

Michela Pellicelli
University of Pavia, Via S.
Felice 5, 27100 Pavia, Italy
michela.pellicelli@unipv.it

Cite as:

Pellicelli, M. (2018).
Strategie di outsourcing e
offshoring. Dal global
sourcing all'holonic
enterprise. *Economia
Aziendale Online*, 9(1), 47-70.

Section: *Refereed*

Received: 23 March 2018

Published: 16 May 2018

ABSTRACT [Italian, English]

Esternalizzare funzioni, processi ed attività che sono normalmente realizzate all'interno dell'impresa mediante contratti di outsourcing non è un fenomeno nuovo. Tuttavia, in anni recenti, le strategie di outsourcing hanno avuto una profonda evoluzione, passando da semplici forme di contratto di produzione affidata a terzi ad accordi estesi a funzioni ed attività che – richiedendo “core competencies” – erano in precedenza considerate non esternalizzabili. Oggi la tendenza è di arrivare al “global sourcing” e all'offshoring, cioè l'outsourcing che coinvolge outsourcers ubicati in diversi paesi. Questa tendenza a esternalizzare la maggior parte delle funzioni e dei processi può assumere la forma dell'“outsourcing estremo”, e portare alla formazione di un'organizzazione virtuale, una società caratterizzata dal puro coordinamento aziendale delle sue attività, dove tutti i processi produttivi ed economici sono stati esternalizzati attraverso la formazione di una rete stabile ma flessibile.

Outsourcing functions, processes and activities normally developed inside organizations through outsourcing contracts is not a new phenomenon. In recent years, however, outsourcing strategies have undergone a profound evolution, from simple forms of production contracts made with third parties to agreements that involve functions and activities which, requiring “core competencies”, were until then considered not capable of being outsourced. The tendency today is to attain “global sourcing” and *offshoring*; that is, outsourcing that involves outsourcers located in countries other than that of the outsourcee. This tendency to outsource most of the functions and processes can take on the extreme form, which we can define as “*extreme outsourcing*”, and lead to the formation of a *virtual organization*, a company characterized by the pure business coordination of its businesses, where all the productive and economic processes have been outsourced through the formation of a stable but flexible network.

Keywords: esternalizzazione, outsourcing, offshoring, reti produttive, extreme outsourcing, virtual organizations, sourcing strategy

1 – Il criterio di razionalità impone di ripensare i business e l'organizzazione.

In un ambiente capitalistico altamente dinamico, connesso e competitivo, l'unico principio veramente generale, cui debbano attenersi le imprese – e, più in generale, tutte le

organizzazioni produttive – è quello di *razionalità aziendale* secondo il quale ogni azione manageriale deve essere decisa scegliendo l'alternativa che renda massima sia l'economicità (rapporto tra ricavi e costi) sia la redditività (rapporto tra profitto e capitale investito) (Mella, 2008), condizioni che garantiscono la massima produzione di shareholder value (Mella, 2005). Il criterio ultimo di razionalità aziendale si applica sia a livello di business, sia a livello di funzioni aziendali e di processi di produzione.

A *livello di business*, esso mantiene validità tanto per il portafoglio di business considerato come unità, quanto per i singoli business che lo compongono; il criterio di razionalità aziendale può tradursi nelle seguenti regole che specificano come selezionare i business da inserire o da far uscire dal portafoglio per rendere massima la produzione di shareholder value (Pellicelli, 2007):

- a) nelle decisioni di attivare o di continuare i business occorre tenere conto sia della loro economicità sia dell'entità del capitale investito per la loro attivazione, sia delle fonti di finanziamento disponibili;
- b) tra due business scegliere quello con maggiore ROE medio negli anni di vita (maggiori risultati operativi e/o minori volumi di capitali investiti e/o minor WACC, inteso come costo medio ponderato dei capitali reperiti ai tassi di rendimento attesi dai finanziatori;
- c) a parità di ROE medio scegliere quello con Pay-Back Period più breve;
- d) un business con ROE medio negativo, per gli anni di vita residua, deve essere eliminato dal portafoglio.

A *livello di funzioni organizzative*, assumendo che esse siano entità astratte la produzione di servizi necessari al funzionamento ed al mantenimento dell'integrità dell'organizzazione, il criterio di razionalità aziendale può essere tradotto nella seguente regola: svolgere internamente le sole funzioni che forniscono servizi a costo inferiore rispetto ad analoghi servizi acquistabili da altre imprese esterne, a parità di affidabilità (qualità e tempestività) e di rischio di continuità di fornitura, esternalizzando le funzioni "perdenti" nel confronto con il mercato. Il *criterio di razionalità aziendale* si applica, infine, ai processi aziendali necessari per la produzione, con la regola seguente: per massimizzare economicità e redditività aziendale, ogni attività non necessaria per la produzione non deve essere attuata; ogni processo il cui costo risulti superiore al costo per acquisire analoghi risultati da fornitori esterni, deve essere esternalizzato.

Il criterio di razionalità aziendale rappresenta la base logica che giustifica il sempre più diffuso ricorso all'*outsourcing*.

2 – L'outsourcing e le sue forme

Il termine "outsourcing" fu utilizzato nel 1982 (Van Mieghem, 1999) per identificare le decisioni con le quali, uno o più processi o attività necessarie per ottenere un prodotto o un componente, o anche una funzione organizzativa – originariamente svolti "in house" da una certa organizzazione – vengono stabilmente affidati da questa – l'outsourcer – ad un'organizzazione esterna, l'outsourcer (supplier o provider), che provvede a realizzarli ed a vendere i risultati alla prima.

Prima caratteristica dell'outsourcing, da un punto di vista produttivo, è che l'outsourcer "porta fuori" processi e funzioni già svolti all'interno e non semplicemente acquista – "porta dentro" – fattori o servizi fino a quel momento prodotti da aziende esterne.

Non sempre questa caratteristica è chiaramente espressa. Il Dictionary of Business, Collins, 2005, per esempio, definisce l'outsourcing come:

“... acquisto di componenti, prodotti finiti o servizi da fornitori esterni piuttosto che produrli all'interno dell'impresa”. “In alcuni casi ciò è fatto perché ricorrere a fornitori esterni abbassa i costi, oppure perché i fornitori esterni hanno maggiori competenze tecniche oppure perché possono offrire una maggiore varietà di prodotti”.

La realizzazione del processo di outsourcing può avvenire fisicamente al di fuori del perimetro dell'organizzazione esternalizzante oppure al suo interno. Nel primo caso, l'outsourcing può essere considerato come *service contracting-out*, cioè come l'esternalizzazione di servizi necessari per la produzione (Domberger, 1998). Nel secondo caso si tratta di *service contracting-in* – o di *co-sourcing* – cioè di attuazione all'interno dell'organizzazione di processi con risorse di capitale e know how di altrui proprietà.

Il documento “ISO/TC 176/SC 2/N 630R – ISO 9000 (2008), *Introduction and Support Package: Guidance on Outsourced Processes*”, dopo avere ricordato che lo Oxford English Dictionary definisce il verbo “to outsource” come: “.. to obtain by contract from a source outside the organization or area; to contract (work) out”, specifica che:

“An outsourced process can be performed by a supplier that is totally independent from the organization, or which is part of the same parent organization (e.g. a separate department or division that is not subject to the same quality management system). It may be provided within the physical premises or work environment of the organization, at an independent site, or in some other manner”.

L'esternalizzazione può essere “domestica” oppure attuata in un altro Paese; in quest'ultimo caso si configura l'*offshoring* (termine che deriva dalla fusione tra offshore e outsourcing) se il paese dell'outsourcer è in un altro continente, o comunque, a grande distanza dall'outsourcer. La Forrester Research considera offshoring le produzioni realizzate ad una distanza superiore alle 500 miglia dal luogo dell'assemblaggio finale.

La caratteristica dell'esternalizzazione consente di inquadrare anche il processo inverso di “insourcing” – o di “produzioni in economia” – che si origina dalle decisioni di attuare internamente, nell'impresa stessa, processi, fasi o attività originariamente svolti da fornitori esterni.

Seconda caratteristica dell'outsourcing è la creazione di un rapporto durevole di fornitura continuativa tra l'outsourcer e l'outsourcer.

Questa caratteristica consente di distinguere l'outsourcing da operazioni apparentemente analoghe, quali il “subcontracting” (Van Mieghem, 1999) che può assumere le forme di commessa esterna, di appalto di sub-fornitura o di subappalto.

3 – Cosa esternalizzare

L'outsourcing è un fenomeno flessibile; in teoria, tutto può essere esternalizzato, con esclusione solo dell'attività imprenditoriale e manageriale di alto livello.

In relazione alla logica che guida la definizione dei processi esternalizzati, si distingue tra (Meo Colombo, Pellicelli, 2013):

- a) *Business Process Outsourcing*, che designa il processo di outsourcing relativo alle diverse fasi di produzione industriale, di distribuzione, di R&D, di manutenzione, ecc.;
- b) *Business Transformation Outsourcing*, che indica un processo di esternalizzazione ampio, che coinvolge tutte le funzioni aziendali, un vero e proprio programma di

trasformazione del processo di business, che si avvale dell'outsourcing come risorsa per incrementare i livelli di performance dell'impresa.

In generale, quanto più processi e funzioni sono facilmente replicabili e standardizzabili, tanto maggiori saranno i vantaggi dell'esternalizzazione.

Di fatto, l'esternalizzazione riguarda, con maggior frequenza:

1. la produzione di parti, componenti, prodotti finiti;
2. la produzione di servizi industriali, quali la manutenzione, il controllo di qualità, le lavorazioni accessorie;
3. la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi; la progettazione e il design;
4. i servizi amministrativi, quali la contabilità, il controllo di gestione, l'auditing, la gestione del personale;
5. il settore dei sistemi informativi che rappresenta uno dei punti focali dei processi di outsourcing;
6. i servizi di consulenza gestionale;
7. i servizi logistici ed i trasporti;
8. la mensa e le pulizie;
9. la rete distributiva, la promozione, la pubblicità, e altri servizi di marketing;
10. la gestione del circolante e della tesoreria; i servizi incasso e pagamento;
11. la ricerca di fonti di finanziamento.

La Figura 1 offre una schematica indicazione dei possibili processi esternalizzati mediante outsourcing (Gartner, 2004, 2006, 2007).

4 – La fine della produzione monolitica. Verso le reti produttive

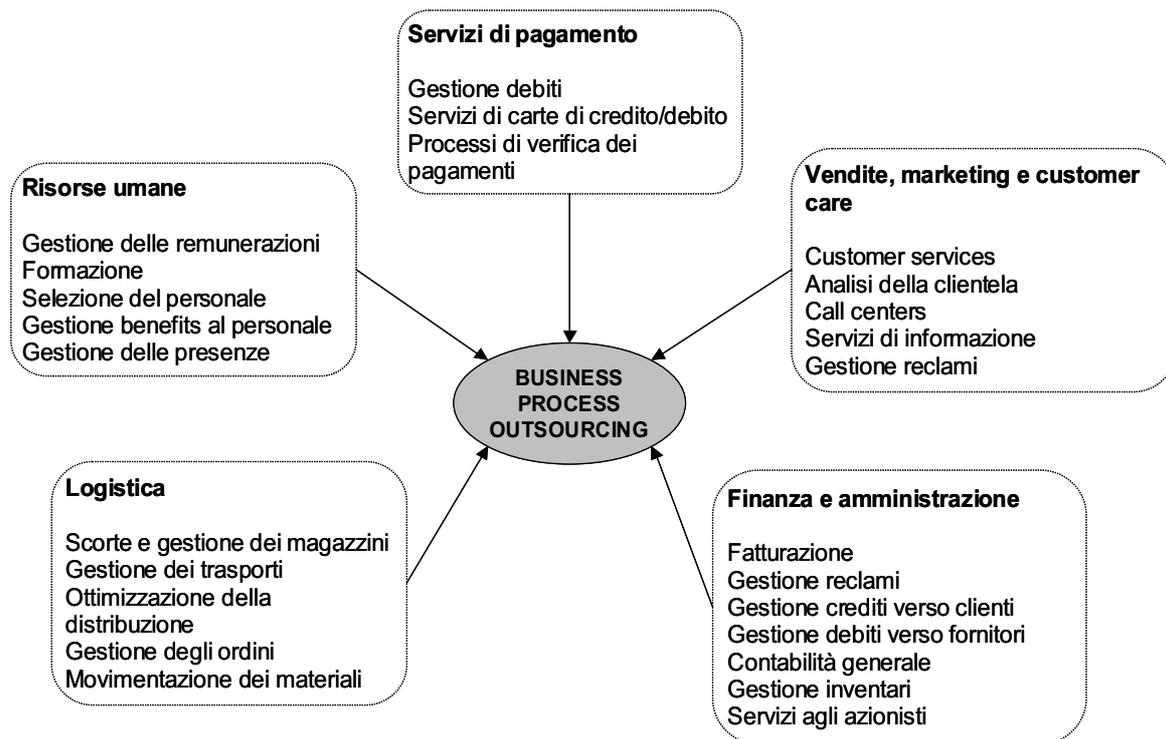
Il fenomeno dell'outsourcing può farsi risalire alle origini stesse della civiltà e della produzione. Senza andare troppo a ritroso nella storia economica, osserviamo che nel Medioevo e nel Rinascimento i mercanti-imprenditori, che formavano il comparto tessile, esternalizzavano la produzione di capi di abbigliamento da commercializzare formando una rete domestica denominata "putting-out system": acquistavano direttamente le materie prime e i coloranti da varie regioni del mondo e le affidavano a piccole imprese artigiane specializzate nelle diverse fasi delle lavorazioni, tessitura, coloritura e design (Williamson, 1985).

Nel Seicento e nel Settecento, la produzione dello zucchero, business fondamentale di quei secoli, era nuovamente gestita in un "putting-out system", organizzato da un imprenditore distributore che coordinava le diverse fasi della produzione, detenendo saldamente l'attività imprenditoriale e il controllo complessivo del ciclo di produzione e distribuzione.

Occorre ricordare, infine, che nell'Ottocento, in Inghilterra, le imprese svolgevano soltanto attività imprenditoriale coordinando strettamente una rete di attività esternalizzate, di frequente localizzate a livello mondiale.

La mancanza di un efficiente sistema di trasporti e, soprattutto, di un sistema informativo in tempo reale, che consentisse un efficace coordinamento dei processi, rese, tuttavia, spesso necessario, specialmente nelle imprese con lavorazioni integrate, organizzare in un'unica impresa le differenti lavorazioni esternalizzate dando vita alla grande impresa integrata, statunitense e tedesca in particolare, soprattutto nel settore manifatturiero (Provasi, 2004). Si formarono le grandi imprese "monolitiche".

Figura 1 – Le attività più di frequente esternalizzati con un BPO (Fonte: Gartner, 2004).



Con la produzione di massa furono attivate grandi linee di assemblaggio fortemente integrate come quelle di Ford, nel Michigan, che richiedevano la produzione interna di centinaia di componenti, di natura assai diversa. Oltre 100 anni fa, per produrre la storica Ford Modello T- Dearborn, la linea di assemblaggio fu costruita e gestita per svolgere ogni fase di produzione dell'auto, dall'acciaio agli assali, dalla fusione dei blocchi motore alla testa dei cilindri. L'impianto aveva addirittura una propria produzione di vetri e l'accentramento di ogni funzione e fase era motivato con capacità delle macchine di ridurre il costo del lavoro (Brinkley, 2003). Questa forma di impresa monolitica è, ancora oggi, ricordato come modello fordista.

Un fenomeno analogo si sviluppò anche a Pavia (Italia) negli anni antecedenti la seconda guerra mondiale con la creazione della Necchi, un'azienda "monolitica" produttrice di macchine da cucire distribuite in tutto il mondo. Tale azienda era autosufficiente: le sue fonderie consentivano di ottenere i pianali di ghisa; reparti interni producevano le bobine con processi di studio e di progettazione innovativi; dalla normale bobina domestica si brevettò la bobina a zig-zag negli anni '30; dopo l'adozione del motore elettrico, e l'abbandono del pedale, appositi reparti producevano i componenti necessari. Un reparto studi&design progettava forme all'avanguardia per funzionalità e per estetica tanto che una macchina da cucire Necchi della serie "Mirella" è esposta al Metropolitan Museum of Modern Art di New York. Perfino la formazione professionale e i servizi residenziali per gli operai erano svolte in forma autarchica; le "Scuole Necchi" formavano gli operai ed i tecnici necessari per una produzione industriale di dimensioni rilevanti e tecnologicamente avanzata (fonte aziendale); sorsero anche quartieri di case popolari "Necchi".

Com'è stato dimostrato (Mella, 2007), anche nelle economie moderne capitalistiche, l'attività economica è svolta da aziende tra loro collegate in una "rete di forniture" dai confini più o meno ampi la cui dinamica dipende: a) dalla maggiore efficienza connaturata con la specializzazione produttiva, che aumenta la produttività di certe aziende più che di altre; b) dalla possibilità di

genesi spontanea di nuove aziende, dotate di capitali e di know how; c) dall'esistenza di una sottostante rete di comunicazione, di trasporto e di pagamenti.

In presenza di tali condizioni, un'azienda che deve svolgere "in house" processi, fasi, attività o funzioni, può trovare conveniente affidarli stabilmente ad altre organizzazioni più efficienti (minore costo e maggiore qualità) nate ad hoc o già operanti (Williamson, 1975, 1981; 1989).

Queste reti produttive si sono sviluppate ed ora hanno raggiunto dimensioni sopranazionali. Per esempio, gli allevamenti di pecore in Nuova Zelanda consentono di ottenere filo di lana nel Galles, che diventa tessuto in Germania, che si trasforma in abiti in Italia, magari disegnati in Francia. I macchinari per tali produzioni sono ottenuti in Germania, con materiale elettronico proveniente dagli USA e dal Giappone e con materiale elettrico proveniente dalla Corea; e così via.

In questo contesto, la specializzazione diventava una condizione necessaria per lo sviluppo delle imprese che da "monolitiche" – in grado di svolgere interamente i processi per procurarsi materie, per lavorarle e per ottenere i prodotti finiti completi e complessi, per trasportarli e distribuirli – sono diventate "atomiche", specializzate nella produzione di componenti o di servizi di lavorazione che vengono assemblati nel prodotto finito da una serie di altre imprese atomiche specializzate tra loro connesse.

5 – L'outsourcing come rimedio alla complessità dei processi

L'innovazione tecnologica e la competizione hanno reso sempre più complessi i prodotti. Il Modello FORD T era composto di 700 parti, mentre nelle autovetture moderne le componenti sono migliaia. Proprio in questo contesto, i costruttori tendono a gestire la complessità dei loro prodotti affidando parte della produzione in outsourcing. Non si tratta solo di acquistare componenti – con normali rapporti di fornitura – ma di acquistare esternamente sistemi di componenti che prima erano assemblati internamente. Ciò consente alle imprese con produzioni complesse di specializzarsi in una parte soltanto dell'intera attività, esternalizzando altre parti a suppliers specializzati.

Nella costruzione automobilistica, ad esempio, alcune imprese sono specializzate nell'iniezione (Bosch), altre nei sistemi elettrici, altre ancora nel sistema frenante (Brembo). Grazie alla specializzazione produttiva, ad ogni livello di produzione, l'outsourcing può dividere una crescente complessità in parti più facilmente gestibili.

Con il calo dei costi di trasporto, lo sviluppo della marina mercantile e delle navi portacontainer, la globalizzazione ha cominciato a separare la "geografia della produzione" dalla "geografia del consumo" (Mella, 2007).

Ma con la progressiva industrializzazione di alcuni paesi emergenti, Cina e India in primo luogo, l'outsourcing ha assunto forme nuove – con "delocalizzazione", verso quei Paesi, di interi processi produttivi – ed in molte imprese esso è al centro delle scelte sul come competere. Il "global outsourcing" e l'"offshoring" sono i processi che meglio esprimono questa nuova tendenza.

Anche l'oggetto dell'outsourcing sta cambiando, con la nascita di imprese in grado di stipulare contratti per la fornitura di servizi di outsourcing su scala globale.

Imprese indiane come TCS, WIPRO e Infosys hanno eroso le posizioni che grandi imprese come EDS, Accenture e IBM avevano consolidato. Mentre in passato fornivano esclusivamente servizi a basso costo, come la manutenzione dei software, ora offrono funzioni complesse spesso nel

paese di origine dei loro clienti. Competono nell'innovazione, nel valore aggiunto, nell'analisi delle esigenze dell'utilizzatore finale dei prodotti o servizi dei loro clienti.

L'outsourcing sta trasformando l'acquisizione delle risorse per la produzione da rapporto di fornitura di materie, componenti e servizi, in un network che include le conoscenze, le competenze, la ricerca e sviluppo e la progettazione.

L'outsourcing si è esteso in nuovi campi, dal customer service alla R&D, alla ricerca di nuovi business model e persino ai servizi di health care.

Pochi minuti dopo il ricovero in un ospedale, ad esempio, le radiografie di un ricoverato sono trasmesse a uno specialista di un altro ospedale che le legge e stila un referto che il medico, dell'ospedale in cui il paziente è ricoverato, attraverso la propria Computer-Aided Tomography (CAT), raccomanda l'intervento.

L'industria farmaceutica è un altro esempio di rapida evoluzione del concetto di outsourcing e dell'entrata in nuovi campi (Arnum, 2008).

In tal senso, Champy nell'introduzione a Koulopoulos e Roloff (2006) scrive:

“The forces of globalization have finally kicked in. ... Material and product sourcing move between multiple countries as a function of price, quality, and speed. And customers are everywhere, expecting to be served with consistent quality and price, independent of location. The Internet has made markets global, even for the smallest company. In fact, information technology is the great enabler of those changes”.

6 – L'outsourcing: da decisione di make or buy a scelta strategica

Specificatamente, *“Make or buy”* indica il processo decisionario che un'impresa svolge per scegliere se sia più conveniente produrre internamente o acquistare dall'esterno attività *“a monte”* o *“a valle”* o anche attività professionali (Besanko et al., 2005; Espino-Rodriguez et al., 2008).

Come si legge in Williamson (1989), Chalos (1995), Roodhooft e Warlop (1999), da un punto di vista teorico la propensione delle imprese a ricorrere all'outsourcing è una funzione della differenza tra il prezzo praticato dal produttore esterno (costo marginale del *“external service market”*) e il costo marginale della produzione *“in-house”*.

Accanto a questa motivazione generale, altri driver spingono la decisione di ricorrere all'outsourcing e varie ricerche hanno cercato di evidenziare i più seguiti.

Deavers (1997) sulla base di un survey riguardante oltre 1.200 imprese ha individuato cinque fattori principali:

1. esigenza di aumentare il focus dell'impresa sulle *“core competencies”*;
2. garantirsi l'accesso alle capacità e alle competenze migliori (*“world-class”*);
3. accelerare i benefici derivanti dal reengineering, fino a riscrivere i processi dell'impresa partendo da un *“foglio bianco”*);
4. condividere i rischi tra outsourcee ed outsourcer;
5. possibilità di liberare risorse dell'impresa per concentrare l'attenzione del management sulle *“core competencies”*.

Secondo altri autori l'outsourcing può essere considerato la risposta alla concorrenza delle importazioni provenienti dai paesi a basso costo del lavoro non specializzato che costringe a portare all'estero attività di lavoro *“non-skilled”*.

Secondo Sharpe (1997) l'outsourcing nasce per ridurre i costi che l'impresa dovrebbe sostenere per rispondere al cambiamento economico, quindi è un mezzo per creare flessibilità, mentre per Abraham e Taylor (1996) le imprese affidano in outsourcing trasformazioni manifatturiere e servizi con l'obiettivo di dare stabilità ai cicli di produzione e trarre vantaggio dalla specializzazione di altre imprese.

Heshmati (2003) fa invece notare come la decisione di esternalizzare appare complessa per la presenza dei "sunk costs" e scrive chiaramente:

"La scelta tra continuare la produzione all'interno o decidere di affidare la produzione all'esterno in outsourcing richiede altre considerazioni oltre alla pura differenza tra costo di produzione e costo della fornitura"

e prosegue affermando che:

" .. l'outsourcing non è da considerare, semplicemente, una decisione make-or-buy, fondata unicamente sulla comparazione dei costi espliciti, ma deve fare riferimento anche agli investimenti precedenti dai quali si originano "costi sommersi" nell'impresa. Se il loro ammortamento non è stato completato, i "sunk costs" possono agire negativamente sulla decisione di affidare produzioni in outsourcing".

Negli anni recenti l'outsourcing da pura scelta *tattica* di make or buy tende a diventare parte di una *strategia* di modificazione del modo di fare business.

In origine, in fatti, le imprese per tradizione pensavano all'outsourcing come soluzione di problemi di breve termine, come un improvviso o inatteso aumento della domanda, un'interruzione nel funzionamento di impianti o di attrezzature, il lancio di un nuovo prodotto. Oggi le imprese considerano l'outsourcing come una rete di accordi stabili, con fornitori specializzati, in una prospettiva strategica di lungo termine (Pellicelli, 2009a).

Secondo Quinn e Hilmer (1994), con l'outsourcing il management, nella prospettiva strategica, ottimizza le risorse dell'impresa in quattro modi principali:

- 1) massimizzando il rendimento delle risorse interne concentrando gli investimenti e l'impegno su ciò che l'impresa "sa fare meglio";
- 2) sviluppando le "core competencies", costruendo barriere da opporre a concorrenti attuali o futuri che cerchino di entrare nelle aree di interesse dell'impresa, proteggendo in tal modo i vantaggi competitivi;
- 3) utilizzando gli investimenti di imprese esterne, le loro innovazioni, le loro capacità e le loro specializzazioni, che potrebbero essere mantenuti "in house" soltanto con continui investimenti e innovazione;
- 4) riducendo i rischi nei mercati in rapido cambiamento e in presenza di tecnologie in forte evoluzione; una strategia di outsourcing trasferisce all'esterno i rischi di aggiornamento tecnologico e i costi di R&D, accorciando i cicli produttivi e rendendo più flessibile e rapida la risposta alle esigenze dei propri clienti.

Costruire vantaggi competitivi sostenibili a lungo non è mai stato semplice. Ma in un ambiente competitivo e tecnologico ben più ampio e dinamico che in passato, le imprese devono affrontare la complessità, derivante dalla globalizzazione, dalle nuove tecnologie, dall'emergere di concorrenti nuovi, ricorrendo a nuove strategie.

Prahalad e Hamel (1994) identificano le "core competencies" – o competenze fondamentali dell'impresa – in un particolare tipo di capacità: una o più funzioni specialistiche, una

particolare tecnologia, il design di prodotto, il know how. Identificano anche i requisiti di una "core competence": dare accesso a più mercati o segmenti; contribuire a creare benefici per il cliente; essere difficile da imitare; agire trasversalmente su tutte le funzioni; essere radicata nell'organizzazione e quindi persistere anche quando particolari persone lasciano l'impresa.

Nel nuovo millennio, outsourcing e offshoring sono ormai la regola per le imprese che sono alla costante ricerca di nuove frontiere nella capacità di competere worldwide.

Nella realtà, alcune imprese che hanno già un proprio mercato di sbocco definito – soprattutto nei settori agroalimentare, dei laterizi e dei beni per i quali prevale anche il "brand", oltre che la funzionalità – in parte producono all'interno il prodotto e in parte lo acquistano da produttori esterni per commercializzarlo con il proprio "brand".

È una politica solitamente definita "concurrent sourcing". Tale politica va intesa soltanto come *parziale integrazione* verticale verso molti prodotti omogenei, o servizi, da parte di una singola impresa. *Parziale integrazione*, nella letteratura indica sia integrazione a monte sia integrazione a valle o qualche combinazione tra le due; in sintesi, il concurrent sourcing mette in evidenza che l'impresa sia produce internamente, sia compra dall'esterno lo stesso prodotto /servizio (Porter, 1980; Harrigan, 1985).

7 – L'outsourcing come fattore strategico

Senza pretese di completezza, ritengo utile indicare alcune *linee strategiche* che considerano l'outsourcing o l'offshoring come politiche per attenero o consolidare i vantaggi competitivi.

Una prima linea strategica favorita dall'outsourcing è quella che – contrapponendosi alla strategia di produzione di massa come strumento di riduzione dei costi unitari di produzione – consente di frazionare la catena verticale della produzione in una "lean production" consentendo (Pellicelli, 2009a):

- a. di ridurre i tempi di attrezzaggio (preparazione) dei macchinari e dei sistemi complessi;
- b. di aumentare l'utilizzazione dei macchinari e degli impianti attraverso una migliore programmazione;
- c. di facilitare i controlli di qualità in tutti gli stadi del processo di produzione.
- d. ed anche nelle decisioni di marketing si osserva un loop di crescita tra efficienza produttiva ed efficienza commerciale.

Da un lato, la riduzione dei costi è facilitata dall'ampliamento delle quote di mercato e quindi da politiche aggressive dei prezzi, delle promozioni e della distribuzione. Dall'altro lato, tali politiche sono possibili solo se l'impresa riesce a proporre prodotti ad alto valore percepito dal cliente ma a costi di produzione ridotti.

Questa interazione si riconosce tramite il rapporto tra "customer defection rate" e costi unitari. La "customer defection rate" è un indicatore indiretto della fedeltà dei clienti che, a sua volta, dipende dalla capacità dell'impresa di soddisfare la propria clientela con produzioni nelle quali sia massimo il rapporto tra utilità/qualità e costo per il cliente. Ciò significa che la riduzione del "customer defection rate" è fondamentale per acquisire sostanziali economie di costo.

Se viene affidata in outsourcing una funzione od una fase della *catena verticale*, è indispensabile per l'impresa controllare strettamente la qualità delle produzioni di componenti e, ancor più, se si tratta di produzione di prodotti finiti.

Se l'outsourcing riguarda la *logistica in uscita*, dal packaging alle spedizioni, è fondamentale che l'impresa mantenga il controllo diretto sulle consegne ai clienti.

In generale, se l'obiettivo è mantenere un basso "customer defection rate", le funzioni "chiave" del marketing non dovrebbero essere esternalizzate e l'impresa dovrebbe sempre mantenere uno stabile contatto con il cliente.

La funzione R&D contribuisce in vari modi all'efficienza produttiva studiando nuovi prodotti e progettando processi sempre più efficienti e semplici da realizzare, riducendo il numero di parti componenti e, di conseguenza, anche i tempi di produzione, la mano d'opera necessaria, i tempi macchina e le energie di potenza. Affidare in outsourcing la R&D è una scelta difficile, ma negli ultimi anni questa politica ha avuto ampia diffusione, specialmente mediante accordi internazionali o partecipazione a joint venture per la ricerca e la progettazione di prodotti, parti o componenti (Pellicelli A., 2004). A questi vantaggi si contrappone, però, il rischio di esternalizzare, insieme con le attività di R&D, anche le idee imprenditoriali più innovative e riservate, rendendo palesi all'outsourcer le strategie produttive in atto e progettate nella trasformazione imprenditoriale. La funzione R&D per molte imprese rappresenta, pertanto, una funzione essenziale per il core business e la sua esternalizzazione dovrebbe essere attuata con estrema attenzione e cautela. La Figura 2 sintetizza queste conclusioni.

FUNZIONE	RUOLO, EFFETTI
Produzione	<p>Effetti positivi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumenta l'efficienza realizzando all'esterno economie di scala altrimenti precluse. 2. Anticipa nel tempo gli effetti positivi delle curve di esperienza <p>Effetti negativi</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Cede ad altri gli effetti positivi dell'apprendimento. 4. Può perdere gli effetti positivi delle produzioni flessibili
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta l'efficienza soprattutto per le attività di produzione di componenti e di servizi ▪ Se la strategia è la differenziazione rispetto ai concorrenti, l'<i>outsourcer</i> deve tenere sotto stretto controllo le attività in <i>outsourcing</i> che comportano il contatto diretto con il cliente
R&D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'<i>outsourcing</i> della R&D aumenta l'efficienza se rende più facile produrre attraverso la semplificazione dei prodotti e attraverso l'innovazione nei processi produttivi. ▪ Il rischio è cedere ad altri "core competencies".

Figura 2 - Ruolo dell'outsourcing nello sviluppo dell'efficienza e della produttività.

Tra le più recenti ricerche empiriche, particolarmente interessanti sono quelle condotte da Kearney (2005), su campioni di aziende nel mondo che hanno fatto ricorso all'outsourcing; i risultati ottenuti sono molteplici ma è utile ricordare che i driver dell'outsourcing possono essere raggruppati in tre grandi classi, ciascuna comprendente quattro driver significativi, come indicato in Figura 3:

A) riduzione dei costi

- riduzione dei costi operativi
- riduzione degli investimenti
- variabilizzazione dei costi
- gestire "downsizing"

- B) accesso alle competenze
- focalizzazione sul core business
 - accesso a tecnologie
 - accesso a skills
 - integrazione delle competenze
- C) aumento del fatturato
- miglioramento reattività
 - speed to market
 - miglioramento qualità
 - tempi di risposta al cliente

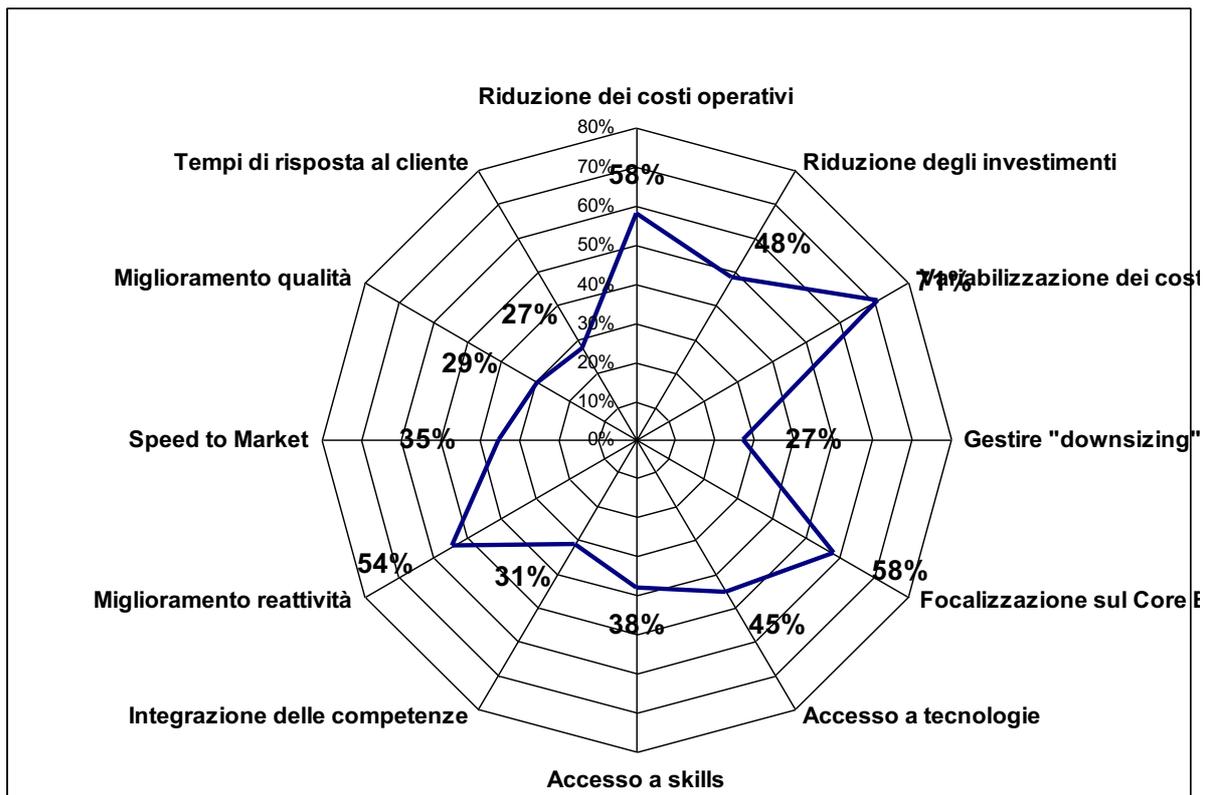


Figura 3 – Rilevanza quantitativa dei driver dell'outsourcing (elaborazione da Kearney, 2005).

8 – L'outsourcing e l'offshoring ridefiniscono i confini dell'impresa

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, la spinta verso l'outsourcing e l'offshoring ha fatto emergere due concezioni fondamentali nella scelta dei confini dell'impresa: la concezione "tattica", secondo la quale i confini dei processi dell'impresa sono definiti da una programmazione "tattica" di breve periodo, e quella "strategica", che fa discendere i confini dell'impresa da una pianificazione di tipo strategico, di lungo periodo.

Secondo la concezione "tattica" i confini economici dell'impresa si estendono, in modo "economicamente naturale", solo ai processi il cui costo in house è minore di quello ottenibile affidando quei processi in outsourcing. Le scelte di "make or buy" garantirebbero la corretta estensione di tali confini. Essi sono, inoltre, tatticamente definiti dalla possibilità di trasformare parte dei costi fissi – riducendo gli investimenti in macchinari e attrezzature (Bettis et al., 1992)

per i processi interni che cessano a seguito di esternalizzazione – in costi variabili – rappresentati dai prezzi pagati all'outsourcer – ottenendo maggiore flessibilità produttiva, con l'ulteriore vantaggio di attingere alle tecnologie più recenti senza doverne sopportare gli investimenti (Lei e Hitt,1993).

In sostanza, nella visione "tattica", l'outsourcing è concepito come un modo per risolvere un problema specifico. Può essere la mancanza di competenze all'interno, oppure la scarsità di risorse finanziarie, la necessità di ridurre l'impegno del management e di lasciare spazio alle scelte di "core business".

La concezione "strategica" si focalizza, invece, sull'analisi della capacità di competere, dei vantaggi competitivi, della posizione competitiva rispetto ai concorrenti.

Ford e Farmer (1986) e Welch e Nayak (1992) esplicitamente accusano di miopia molte delle scelte del passato, quando l'outsourcing era considerato come strumento "tattico" per eccellenza, per la riduzione dei costi, concludendo che una visione "strategica" può dare all'impresa migliori risultati rispetto a quelli che potrebbe ottenere se considerasse soltanto il fattore costo.

Considerare l'outsourcing da un punto di vista strategico significa considerare anche un insieme di fattori chiave come il ricorso ad alleanze strategiche (Prahalad e Hamel, 1990; Reich e Manking,1986), la concentrazione delle risorse sulle core competencies, l'analisi delle attività facenti parte della "value chain" e le relazioni con i fornitori e con i clienti all'interno della value chain stessa, con ciò valutando e producendo stabili vantaggi competitivi sostenibili nel lungo termine.

Il più rilevante motivo per valutare l'outsourcing da un punto di vista strettamente "strategico", è legato alla necessità dell'impresa di ridefinire il perimetro del proprio portafoglio di business, concentrando le risorse, oltre che sulle core competencies – lasciando più tempo al management per dedicarsi alle attività di natura strategica (Blumberg 1998) – anche, e soprattutto, sui core business (Dess et al,1995; Kotabe e Murray,1990, 2008; Quinn,1992). Il concentrare le risorse sui business dei mercati/settori che l'impresa conosce meglio, e che sa sviluppare in house con maggiore efficienza, consente di lasciare all'outsourcer la ricerca dei fattori di efficienza nelle produzioni relative ai business esternalizzati.

Quinn e Hilmer (1994) hanno reso evidente che, per assumere razionali decisioni di ricorso all'outsourcing in un'ottica "strategica", le imprese devono, prima di tutto, individuare quali siano le fonti dei vantaggi competitivi, al fine di:

- 1) concentrare le risorse sulle core competencies che creano valore per il cliente in modo distinto e non imitabile;
- 2) affidare in outsourcing i processi e le attività per le quali l'impresa non abbia né particolari esigenze strategiche né particolari competenze, spesso includendo molte che in passato erano per tradizione considerate parte integrante di qualsiasi strategia.

Kedia et al (2005) ricorrono al concetto di strategie generiche sviluppato da Porter (1985) per valutare vantaggi e rischi dell'esternalizzare le produzioni, sostenendo che l'outsourcing – ma le argomentazioni valgono ancor di più per l'offshoring – può dare all'impresa la possibilità di combinare e ottenere vantaggi in tutte le tre dimensioni delle strategie generiche: cost leadership, differenziazione e focus.

Gli autori affrontano il problema di come selezionare funzioni, processi e, in generale, le attività che potrebbero essere affidate in outsourcing, rilevando che, per tale selezione, il management deve svolgere un'analisi approfondita che porti a:

- 1) specificare con chiarezza la "value chain" dell'impresa;
- 2) distinguere le "core competencies" dalle "non core";
- 3) definire la "value chain" delle "core competencies";
- 4) distinguere le attività essenziali da quelle non essenziali;
- 5) separare le attività "core" o "quasi core" da quelle "non core".

9 – Verso il global sourcing

Poiché, per ogni outsourcee, lo "strategic intent" è sempre quello di incrementare l'economicità e la redditività, *outsourcing* e *offshore* si fondono in una strategia unitaria, che si designa con *offshoring*, con la quale, da nazionali, le imprese che esternalizzano diventano entità multinazionali (Pellicelli, 2009b).

Le multinazionali, grazie alla presenza in una pluralità di Nazioni/aree geo-politiche, possono attuare politiche assai ampie di scelta tra produrre all'interno o all'esterno e di scelta della Nazione alle cui imprese affidare produzioni in outsourcing. Per tali imprese, i principi dell'offshoring allargano il proprio campo di applicazione ed evolvono in una strategia di global sourcing secondo la quale le multinazionali devono sviluppare una visione globale dell'offerta cui ricorrere per l'esternalizzazione internazionale, al fine di poter abbandonare l'offshoring in una Nazione e poterlo rapidamente applicare in un'altra.

Offshoring e global sourcing possono sembrare strategie e problemi della moderna economia globalizzata ma, in realtà, secondo Kotabe e Helsen (1998), lo spostamento di produzioni da un'area geografica all'altra, alla ricerca di vantaggi comparativi da localizzazione, non è recente anche se, negli ultimi due decenni, alcune tendenze hanno dato una spinta ulteriore all'esternalizzazione, rendendo diffusi e stabili i legami tra imprese ubicate in paesi diversi e favorendone la cooperazione stabile in un network produttivo sempre più esteso.

Già Chandler, nel 1990, del resto, affermava che:

"[La] ... cooperazione tra imprese... rappresenta uno dei più fruttuosi e possibili percorsi di sviluppo del capitalismo moderno. Il ricorso a relazioni cooperative fra imprese è un fenomeno atto a modificare profondamente i meccanismi di governo aziendale, dei settori economici, i mercati in particolare ridefinendone i confini operativi" (Chandler, 1990, p. 175).

Dopo avere ricordato come negli anni '70 le principali monete abbiano avuto forti oscillazioni, Kotabe e Helsen osservano che, in quegli anni, sono state le variazioni dei cambi a dettare le strategie del sourcing, insieme con i differenziali di efficienza e di costo del lavoro nei diversi Paesi, soprattutto del "Third World". Il "prezzo" è stata la variabile principale – sebbene non l'unica – che guidava la scelta tra produzione "in house" e domestica, da un lato, e outsourcing e offshore dall'altro.

Verso la metà degli anni '80, lo scenario è cambiato; le variazioni dei cambi hanno perso parte del loro peso delle decisioni di esternalizzazione all'estero e il focus si è spostato verso la *qualità* e le *tecnologie*. Dato che occorre tempo per preparare un "supplier" che garantisca dati livelli di qualità e di tecnologia, l'offshoring, in un'ottica "strategica", deve tendere a sviluppare relazioni di lungo periodo con l'outsourcer o il "supplier" estero e, in tale ottica, le fluttuazioni dei cambi non sono mai considerate un fattore decisivo della decisione di esternalizzazione verso un dato Paese.

Innovazioni e cambiamenti nelle infrastrutture dello scambio internazionale, progressi nelle comunicazioni e nei trasporti, nonché nuovi strumenti finanziari, hanno reso più semplice il ricorso all'offshoring. Questa tendenza ha contribuito a rendere più facile, per le imprese che utilizzano i componenti, trovare nel mondo dei "suppliers" esteri prodotti a condizioni migliori di quelle della produzione interna.

La diffusione del *just-in-time* ha stretto relazioni di lungo termine tra "suppliers" e clienti ed ha dato forte responsabilità al management dell'area acquisti, spingendo le decisioni verso i vertici delle organizzazioni. In questo contesto, outsourcing e offshoring si sono evoluti; da decisione "tattica", sono diventati sempre più decisione "strategica", aprendosi ai mercati mondiali e favorendo lo sviluppo del global sourcing.

Un numero crescente di imprese ha esternalizzato interi processi di produzione, costruendo impianti di produzione in varie parti del mondo, controllati strettamente con forme varie di partnership. L'aumento della domanda di componenti in nuove aree geografiche ha favorito la nascita di imprese dapprima locali poi globali di produzione di componenti. Le relazioni di lungo termine con questi produttori hanno, a loro volta, favorito il trasferimento della R&D nelle aree geografiche più disparate, facendo crescere un "mondo" di imprese quasi senza più localizzazione.

10 – Strategie di global sourcing

Quando protagonista del "global sourcing" è un'impresa multinazionale, che ha più unità operative in diversi paesi, i concetti di outsourcing e offshoring assumono alcune peculiarità sia per il modo di esternalizzare sia per la scelta della Nazione delle imprese cui si affida l'attività esternalizzata.

Relativamente alle decisioni di esternalizzazione, le imprese multinazionali adottano varie *forme di sourcing* che possono essere ricondotte a due principali:

a) "intra-firm sourcing", quando l'outsourcing di un'unità, facente parte del gruppo internazionale, ha come destinatario un outsourcer che è pure all'interno proprio gruppo di unità operative (parent company e subsidiaries); in realtà, a livello di gruppo non si ha effettivo outsourcing in quanto, anche se localizzata in diverse unità rispetto alla casa madre, si tratta pur sempre di produzione "in house" per il gruppo; questa forma è tipica di banche ed assicurazioni che esternalizzano i servizi di contabilità, auditing, vigilanza, liquidazione, ed altri, affidandoli a società autonome ma controllate interamente dalla casa madre;

b) "real outsourcing", quando qualche unità del gruppo esternalizza ricorrendo ad imprese indipendenti, non appartenenti al gruppo, sulla base di contratti o di alleanze in varie forme.

Per quanto riguarda il "dove", quindi dal punto di vista della localizzazione geografica della produzione, "intra-firm sourcing" e "real outsourcing" possono essere considerati in due differenti prospettive, a seconda che, rispetto alla nazionalità dell'outsourcee, i fornitori siano produttori nazionali o esteri.

Come viene illustrato dal modello di Figura 4, le multinazionali, che scelgono la strategia di privilegiare il proprio gruppo di unità operative, possono procurarsi componenti, prodotti finali e servizi nella Nazione di origine della propria parent company (domestic in house-sourcing) oppure nelle Nazioni delle proprie foreign subsidiaries (offshore subsidiary sourcing), sempre, comunque, all'interno del gruppo.

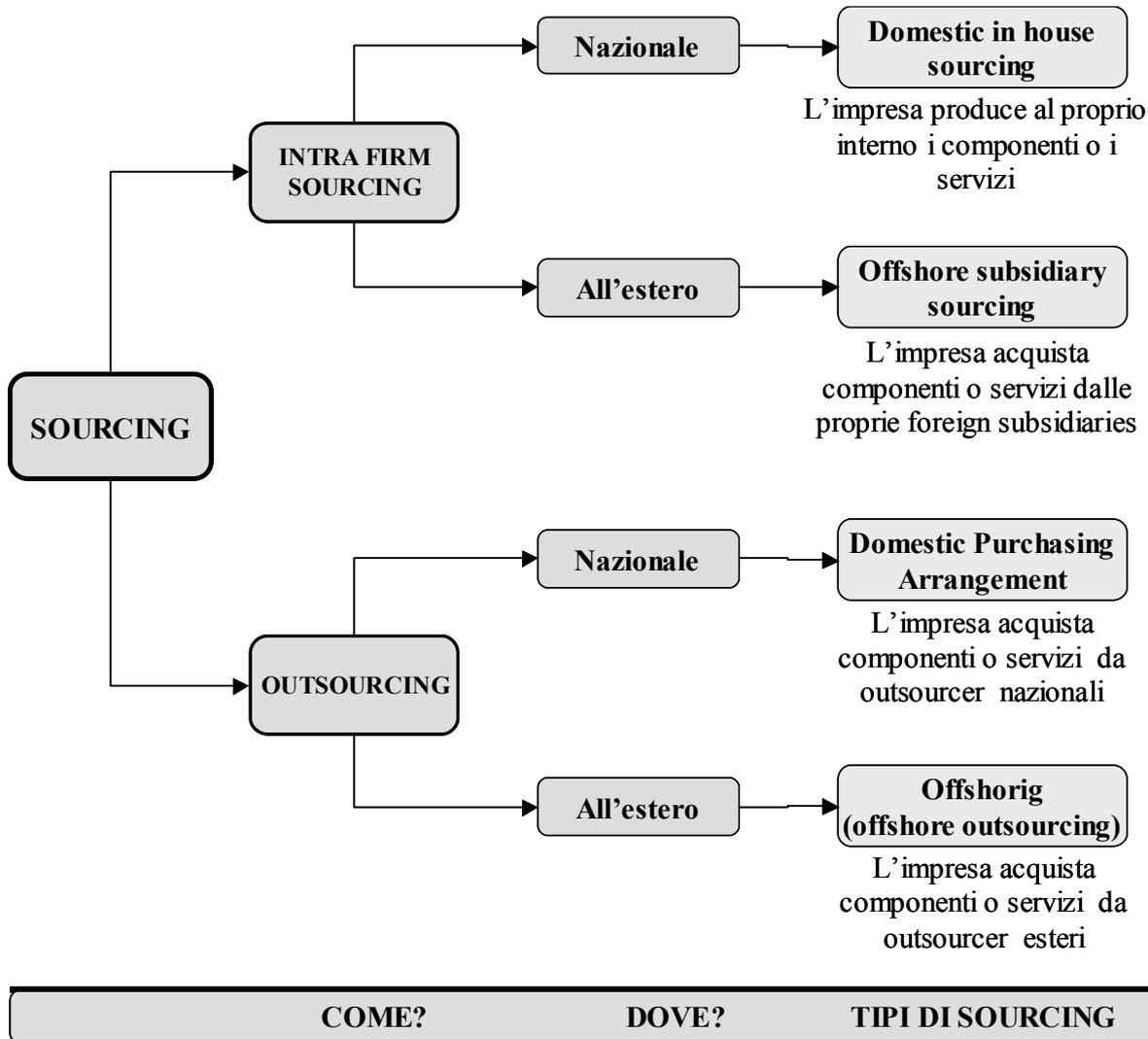


Figura 4 – Vari tipi di “sourcing strategy” (Kotabe e Helsen, 1998, p. 289).

Se invece optano per il “real outsourcing”, la parent company o le singole subsidiaries possono o rivolgersi a produttori delle Nazioni in cui operano (Domestic purchase arrangement) oppure rivolgersi a fornitori di altre Nazioni (offshoring).

Per un'impresa multinazionale, la scelta tra i vari tipi di sourcing assume particolare complessità in quanto, ai fini dei calcoli di convenienza, occorre considerare non solo il driver dei costi di produzione, ma anche l'andamento tendenziale dei cambi, l'efficienza delle infrastrutture di trasporto e comunicazione nei vari Paesi, la trasparenza economica, la sicurezza, l'ambiente economico e culturale nonché l'atteggiamento dei Governi verso gli investimenti esteri, per prevenire i rischi di movimento dei beni e dei capitali.

A partire dagli anni '80, contemporaneamente all'emergere di grandi imprese con base in Paesi a basso costo del lavoro, l'offshoring ha gradualmente ridotto il peso della produzione all'interno di molte imprese multinazionali nelle quali hanno, invece, acquisito maggior rilevanza la R&D, il marketing e la finanza.

Secondo Cohen e Zysmann (1987), in molte imprese si manifesta il convincimento, da molti considerato errato, che la produzione possa essere facilmente trasferita ad altre imprese indipendenti, sulla base del differenziale tra costi di produzione interna e costi di produzione

esterna, mantenendo ugualmente il controllo sulle capacità di competere. E proprio considerando il costo di produzione come unico, o prevalente, criterio decisivo, offshoring e outsourcing sono indicati da molti osservatori come una geniale soluzione al problema delle differenze di costo rispetto ai paesi emergenti.

Tale opinione non è, tuttavia, condivisa unanimemente in quanto l'esternalizzazione della base industriale significa realmente indebolire la capacità di competere. Mantenere vantaggi competitivi attraverso la R&D e il marketing per qualche tempo è possibile, ma in un periodo più o meno breve, le imprese dei paesi emergenti riescono ad acquisire capacità distintive anche in queste aree.

Per evitare l'indebolimento strategico, derivante dall'esternalizzazione delle funzioni di produzione, esistono alcune difese:

- 1) affermare il brand in modo tale da rendere ininfluenza per il compratore il luogo di produzione e l'identità del produttore. Nike e Adidas negli articoli di abbigliamento sportivo sono alcuni esempi di successo;
- 2) concentrare l'attività in nicchie di qualità, immagine e prezzo elevati, in modo da ridurre l'outsourcing al minimo necessario, erigendo barriere alla concorrenza rappresentate da una funzione d'uso del prodotto di alto profilo;
- 3) puntare sui mercati emergenti offrendo prodotti a prezzi di media gamma ma mantenendo salda la capacità di innovare. Nokia, per alcuni anni, ha mantenuto ritmi di crescita elevati dei ricavi grazie allo sviluppo delle vendite di telefoni cellulari di prezzo medio nei paesi emergenti.

11 – Rischi del global sourcing

Accanto ai vantaggi, il global sourcing presenta anche svantaggi notevoli, ancora oggetto di diversa valutazione da parte degli operatori e degli studiosi. Gli svantaggi più evidenti derivano dalla complessità della gestione dei contratti e dalle differenze tra le tradizioni, la cultura e i valori dei partner.

Alcuni osservatori pensano che l'esternalizzazione dei processi di produzione sia addirittura all'origine della perdita di peso di questa funzione nella "value chain". Rispondere alle sfide della competizione globale con le alleanze con i suppliers può essere una risposta efficace, ma nel lungo andare non è detto possa essere sempre ripetuta con gli stessi risultati positivi.

Due sono i rischi più evidenti.

Il primo nasce dalla situazione di incertezza in cui si trovano i suppliers i quali cercano di rendere stabile il loro rapporto migliorando le proprie prestazioni, ricercando nuovi buyers e ampliando i mercati; da tali comportamenti, nel lungo andare, viene stimolata, se non favorita, la nascita di nuovi concorrenti. Alcuni outsourcers, per assicurarsi gli ordini, rinunciano a scelte di lungo periodo e accettano la posizione "captive" di subfornitori. Altri decidono invece di reagire all'incertezza. Mirano ad acquisire una posizione autonoma e a vendere anche ad altri clienti, al fine di realizzare economie di scala. Il risultato, per la multinazionale, può essere di aprire il mercato a nuovi concorrenti (che ricorrono allo stesso supplier) e quindi perdere posizioni in precedenza dominanti.

Il secondo rischio deriva dalla perdita della *capacità di progettare*. L'esternalizzazione con il ricorso a suppliers esterni "dissemina" le innovazioni tecnologiche favorendo, ancora una volta,

la nascita o il rafforzamento di imprese concorrenti e, nel lungo andare, indebolendo la capacità di competere sia sui costi sia sulle innovazioni di processo produttivo.

Non v'è dubbio che sarebbe preferibile mantenere all'interno dell'impresa il controllo delle conoscenze critiche, ma l'innovazione tecnologica e le nuove esigenze del consumatore accorciano il ciclo di vita di prodotto. Anche se appare intuitivo che tanto più complessa è la tecnologia e tanto maggiori siano le capacità di mantenere il controllo delle core competencies, il processo di ristrutturazione di Boeing, in occasione del lancio del 787, ha però messo in discussione anche questo principio.

Quando nel luglio 2007 il Boeing/787 ha volato per la prima volta, in prova, molti hanno salutato l'evento come una svolta del global sourcing. La decisione strategica di prodotto, consistente nel progettare e nel produrre un aereo a media capienza (270 passeggeri), anziché competere testa a testa con l'Airbus 380 (600 passeggeri), è stata considerata vincente. Tale opinione non è però condivisa da tutti gli analisti. Il B/787 è prodotto in gran parte in outsourcing; Boeing è responsabile solo del 10% del valore nella "value chain" in quanto le lavorazioni in house riguardano il solo assemblaggio finale e ali di coda. La produzione del rimanente valore è ottenuta dal concorso di 40 partners; le ali sono prodotte in Giappone, parte della fusoliera è costruita in Italia e i sistemi di atterraggio in Francia; tanto la stessa Boeing aveva dichiarato di non essere più un costruttore ma un "system integrator".

Dalla New York University è venuta addirittura l'accusa di "distruzione strategica" dell'industria aerospaziale americana, sostenendo che Boeing, con la sua strategia di outsourcing e offshoring, ha di fatto trasferito proprietà intellettuale in cambio di capitale. Ha aiutato costruttori in Cina e Giappone a sviluppare tecnologie che imprese di questi paesi useranno per produrre propri aerei¹.

La leadership americana in un settore cruciale per le esportazioni, è stata fortemente indebolita dal global sourcing di Boeing (Il Sole24Ore²). Non c'è dubbio che il programma B/787 abbia aiutato i suppliers a sviluppare capacità che venderanno ad altri, ma ciò è inevitabile nell'economia contemporanea; Boeing usa gli stessi metodi di Nike, che aveva cominciato col produrre calzature in Cina e Giappone, e di Apple, che fa produrre a Taiwan e Cina componenti integrati. Il B/787 – scriveva un commentatore del Financial Times –

non è un prodotto interamente americano, ma è un prodotto della capacità americana di innovare nella tecnologia e nel global manufacturing" (Financial Times, 9 luglio 2007).

Il Wall Street Journal del 7 dicembre 2007 spegneva molti entusiasmi con il titolo "Outsourcing delays liftoff of Boeing jet". La causa principale del ritardo, che sarebbe costata forti penali al costruttore aeronautico, era stata individuata nei ritardi delle consegne di parti componenti da parte dei suppliers³ ma soprattutto nel fatto che molti suppliers, invece di usare propri tecnici, avevano a loro volta affidato in outsourcing la produzione di parti ad altri suppliers, in genere più piccoli, favorendo proprio la nascita di imprese specializzate che possono anche arrecare pregiudizio all'economicità del "global outsourcee".

¹ Si veda David Pritchard alla pagina:

http://www.uscc.gov/hearings/2007hearings/written_testimonies/07_05_24_25wrts/07_05_24_25_pritchard_statement.php

² Si veda la notizia alla pagina: <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/Mondo/2008/07/aviazione-commerciale-sussidi-produttori-asia.shtml?uuid=00d0b506-4739-11dd-a870-91396f7e96b7&DocRulesView=Libero>

³ Si veda la pagina: <http://www.msnbc.msn.com/id/24028195/>

12 – L'“extreme outsourcing”. Dall'outsourcing alle “virtual organizations”

La diffusione del global sourcing, mediante l'espandersi dell'outsourcing e dell'offshoring, e la formazione di stabili relazioni tra l'outsourcee e gli outsourcers/suppliers, sta modificando la logica stessa delle imprese.

Da sistemi unitari, dai confini produttivi, economici e finanziari definibili, esse stanno assumendo conformazione sempre più sfumata, in una serie di strutture nuove, “a rete” – definite anche, nel loro insieme, come holonic networks (Davidow e Malone, 1992; Mella e Gazzola, 2017) – che amplia e rende mobile il perimetro di riferimento delle attività economiche dell'impresa rendendo, nel contempo, sempre più difficile circoscriverne i confini.

“In order to obtain necessary resources, the organization is seen to develop relations with a number of other organizational units and thus it enters into a network of relationships. [...] The parallel to these studies in the marketing area are those from a ‘distribution system perspective’. In this, the field is viewed as a system of interconnected institutions performing the economic functions required to bring about exchange of goods or services” (Hakansson, 1982; pp. 11, 12).

La tipica struttura di una “impresa a rete” è costituita da un insieme di imprese legate da contratti di outsourcing o di offshoring che consentono alle unità interconnesse di essere autonome ma tutte cooperanti e coordinate tramite la rete, che le rende simili ad un'unica impresa economica (Mella, 2009).

“Per questo le imprese a rete sono anche denominate “aziende oloniche”, o “aziende virtuali”. Un'azienda olonica è un insieme di unità operative autonome che agiscono in modo integrato e organico, nell'ambito di un sistema a rete di tipo olonico, per configurarsi ogni volta al meglio come catena del valore più adatta per perseguire le opportunità di business che il mercato presenta” (Merli & Saccani, 1994: 17).

Le reti oloniche più tipiche sono rappresentate dai network interaziendali – o manufacturing network – costituiti da unità operative relativamente indipendenti da un punto di vista finanziario, economico ed organizzativo, ma non giuridico, aventi natura analoga ad organizzazioni autonome. Esse si reggono tramite rapporti partecipativi, oppure tramite contratti formali di outsourcing o tramite alleanze o joint ventures (Turati, 1990). Ciò che caratterizza la rete è la comunione di interessi per lo svolgimento della value chain di un business unitario.

Anche nei gruppi che nascono nei processi di “intra-firm sourcing”, con controllo societario diretto da parte dell'outsourcee si può configurare una rete di imprese, quando si instaurano relazioni stabili di natura produttiva ed economica conseguenti l'esternalizzazione.

Spesso i rapporti di esternalizzazione, relativamente ad un business ben identificato, si sviluppano in un unico luogo geograficamente delimitato nel quale sono localizzati sia gli outsourtees sia gli outsourcer, formando un distretto industriale.

All'interno dei distretti, le relazioni interaziendali non sono solamente di natura produttiva ma anche di knowledge creation, di trasmissione di conoscenza e di formazione delle competenze. In entrambi i casi, si sviluppano nuovi modelli di business, attuati da imprese outsourtees/suppliers che esternalizzano l'un l'altra funzioni, processi e competenze per sviluppare un sistema di “comakership”, favorendo la circolazione della conoscenza fra tutte le unità della rete.

Questa tendenza all'esternalizzazione della maggior parte delle funzioni e dei processi può essere resa "estrema" – assumendo la conformazione che si potrebbe definire di "extreme outsourcing" – portando alla formazione di una *virtual organization*, un'impresa di *puro coordinamento imprenditoriale* dei business, nella quale tutti i processi produttivi ed economici sono stati esternalizzati, con la formazione di un network stabile ma flessibile.

13 – L'outsourcing nella Pubblica Amministrazione

L'outsourcing non è un processo limitato alle imprese. Tutte le organizzazioni, nel ricercare le condizioni di massima efficienza, ricorrono all'esternalizzazione per ridurre i costi e per destinare le risorse ai processi "core".

Anche la Pubblica Amministrazione (PA), già dagli anni '80, ha avviato un processo di esternalizzazione che, negli anni recenti, si è intensificato, assumendo caratteristiche peculiari anche in relazione al mutato ruolo della PA:

Mentre negli anni '80, infatti, il modello tradizionale della PA era fondato sul presupposto che essa fosse un sistema organizzato per la produzione diretta di beni e servizi pubblici, oggi tale modello si è trasformato: la PA, da produttore di servizi pubblici, diventa sempre più orientata all'esercizio dell'autorità pubblica, svolgendo una funzione di impulso e di coordinamento economico oltre che politico e amministrativo. In questa evoluzione, anche i processi di esternalizzazione assumono una luce nuova.

L'outsourcing, che negli anni '80 era considerato strumento per migliorare l'efficienza e l'economicità delle gestioni pubbliche, oggi sempre più diventa strumento "strategico" per rendere efficiente la struttura organizzativa, consentendo una riflessione ed una vera e propria riprogettazione delle funzioni, dei processi e delle attività, al fine di favorire la soddisfazione degli stakeholders sociali ed ottenere il consenso politico.

Per avere una chiara interpretazione della logica dell'outsourcing nella PA è utile fare riferimento alla Guida (ufficiale) all'esternalizzazione di servizi e attività strumentali nella Pubblica Amministrazione, redatta dal Dipartimento della Funzione pubblica, che "*rappresenta uno degli output finali del lavoro condotto dal tavolo di lavoro 'outsourcing ed esternalizzazione'*".

La Guida offre, innanzitutto, una rigorosa definizione di "esternalizzazione" che viene concepita "come il trasferimento, che avviene in base a contratti, della produzione di servizi e attività strumentali di pubbliche amministrazioni ad imprese private, pur continuando le stesse pubbliche amministrazioni a finanziare l'attività e ad assumersi la responsabilità del soddisfacimento del bisogno pubblico" (pag. 8).

Viene, altresì precisato che la differenza sostanziale tra un contratto di esternalizzazione ed un contratto di fornitura di servizi consiste, soprattutto, nella attivazione di una partnership cliente-fornitore in una prospettiva di medio termine o nella verifica continua della qualità delle prestazioni da parte dell'amministrazione pubblica.

Le tipologie di amministrazioni pubbliche interessate all'outsourcing sono indicate nella Guida (pag. 5) in:

- a) Amministrazioni centrali,
- b) Agenzie nazionali, comprese Università, Enti previdenziali, CNR, Agenzie operative centrali, Enti di ricerca, Authorities indipendenti
- c) Regioni
- d) Agenzie regionali, comprese Agenzie regionali ambiente e sanità, Aziende edilizia residenziale pubblica, Aziende diritto studio

e) Aziende sanitarie.

I servizi interessati a forme di esternalizzazione sono indicati nei seguenti:

- 1) Servizi di supporto Amministrativo, Contabilità, Finanza, Gestione risorse umane, compresi amministrazione personale, lavoro interinale, acquisti, servizi di contabilità, revisione dei conti e tenuta dei libri contabili, servizi legali ad esclusione di quelli attribuiti all'Avvocatura dello Stato.
- 2) Facility management, includente manutenzione immobili, manutenzione tecnologica, manutenzione Impianti, utenze ed energy management, servizi di pulizia degli edifici, di gestione delle proprietà immobiliari, security e guardiania.
- 3) Servizi informatici ed affini e servizi di telecomunicazione.
- 4) Servizi alberghieri (pulizia, mense, lavanderia) e servizi di guardia/sicurezza.
- 5) Servizi di trasporto, compresi trasporto terrestre, servizi di corriere, trasporto di posta per via terrestre ed aerea.
- 6) Servizi di eliminazione di scarichi di fogna e di rifiuti, disinfestazione ed analoghi.
- 7) Servizi di consulenza, includenti servizi di consulenza gestionale ed affini, di ricerca di mercato e di sondaggio dell'opinione pubblica, di ricerca e sviluppo, pubblicitari.

Viene riconosciuto che *“Il processo di esternalizzazione è una scelta strategica, con rilevanti implicazioni di carattere gestionale, che la pubblica amministrazione assume in relazione alla necessità di rideterminare il proprio ruolo e il proprio rapporto con i fornitori esterni”* al fine di:

- a. attuare la valutazione complessiva del proprio portafoglio di attività,
- b. verificare la coerenza tra mission assegnata all'amministrazione e portafoglio,
- c. individuare le aree di attività/servizi su cui concentrare risorse professionali, tecnologiche ed economico finanziarie,
- d. gestire all'esterno non semplici attività, ma *“insieme di pacchetti integrati”* di attività e, talvolta, interi processi organizzativi.

Spostando il focus sul rapporto con l'outsourcer, viene riconosciuto che l'outsourcing deve attivare un rapporto di collaborazione con il fornitore, caratterizzato da logiche di "partnership", "cooperazione" e "condivisione degli obiettivi".

14 – Conclusioni e prospettive. Lo “ousourcing life cycle”

Dopo aver deciso per quali attività ricorrere all'outsourcing, l'outsourcee deve programmare la realizzazione del processo di esternalizzazione. La fase più importante e più complessa riguarda la scelta dell'outsourcer, soprattutto se l'impresa ha già una rete di rapporti con fornitori esterni ciascuno specializzato in una particolare area.

Il processo decisionario si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a. definire gli obiettivi che si intendono raggiungere con l'outsourcing,
- b. raccogliere le informazioni necessarie per preparare la scelta tra più outsourcers,
- c. scegliere il partener più adatto agli obiettivi,
- d. individuare il tipo di relazione da allacciare con il partner per minimizzare i rischi,
- e. negoziare un contratto che definisca con chiarezza prestazioni e controprestazioni,
- f. preparare un piano per trasferire all'outsourcer la funzione o l'attività oggetto dell'outsourcing,
- g. definire le linee guida per gestire il rapporto con l'outsourcer.

Un interessante modello, per arrivare alla decisione di outsourcing – sviluppato con riferimento al settore dei servizi industriali, ma di portata generale – è presentato da Kumar et al (2007)

come "Outsourcing Life Cycle Phase" che comprende cinque momenti, per ciascuno dei quali sono richieste opportuni criteri di valutazione e di decisione:

- 1) decisione strategica di avvio del processo di esternalizzazione,
- 2) analisi dei business coinvolti e analisi di scenario,
- 3) scelta dell'outsourcer e formulazione del contratto,
- 4) attuazione del contratto,
- 5) uscita dal contratto ed eventuali decisioni di back sourcing.

Un più generale modello è proposto da Jennings (1997) secondo il quale la strategia di outsourcing può essere schematizzata nelle sei fasi sintetizzate nella Figura 5.

FASI	AZIONI PRINCIPALI
<p>1. Gli obiettivi. Allocare l'outsourcing nella strategia generale Valutare se l'outsourcing sia una strategia percorribile per l'organizzazione tenendo conto degli attuali obiettivi strategici.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definire la strategia di lungo termine della funzione che si intende affidare in <i>outsourcing</i>. • Considerare l'impatto della decisione di ricorrere all'<i>outsourcing</i> sul raggiungimento della "mission" e delle strategie dell'organizzazione, inclusi costi, qualità, flessibilità e rispetto dei tempi. • Considerare i cambiamenti nell'ambiente che richiedono un cambiamento nella strategia.
<p>2. Quali attività affidare in outsourcing? La raccolta di informazioni Raccogliere e analizzare le informazioni sui prodotti/servizi da affidare in <i>outsourcing</i> e i prodotti/servizi realizzabili <i>in house</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Individuare i prodotti/servizi da affidare in <i>outsourcing</i> e i livelli di prestazione attesi. • Dare una chiara definizione di tali prodotti/servizi. Individuare le capacità "core". Determinare i costi attuali dei prodotti/servizi che si intende affidare in <i>outsourcing</i> e stimare le potenziali economie realizzabili. • Raccogliere referenze sui supplier
<p>3. La selezione dell'outsourcer Fissare i criteri di valutazione per individuare una rosa di possibili candidati affidabili.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Individuare il numero di fornitori più adatto per una scelta ampia e ragionata. • Documentare le capacità tecniche e di management delle imprese candidate, la cultura delle loro organizzazioni e il potenziale "fit" (grado di integrazione con l'outsourcer).
<p>4. La negoziazione del contratto Mirare a un contratto che stabilisca rigidamente le prestazioni dovute e sia al tempo stesso abbastanza flessibile per successivi inserimenti in risposta ad eventi non pianificati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Negoziare un accordo che sia "fair" ed equo. • Specificare le prestazioni attese da ciascun partner, come debbano essere misurate e remunerate e come eventuali controversie debbano essere risolte. • Specificare con chiarezza clausole a fronte di fatti imprevisti ("contingency") e come gli eventuali subcontraenti debbano essere gestiti.
<p>5. Il trasferimento delle attività e delle funzioni dall'outsourcer al fornitore Preparare un piano per trasferire al fornitore le attività da affidare in <i>outsourcing</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costituire per un tempo limitato un gruppo di lavoro con il compito di organizzare e controllare il trasferimento. • Coinvolgere i dipendenti sulle cui attività il trasferimento può avere un impatto. • Assicurarsi che i dirigenti della funzione o della parte dell'organizzazione trasferita in <i>outsourcing</i> siano coinvolti nelle decisioni.
<p>6. La scelta del tipo di relazione con il fornitore</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Buy the market", "Ongoing relationship", Partnership, Alleanze strategiche. Integrazione a monte.

Figura 5 – Sei fasi per una strategia di outsourcing (adattato da Jennings, 1997, pp. 85-96).

Quando, ad esempio, Unilever ha deciso di affidare in outsourcing ad HP e ad Accenture gran parte della gestione del personale – le carriere di 200.000 dipendenti, le paghe, la formazione, la

selezione e il reclutamento di nuovo personale – fu preparato un volume di 200 pagine per descrivere il progetto e presentarlo ai partecipanti alla gara. Sette imprese specializzate risposero con proposte che coprono oltre 1.000 pagine. Nove persone, dipendenti di Unilever, lavorarono per cinque mesi full time per valutare le proposte, incluse le visite a 12 centri di gestione di candidati all'outsourcing. Alla fine, la società dichiarò: “Costa molto in denaro e in tempo preparare una strategia di outsourcing e scegliere un supplier” .. “Non vanno sottovalutati i costi” ... “Outsourcing é come dire sto per portare le vene fuori dal mio corpo. Non si può pensare di portarle fuori e che poi il corpo stia in piedi come prima (Documentazione Unilever)⁴.

REFERENCES

- Abraham, K., Taylor T. (1996), Firms' use of outside contractors: theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 14, pp. 394-424.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. (2005), *Economics of strategy*, Wiley & Sons, Hoboken.
- Bettis, R. A., Bradley, S., Hamel, G. (1992), Outsourcing and industrial decline, *Academy of Management Executive*, 6(1), pp. 7 -22.
- Blumberg, D. F. (1998), Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market, *Managing Service Quality*, 8 (1), pp. 5 -8.
- Brinkley, D. (2003), *Wheels for the world*, Penguin, Harmondsworth.
- Chalos, P. (1995), Costing, control and strategic analysis in outsourcing decisions, *Journal of Cost Management*, 8(4), pp. 31-37.
- Deavers, K. (1997), Outsourcing: a corporate competitiveness strategy, not a search for low wages, *Journal of Labor Research*, 18(4), pp. 503-519.
- Chandler, A. (1990), *Scale and Scope": the Dynamics of Industrial Capitalism*, Balknap Press, Cambridge.
- Cohen, S., Zysmann, J. (1987), *Manufacturing Matters*, Basic Books, Inc., New York.
- Davidow, W. H., Malone, M. (1992), *The virtual corporation*, HarperBusiness, New York.
- Dess, G. G., Rasheed, A., McLaughlin, K, Priem, R. (1995), The new corporate architecture, *Academy of Management Executive*, 9(3), pp. 7-20.
- Dipartimento della Funzione Pubblica (2003), Guida all'Esternalizzazione di servizi e attività strumentali nella Pubblica Amministrazione. Come, Quando e Perché Esternalizzare: http://www.cantieripa.it/allegati/Guida_Esternalizzazioni_FINALE.doc
- Domberger, S. (1998), *The Contracting Organization. A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, Oxford.
- Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C., & Baum, T. (2008). Asset specificity in make or buy decisions for service operations: An empirical application in the Scottish hotel sector. *International Journal of Service Industry Management*, 19(1), 111-133.
- Ford, D., Farmer, D. (1986), Make or buy – a key strategic issue, *Long Range Planning*, 19(5), pp. 54-62.
- Gartner RAS Core Research (2004), *Dataquest Research: Outsourcing Worldwide – Forecast Database*.
- Gartner RAS (2006), *Worldwide IT Outsourcing – Forecast Database*.

⁴ Si veda la pagina:

http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/3EE2342D-180B-46FA-874C-F269603012AF/0/Unilever_short_2_7_07.pdf

- Gartner RAS (2007), *Dataquest Insight: IT Outsourcing Trends and User Strategies in the Financial Services Market*, ID Number: G00145762, April 3, 2007
- Håkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, IMP Group, *International Marketing*, Wiley and Sons, New York.
- Harrigan, K. (1985), Vertical integration and corporate strategy, *Academy of management Journal*, 28(2), pp. 397-425.
- Heshmati, A. (2003), Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries, *Journal of economic surveys*, 17(1), pp. 79-112.
- Jennings, D. (1997), Strategic guidelines for outsourcing decisions. *Strategic changes* 6(2), pp. 85-96.
- Kearney, A. T. (2005), *Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage*. http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Strat_Outsourcing_S.pdf.
- Kedia, B., Lahiri, S., Lovvorn, A. (2005), Seeking competitive advantage on distant shores, *European Business Forum*, (21), pp. 37-40.
- Kotabe, M., Helsen, K. (1998), *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons, New York.
- Kotabe, M., Mol, M., Murray, J. (2008), Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective, *Industrial Marketing Management*, January, 37(1), pp. 37-45.
- Kotabe, M., Murray, J. (1990), Linking product and process innovations and models of international sourcing in global competition: a case of foreign multinational firms, *Journal of International Business Studies*, 21(3), pp. 383-408.
- Koulopoulos, T., Roloff, T. (2006), *Smartsourcing. Driving innovation and growth through outsourcing*, Simon and Schuster.
- Kumar, S., Aquino, E., Anderson, E. (2007), Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing. *Information Knowledge Systems Management*, 6(4), pp. 323-342.
- Lei, D., Hitt, M. (1995), Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities, *Journal of Management*, 21(5), pp. 835-859.
- Mella, P. (2005), Performance Indicators in Business Value-Creating Organizations, *Economia Aziendale 2000 web*, 2/2005. www.ea2000.it, pp. 25-52.
- Mella, P. (2007), Selfish Orgonic Networks, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(7), pp. 139-155.
- Mella, P. (2008), *Aziende 1*, Franco Angeli, Milano.
- Mella, P. (2009). *The Holonic Revolution. Holons, Holarchies and Holonic Networks. The Ghost in the Production Machine*, Pavia University Press. Pavia.
- Mella, P., Gazzola, P. (2017), The Holonic View of Organizations and Firms. *Systems Research and Behavioral Science*, 34 (3), pp. 354-374.
- Meo Colombo, C., Pellicelli, M. (2013), Outsourcing Strategies: The Rules for an Effective Decision Making Process, *Change Management: An International Journal*, 12, pp. 31-43.
- Merli, G., Saccani, C. (1994), *L'azienda olonica-virtuale*, Il sole 24 Ore, Milano.
- Pellicelli, A. C. (2004), Strategic Alliances, *Economia Aziendale 2000 web*, 2/2004, pp. 23-43.
- Pellicelli, M. (2007), *Value based management*, Giappichelli, Torino.
- Pellicelli, M. (2009a), *L'outsourcing e l'offshoring nell'economia dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Pellicelli, M. (2009b) From Outsourcing to Offshoring and Virtual Organizations: How Management Redefines the Boundaries of Companies, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9, pp. 77-88.

- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, pp. 79-91.
- Provasi, R. (2004), Lo Sviluppo dell'Outsourcing Strategico, *Economia Aziendale 2000 web*, 4/2004, pp. 47-71. www.ea2000.it.
- Quinn, J. B. (1992), *Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*, Free Press, New York.
- Quinn, J. B., Hilmer, F. G. (1994), Strategic outsourcing, *Sloan Management Review* (summer), 35(4), pp. 43-55.
- Reich, R., Manking, E. G. (1986), Joint venture with Japan give away or future, *Harvard Business Review*, 64(2), pp. 78-90.
- Roodhooft, F., Warlop, L. (1999), On the role of sunk costs and asset specificity in outsourcing decisions: a research note, *Accounting, Organization and Society*, 24(4), pp. 363-369.
- Secretariat of ISO/TC 176/SC 2 (2008). Guidance on Outsourced Processes: web page: http://tksneftegaz.ru/fileadmin/files/ru/Content_1/N630R3_-_Guidance_on_Outsourced_Processes.doc.
- Sharpe, M. (1997), Outsourcing organizational competitiveness and work, *Journal of Labor Research*, 18(4), pp. 535-549.
- Turati, C. (1990), *Economia ed organizzazione delle Joint Venture*, Egea, Milano.
- Van Mieghem, J. A., (1999), Coordinating investment, production and subcontracting, *Management Science*, 45(7), pp. 954-970.
- Welch, J. A., Nayak P. R. (1992), Strategic sourcing: a progressive approach to the make or buy decision, *Academy of Management Executive*, 6(1), pp. 23-30.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1981), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *The American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 548-577.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Williamson, O. (1989), Transaction cost economics. In Schmalensee R., Willig R., (eds), *Handbook of Industrial Organization*, Volume 1 (pp. 136-181), Elsevier, Amsterdam.