

EVOLUZIONE DEI MODELLI DI OUTSOURCING

La pratica dell'**outsourcing**, cioè del **trasferire all'esterno dell'azienda** singole **attività, processi** o **infrastrutture** è in voga da tempo, e negli anni ha dimostrato la sua validità come strumento per ridurre i costi, per liberare risorse e per evitare di investire in competenze dedicate ad attività non

strettamente legate al business principale dell'azienda, le cosiddette attività non-core.



Per risultare più innovative e competitive, per seguire l'evoluzione del mercato e rispondere efficacemente alle richieste di **flessibilità** e di **aumento di produttività** da esso provenienti, le aziende oggi rivedono la loro politica di esternalizzazione, ricorrendo sempre meno al modello del full outsourcing e muovendosi verso **un modello** di offerta di tipo “**selective-sourcing**”.

Il trend recente, in Europa e anche in Italia, infatti mostra che le organizzazioni preferendo un approccio di tipo “smart-sourcing” o “selective-sourcing”, iniziano a stipulare, per specifiche attività, contratti brevi con più fornitori specializzati, così da avere accesso a maggiori livelli di expertise. Il “**selective-sourcing**” quindi consiste nella **selezione mirata** sia delle **attività** da **esternalizzare** sia nella **scelta**, tra i **best of breed**, dei fornitori a cui affidarle.

Capacità e competenze di ogni singolo fornitore però non sono sufficienti ad assicurare il successo di una soluzione di “selective-sourcing”; è infatti necessario gestire in modo organizzato, strutturato, sinergico sia le attività effettuate internamente che quelle acquistate dall'esterno, assegnate a più fornitori. Ecco perché è più corretto parlare di un outsourcing di tipo collaborativo che, prevedendo una **sinergia e una massima collaborazione tra vari player specializzati**, dà **origine** a quella che potrebbe essere definita l'era del “**multisourcing**”.



Figura 1-Evoluzione delle tipologie di outsourcing

Dal full-outsourcing al selective-outsourcing

Il **motore principale** della **tendenza ad esternalizzare** risiede essenzialmente nell'**incapacità di gestire processi evolutivi in tempi sufficientemente rapidi rispetto alla concorrenza** a causa della difficoltà ad adattare la propria organizzazione alle nuove richieste del mercato.

Specificamente le ragioni del ricorso all'outsourcing possono classificarsi in:

- ✘ **Ragioni economiche:** l'outsourcing infatti permette di ridurre o quantomeno di contenere i costi;
- ✘ **Ragioni strategiche:** attraverso la scelta di esternalizzazione si materializza la necessità di cambiare i confini aziendali e quindi si manifesta la possibilità di spostare il focus sul core business. Facendo ciò le aziende possono concentrarsi sulla propria mission, da cui dipende la loro possibilità di restare sul mercato in modo competitivo. D'altro canto l'outsourcing garantisce alle aziende che vi ricorrono la possibilità di liberare risorse per altri scopi e di reindirizzarle verso attività più strategiche;
- ✘ **Ragioni tecniche:** l'outsourcing costituisce un modo per ottenere competenze specifiche che non sono presenti all'interno dell'azienda.

Attualmente è possibile individuare differenti tipologie di offerte, che vanno da quella più tradizionale del full outsourcing a quella più recente dell'outsourcing selettivo, fino ad arrivare alla nuova tendenza rappresentata dal multisourcing.

Il **full outsourcing** rappresenta una strategia di esternalizzazione totale, quella in cui si sono presentate storicamente le prime **forme di outsourcing**, ma che oggi sta cedendo il passo a nuove soluzioni. In questa tipologia la **funzione da esternalizzare**, viene **delegata ad un unico fornitore esterno**. Accordi su larga scala come quelli di full outsourcing sono caratterizzati da un'**elevata percentuale di attività trasferite al fornitore**, da un'**alta quantità di risorse** in termini di **personale, finanziarie e tecnologiche** che il contratto contempera e da una lunga durata del contratto, nella maggior parte dei casi dai 5 ai 10 anni. Ne consegue che l'evoluzione dalla gestione in proprio all'esternalizzazione deve avvenire secondo criteri e finalità comuni tra clienti e provider, giungendo ad una partnership tra le due parti: in questo modo si eleva il livello operativo e strategico della collaborazione e si rende massima la condivisione degli obiettivi. Il successo di tali rapporti dipende pertanto sia dalla buona qualità della relazione che si viene ad instaurare tra le due parti, sia dalla capacità da parte del fornitore di svolgere efficientemente ed efficacemente le attività delegate.

Attualmente, **da un'analisi dei criteri generali di valutazione della buona riuscita di tale scelta**, quali:

- ✖ il risparmio dei costi;
- ✖ il livello di servizio;
- ✖ soddisfazione degli utenti;
- ✖ risultati coerenti con gli obiettivi;

emerge che la “best sourcing option”, ossia **la più efficace ed efficiente soluzione di esternalizzazione**, è lo “smartsourcing” o “selective outsourcing”.

Si è pertanto riscontrata una **crescita dell'outsourcing selettivo** che prevede la **stipula di contratti a breve termine** di meno di cinque anni per attività specifiche.

Il **selective outsourcing** è sempre **più associato a maggiori livelli di efficienza** ed ha per oggetto **attività** che possono essere **isolate**, consentendo alle aziende di **scegliere i fornitori “best in class” per ciascuna delle attività che si desidera esternalizzare**. È stato, in questo modo superato l'approccio del full outsourcing o dell'insourcing a favore di un outsourcing flessibile e modulare.

Selective outsourcing e full outsourcing

Diversamente dall'outsourcing tradizionale, che di solito ha come principale, se non unico, obiettivo la riduzione dei costi ed implica proposte “tutto o niente”, lo **smartsourcing si focalizza sul supporto alle aziende volto a determinare e impegnare in modo mirato le risorse.**

Adottando questa strategia l'azienda può concentrare le proprie risorse sul core business (e quindi sulle core competencies), dove è in grado di raggiungere una posizione di preminenza sul mercato e allo stesso tempo **esternalizzare le altre attività o funzioni delle quali non ha strategicamente bisogno** e per le quali non possiede speciali competenze.

Ciò aiuta ad ovviare alla necessità di nuove competenze che porterebbe a impiegare risorse in un'attività al di fuori del core business, focalizzandosi quindi su aspetti secondari ai fini della competitività e dell'innovazione dell'azienda.

In questo modo **aumenta la flessibilità delle strutture di costo** e si concentrano risorse e energie su ciò che è core.

Inoltre mentre l'outsourcing tradizionale comporta: tempi lunghi di realizzazione, controllo delle operazioni da parte dell'outsourcer, perdita di controllo sul core business, un unico grande fornitore e conseguente disparità di potere contrattuale; lo **smartsourcing mantiene costantemente equilibrato il rapporto tra il lavoro esterno e la necessaria capacità di controllo da parte del management aziendale, garantendo di conseguenza una corretta pianificazione delle attività, delle risorse proprie e dei bisogni.**

Schematicamente è possibile riassumere le differenze tra questi due modelli di outsourcing in una tabella:

Criteri di comparazione	Selective outsourcing	Full outsourcing
Durata del contratto	Breve	Lunga
Valore del contratto	Basso	Elevato
Trasferimento degli asset	Assente	Completo (o quasi)
Ottimizzazione scelta del fornitore	Alta	Bassa
Gestione del contratto da parte del cliente	Complessa	Semplice
Competitività tra i fornitori	Elevata	Bassa
Responsabilità nei confronti del cliente	Di tutti i fornitori	Di un unico fornitore

Figura 2-Differenze tra full e selective outsourcing

In conclusione la scelta relativa all'implementazione del modello di outsourcing dipende da due fattori:

- ✖ La definizione delle attività da esternalizzare;
- ✖ L'individuazione dei fornitori più appropriati.

La **scelta dell'attività da esternalizzare** è estremamente importante e **va effettuata tenendo conto del contributo all'operatività dell'azienda** che una determinata attività può dare e allo stesso tempo dall'impatto di quest'ultima sulla posizione competitiva dell'impresa, ma anche dal livello di indipendenza di ciascuna unit/area funzionale.

Ci sono infatti attività che consentono di distinguere il business dell'impresa dai suoi concorrenti ed altre invece per cui non risulta conveniente mantenere una gestione sotto il controllo interno, in quanto vengono svolte, da fornitori specializzati, in modo economicamente più efficiente e con un maggior livelli qualitativo. A questo punto bisogna fare attenzione: il vecchio criterio core/non core, ossia tenersi strette le attività fondamentali e cedere le altre, non basta: meglio esaminare tutte le attività sulla base del valore di differenziazione che portano e, del livello di competenza nonché di economicità nella loro gestione che l'azienda possiede.

Quando le aziende scelgono e contrattano in modo appropriato specifiche attività da esternalizzare, hanno la possibilità di accedere all'esperienza, alle competenze e alle economie di scala dei fornitori per attività, nel caso dell'outsourcing selettivo, che sono ben definite, isolate e mature.

Per quanto riguarda invece il livello di indipendenza, questo è un ulteriore elemento importante nella scelta del tipo di approccio al sourcing. **Quanto più un'attività può essere isolata dalle altre tanto più una strategia di selective outsourcing può risultare efficace, consentendo per ciascuna specifica attività di scegliere il fornitore che meglio risponde alle proprie esigenze.**

Il secondo fattore dovrebbe essere orientato dalle capacità e competenze specifiche del fornitore e nonché dalla sua credibilità.

Dalla combinazione di queste due fattori è possibile effettuare una migliore scelta finale di selective outsourcing.

Motivazione e vantaggi del selective outsourcing

A parte i risparmi di costo, esistono molti benefici **di natura strategica associati allo smartsourcing** che contribuiscono al guadagno del vantaggio competitivo.

Le ragioni che spingono un'azienda a effettuare scelte di esternalizzazione parziale, quindi a evolversi verso una soluzione di smartsourcing, risiedono essenzialmente nel fatto che le condizioni del business, in determinate situazioni e contesti, non possono essere previste per un arco temporale superiore ai tre anni e i contratti a lungo termine diventano obsoleti. Un altro fattore importante è dato dal fatto che i contratti a breve termine motivano le performance dei vendor in quanto questi potrebbero essere facilmente sostituiti da altri qualora le prestazioni non fossero soddisfacenti.

Non bisogna poi sottovalutare la customer satisfaction, il successo di un'azienda dipende dall'anticipazione delle tendenze del mercato e dalla rapidità di risposta alle mutevoli esigenze del mercato.

Inoltre, dalla necessità di ridurre i costi trasformandoli da fissi in variabili è nata una spinta al decentramento produttivo. L'esigenza di migliorare la flessibilità e la produttività ha provocato quindi il diffondersi di modelli basati sulla specializzazione flessibile, spianando la strada al selective outsourcing.

In conclusione, il **selective outsourcing** presenta il **vantaggio della flessibilità**, dando la possibilità di scegliere quei vendor che meglio soddisfano i bisogni dell'organizzazione e facendo leva su:

- ✖ Una maggiore esperienza e specializzazione dei vendor;
- ✖ Un maggior livello di controllo e miglior potenziale di gestione della relazione con il vendor;
- ✖ La riduzione del rischio legato alla dipendenza da un singolo vendor (sia in termini finanziari sia in termini di innovazione);
- ✖ Una minore durata dei contratti: questo aspetto può essere estremamente vantaggioso in contesti di mercato molto competitivi e soggetti a continui cambiamenti.

Infine, le motivazioni sottostanti all'affermarsi del fenomeno di rescaling di contratti di lungo periodo verso forme di più breve durata e con valori, conseguentemente, ridotti sono:

- ✖ La non efficiente gestione degli aspetti finanziari del contratto;
- ✖ La difficoltà a reagire in tempi rapidi alle nuove opportunità di business dell'organizzazione;
- ✖ La mancanza di processi di quality control.

Tipologie di selective outsourcing: one- to- many o one-to- few

Il selective outsourcing può essere di tipo **“one-to-many”** o **“one-to-few”**.

L'approccio **“one-to-many”** offre all'azienda una leva molto forte sia per quel che la scelta di competenze specifiche e sia per il maggior potere contrattuale in sede di trattativa. Un aspetto da tenere però in considerazione è che la gestione di molti vendor che deve basarsi necessariamente su un livello di interazione molto elevato e può originare inefficienze o comunque richiedere uno sforzo di controllo maggiore.

L'approccio **“one-to-few”** combina, invece, la possibilità di usufruire di competenze specifiche e al contempo di facilitare la governance. Infatti, affidando a pochi vendor quei gruppi di attività coerenti sui quali questi godono di un'elevata credibilità, le aziende possono semplificare la gestione e migliorare l'efficienza senza però perdere alcun vantaggio in termini di competenza.

Verso un outsourcing di tipo collaborativo: dal selective outsourcing al multisourcing



In un ambiente sempre più dinamico e competitivo, è possibile che il full-outsourcing, quindi l'outsourcing affidato ad un unico fornitore, non rappresenti la scelta migliore. Ciò non significa che non si possa trarre vantaggio da un diverso tipo di outsourcing. In passato, la posizione del mercato era molto chiara e netta: si poteva scegliere di fare outsourcing oppure non farlo. Oggi, come si è visto molte cose sono cambiate e l'outsourcing può assumere molte forme differenti.

Infatti, il numero e la tipologia di attività e funzioni esternalizzate sta aumentando e con esse anche il numero di fornitori a cui le stesse vengono affidate. Ma tale scelta rappresenta solo una fase iniziale del percorso evolutivo della tipologia di outsourcing realizzata attraverso fornitori multipli.

Infatti, con l'outsourcing selettivo sono emersi i vantaggi tipici di tale strategia ma anche una difficoltà nella gestione e nel coordinamento di fornitori diversi. Così la **necessità di una maggiore collaborazione tra i diversi fornitori coinvolti** sta **spianando la strada** ad un nuovo approccio di outsourcing: **il multisourcing**.

Motivazioni e vantaggi del multisourcing

La pratica, da parte delle imprese, di affidare a fornitori diversi la realizzazione di singole attività, coerenti con le competenze in cui questi sono specializzati e, di cui si assumono la responsabilità della gestione, non è certamente una novità. Ciò che caratterizza il **multisourcing** è il concetto di **sinergia tra i diversi fornitori**.



Affinchè un outsourcing attraverso fornitori multipli produca risultati ottimali e soddisfi le aspettative del cliente, i contratti con i fornitori devono riguardare non solo i risultati richiesti, ma anche la modalità di cooperazione per raggiungerli. Va sempre tenuto presente che dare in outsourcing singole attività non significa tagliare il cordone ombelicale con l'azienda; **tali attività esternalizzate, infatti, sono strettamente correlate fra loro e con quelle che vengono realizzate internamente.** In quest'ottica, quindi, **i vari fornitori, devono considerare le attività a loro affidate come elementi interdipendenti.** Il multisourcing è proprio quella strategia che permette di gestire in modo coordinato e sinergico tali elementi così da sfruttare al massimo le capacità e la competitività del mercato.

Il **multisourcing**, oltre ad offrire i vantaggi tipici di una strategia di outsourcing attraverso più fornitori quali la **possibilità di accedere a competenze altamente specializzate**, di **raggiungere maggiore flessibilità, libertà di scelta e razionalizzazione dei costi**, di **selezionare il fornitore ottimale** per ogni singola attività, **consente anche di superare i rischi legati alla gestione di più fornitori**, grazie alla previsione di una collaborazione e di un coordinamento tra questi.

La gestione del multisourcing

In generale, la definizione di un contratto di outsourcing, per evitare eventuali problematiche legate alla gestione, deve prevedere numerose e spesso complesse situazioni. Una definizione frettolosa e non accurata può comportare danni sia al cliente che al fornitore.

Anche i contratti di multisourcing richiedono molta attenzione. Capacità e competenze specifiche di ogni fornitore non bastano ad assicurare il successo di tale soluzione di outsourcing; è indispensabile che i fornitori abbiano la volontà e la capacità di operare con la massima collaborazione, creando le necessarie sinergie perché l'inefficienza nella realizzazione di una singola attività può inficiare anche quella delle altre, essendo queste strettamente interrelate.

I contratti di multisourcing che hanno dato risultati positivi, presentano una serie di caratteristiche.

Per avere un **multisourcing di successo**, innanzitutto si dovrà **selezionare le attività che conviene esternalizzare** e quelle che invece continueranno ad essere gestite dall'azienda cliente, **in tal modo la presa in carico da parte del fornitore di attività predefinite sarà più rapida e semplice.**

In secondo luogo, **il contratto dovrà essere chiaro, molto dettagliato, definendo obiettivi, penali e responsabilità e dovrà consentire un certo livello di flessibilità** tale che in caso di nuove esigenze del cliente queste portino ad un semplice aggiornamento del contratto in essere e non a una sua revisione globale.

Importante è anche il coinvolgimento dei fornitori in tale fase perché **permette di comprendere meglio le capacità del fornitore ed incoraggia una discussione approfondita**, basata su contenuti specifici **trovando così una soluzione che meglio soddisfi il cliente**.

In terzo luogo, **il contratto dovrà prevedere** il prerequisito di ogni strategia di multisourcing: **la collaborazione tra i diversi fornitori**.

Una volta firmato il contratto, l'azienda cliente dovrà decidere se gestire direttamente i fornitori, mantenendo così un forte controllo ma generando un maggior impegno in termini di coordinamento oppure esternalizzare la gestione dei fornitori ad un ulteriore fornitore specializzato in problematiche gestionali di questo tipo.

Inoltre in una strategia di multisourcing, la comunicazione diventa fondamentale: una buona idea è quella di effettuare riunioni regolari con i fornitori per discutere su nuove esigenze, per controllare l'avanzamento delle prestazioni e appianare eventuali lacune nel contratto di fornitura.

Inoltre, è utile prevedere clausole che favoriscono la concorrenza tra i fornitori per ottenere le massime prestazioni.

In conclusione tale evoluzione dell'outsourcing verso il multisourcing, significa scegliere di fare outsourcing nell'ambito di una precisa strategia. La decisione di outsourcing, infatti, non deve essere presa per ragioni tattiche ma in un più ampio contesto di ottimizzazione aziendale.

Lo scenario attuale e il trend dell'outsourcing

Il **mercato dell'outsourcing** ha avuto un **enorme crescita** negli ultimi anni.

Il valore totale dei nuovi contratti di outsourcing dell'ordine dei 40 milioni di euro o più, è salito di un 78% nel 2006.

I paesi europei presentano ancora limitati tassi di adozione dell'outsourcing, rispetto agli Stati Uniti e al Regno Unito, ma stanno rapidamente recuperando. Infatti, cinque anni fa le attività esternalizzate nel Vecchio Continente raggiungevano uno scarso 12% e solo Germania, Francia e Paesi bassi riuscivano a superare una quota pari all'1% ciascuna.

Oggi, invece la formula dell'outsourcing si è quasi triplicata, raggiungendo il 30%, con Belgio, Danimarca, Norvegia, Svizzera e Italia che contribuiscono ognuna con oltre l'1% rispetto al mercato globale. La sottoscrizione di nuovi contratti di outsourcing, in Europa, rappresenta la metà dei contratti firmati a livello world wide, contro il 32% dell'anno scorso .

Invece per quanto riguarda il numero di deal, si può notare un aumento del numero di deal tra 10 e 50 milioni di US\$, a causa della nuova tendenza a realizzare contratti con diversi fornitori. Infatti, mentre nel 2000, l'81% delle aziende che hanno realizzato una strategia di outsourcing ha utilizzato solo uno o due fornitori, nel 2007 il numero delle aziende che hanno utilizzato una strategia di multisourcing è quasi raddoppiato al 36%, mostrando così la volontà di utilizzare fornitori di nicchia e quindi con competenze più specifiche.

Valutando specificamente **il trend del valore dei contratti in Italia, emerge che questo sta crescendo stabilmente e recuperando rapidamente gli altri paesi europei: ciò indica un aumento dei tassi di adozione dell'outsourcing e anche quì il coinvolgimento di più fornitori.**

