

QUANDO L'AZIENDA È OUT

Allargare i confini dell'impresa senza perdere il controllo

di Michele Ciceri

I nostri nonni solevano dire che "chi fa da sé fa tre". Il loro contesto però era quello della prima metà del Novecento e l'autarchia – autosufficienza economica e giuridica – era una necessità per le persone come per le aziende. Oggi le cose sono cambiate e questo detto ha lasciato il posto a un altro – in verità altrettanto antico – che dice "a ognuno il suo mestiere".

L'outsourcing, nelle sue diverse forme, è un percorso evolutivo del tutto naturale nella vita di un'azienda così come lo è stato il passaggio dal falansterio all'impresa moderna. Esperienze ormai numerosissime rivelano che i problemi non dipendono dal modello, ma dal suo governo.

Quando l'esternalizzazione è fatta scegliendo metodi e partner giusti l'impresa guadagna in competitività e riduce i costi; e anche per le persone si aprono nuove opportunità.

L'area delle risorse umane è quella che può trarre maggiori vantaggi dal business process outsourcing, uno strumento sicuramente prezioso per le direzioni Hr che si trasformano da centri di controllo in erogatori di servizi utili al business.

Se, come è opinione condivisa, outsourcing significa esternalizzare attività e processi non core per l'azienda, l'attuazione pratica di questo modello organizzativo è legata alla definizione del perimetro delle attività costituenti il core business. Tale perimetro, però, non è definibile in modo universale in quanto legato alla modalità attraverso la quale un imprenditore ritiene di sviluppare un'organizzazione destinata a realizzare un'idea di business. Più o meno in tutti i settori possono esistere un imprenditore A che opera con successo gestendo in modo integrato i propri prodotti, e un imprenditore B che invece opera come un assemblatore di servizi e semilavorati prodotti da altri. Giudicare quale delle due strategie sia la migliore spetta al mercato, non agli esperti di organizzazione aziendale.

Quali sono allora i driver che spingono un'azienda verso l'outsourcing di attività e servizi? Ormai moltissimi casi aziendali e un numero altrettanto grande di studi in materia dimostrano che ricorrere all'outsourcing significa avvalersi di una leva competitiva attraverso la quale si conseguono una serie di benefici come ad esempio: variabilizzazione dei costi (pay per use), spesso accompagnata alla trasformazione di costi fissi in costi variabili; maggior focalizzazione sulle attività core e riduzione degli investimenti nelle attività collaterali; stabilizzazione delle fluttuazioni dei volumi lavorativi indotte dalla ciclicità/stagionalità; miglioramento della qualità degli output di processo; riduzione dei costi di formazione; aumento della capacità di personalizzazione dei propri servizi/prodotti; facilità di accesso a risorse già formate e quindi operative fin da subito.

Tutto fa pensare alla terziarizzazione come a un percorso evolutivo 'del tutto naturale' nella vita di un'azienda, dall'abbandono del falansterio in poi. Terziarizzazione però non coincide in modo biunivoco con outsourcing, che ne è un caso particolare. L'outsourcing infatti è tale solo quando tra committente e outsourcer si instaura una relazione duratura (relazione più che rapporto) e il più delle volte esclusiva. Perché ci sia outsourcing, e affinché questo dia i risultati sperati, occorre dunque che tra azienda e prestatore di servizi ci sia una corrispondenza di valori oltre che di obiettivi, assieme a regole chiare. Diversamente l'esternalizzazione rischia di diventare un'operazione sterile (anche un po' banditesca) il cui unico risultato è aumentare la precarietà del lavoro.



Un altro aspetto importante è il metodo dell'outsourcing. Ricerche di Gartner Group, la più grande società mondiale di analisi del settore It, indicano che una percentuale molto elevata dei progetti di outsourcing fallisce a causa di un'impostazione non corretta degli aspetti operativi (processo da esternalizzare, fornitore, modalità di gestione delle operazioni) derivanti da una gestione esternalizzata. Viceversa, ogni volta che l'outsourcing viene affrontato in maniera metodica il risultato è una maggiore competitività delle aziende che vi fanno ricorso. Considerare il service provider come un fornitore qualunque è un errore; la sua relazione con il committente è a tutti gli effetti una partnership e il suo ruolo – come attesta la manualistica più recente – è quello di business partner.

L'azienda estesa (o azienda rete)

Denise De Pasquale, presidente di Progetto Lavoro, sottolinea la "profonda trasformazione dei sistemi economici che ha prodotto una de-industrializzazione delle economie. Ciò ha comportato un ribilanciamento del peso economico a favore del settore dei servizi rispetto all'industria. La crisi in atto ha inoltre accelerato la tendenza alla service industrialization, ossia all'impiego sistematico di modelli organizzativi e di tecnologie utili ad accrescere la produttività. Le attività che le organizzazioni affidano a terzi in outsourcing sono una delle modalità cui ricorrere per innovare il modo di gestire le aziende. Il modello organizzativo centrato su controllo ed efficienza non è più sufficiente in un mondo in cui adattabilità e creatività sono i veri motori del successo. Il vantaggio competitivo che dura più a lungo è quello che deriva dall'innovazione del modo di gestire le aziende, laddove i dipendenti possono essere il vero motore di questo cambiamento. In questo scenario, il ruolo di un imprenditore dell'outsourcing è a un tempo quello di operatore culturale che motiva le imprese a organizzarsi per processi e di specialista che sfida i clienti sul loro stesso perimetro di conoscenza. Nella convinzione che i clienti vogliono di più rispetto ai risultati concordati e che possono apprezzare l'originalità di soluzioni innovative, non standardizzate, gli imprenditori dell'outsourcing ridefiniscono le tecnologie, i ruoli e le competenze per alzare il livello di personalizzazione dell'offerta e dei risultati attesi".

L'obiettivo è massimizzare l'efficienza della funzione aziendale e il livello del servizio reso al cliente. "Oggi più che mai il mercato richiede fornitori che siano partner in grado di ottimizzare e gestire interi processi aziendali ridisegnandoli e informatizzandoli secondo le best practice in essere", prosegue Denise De Pasquale. "I nuovi modelli di strategia organizzativa aziendale tendono a strutturarsi attorno al concetto di *extended enterprise* in cui, in un sistema d'impresa allargato, i principali refe-

renti esterni – fornitori, partner, clienti – sono chiamati a essere sempre più interconnessi tra di loro. I rapporti cliente-fornitore tendono a strutturarsi su un orizzonte di lungo termine caratterizzandosi con logiche di collaborazione e di co-progettazione dei servizi affidati all'outsourcer. Tale approccio consente all'azienda di avere accesso a una vasta rete di risorse e di modalità di gestione operative, con quattro vantaggi fondamentali: ridurre i tempi di introduzione dei cambiamenti e di delivery; accrescere la flessibilità lavorativa; aumentare la capacità di personalizzazione dei propri servizi/prodotti; moltiplicare gli asset produttivi e organizzativi attraverso un network di intelligenze potenzialmente illimitato".

Il fattore risorse umane

Secondo una tesi diffusa, che condividiamo in questa sede, il successo delle operazioni di outsourcing è determinato in buona misura dall'utilizzo intelligente della leva di gestione del personale (cfr. *L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione* – Lucio Fumagalli e Pier-

luigi Di Ciocco – 2002, Franco Angeli). Premesso che i progetti di esternalizzazione possono assumere forme molto diverse e che non esiste una ricetta universale per attuarle e nemmeno per descriverle, appare evidente che i temi del personale coinvolgono comunque tutti gli stakeholders delle operazioni nei diversi ruoli, e in modo pesante le direzioni del personale.

Da una ricerca fatta da Inaz in collaborazione con la casa editrice Este nel 2010 su un campione di 300 aziende italiane, emerge che la direzione del personale è coinvolta nella maggioranza dei casi (86%

del campione) nelle strategie legate ai processi organizzativi e che il suo contributo a esse è giudicato in larga misura 'molto elevato' (39% dei casi).

Nella maggior parte dei casi di successo, il personale interessato da un'operazione di outsourcing è al centro delle attenzioni sia da parte dell'azienda committente sia da parte della società di servizi (outsourcer) che prende in carico una funzione aziendale con l'obiettivo di migliorarne la performance e offrire un servizio di qualità. "Come ormai noto da decenni, il morale e la motivazione del personale soggetto al trasferimento segue una parabola i cui punti inferiori devono essere circoscritti a lassi temporali il più possibile contenuti" afferma Antonio Ive, Amministratore delegato della società di *facility management* ISS e docente in corsi master universitari. "È una parabola naturale e inevitabile che nasce dal disagio di subire un trasferimento che prescinde totalmente dalla volontà individuale. Chi ha il compito di gestire queste difficili fasi deve rendersi conto che il sentimento di tale personale è paragonabile a quello di chi subisce una forma di emigrazione coatta. Queste persone necessitano quindi di essere coinvolte in un feno-



Denise De Pasquale



obiettivi primari ci sono il benessere e la soddisfazione dei collaboratori”.

Questa particolare attenzione al clima interno è stata premiata per il secondo anno consecutivo dal Great Place To Work Institute. Zeta Service è infatti la seconda azienda italiana con il miglior ambiente lavorativo in una classifica dominata da realtà multinazionali e in cui sono assenti

decisione è bene che sia supportata da valutazioni ulteriori rispetto a quella di partenza –sottolinea Clavarino– tra cui non può mancare quella relativa al costo e alla formazione del personale interno addetto ai cedolini; o al rischio di cui l'azienda si fa carico trattenendo all'interno un processo che potrebbe essere fonte di errori e di conseguenti sanzioni. Esternalizzare il processo signifi-

Il contratto tra cliente e outsourcer

L'esternalizzazione di funzioni più o meno importanti per la vita aziendale richiede l'adozione di strumenti contrattuali e modalità di relazione tra imprese e i loro fornitori a volte sofisticate, ma necessariamente snelle, che necessitano di metodologie e profili professionali prima non esistenti. Il nuovo imperativo nella formulazione di accordi tra clienti e outsourcer è la flessibilità: contratti leggeri, spesso nella forma di accordo quadro, regolano i rapporti. L'oggetto stesso della prestazione non viene smontato e rimontato: l'attenzione è posta ai principi, alle linee guida che regolano i rapporti. “Innanzitutto va individuato il perimetro del progetto di outsourcing –afferma l'avvocato giuslavorista Mario Fusani di Milano– provvedendo a definire con precisione che cosa rientra nel servizio da esternalizzare”.

Nel caso dell'outsourcing di attività secondarie tipiche del facility management, le cose sono oggi abbastanza semplici. “Esistono infatti modelli consolidati –spiega Fusani– e direi che con una discreta competenza nella loro applicazione i problemi sono facilmente evitabili. Esistono modelli di pattuizioni contrattuali e anche schemi di contratti che prevedono forme di outsourcing. Anche nei contratti collettivi sono spesso regolamentate le procedure ad es. di successione fra outsourcers”.

Il discorso cambia quando si tratta di attività non core ma facenti parte del ciclo produttivo, come avviene per esempio nell'outsourcing di servizi industriali. “Qui a essere in gioco è una parte che può essere anche importante della produzione, ancorché non strategica, e si rende necessaria un'analisi minuziosa non soltanto del processo da esternalizzare, ma anche delle fasi produttive immediatamente precedenti e seguenti, onde evitare che l'outsourcing sconfini. In questi scenari i problemi possono emergere con una certa gravità e serve una grande esperienza per venire fuori in modo soddisfacente per tutte le parti in causa”.

Negli accordi contrattuali più evoluti, ai criteri tesi esclusivamente a determinare il prezzo e i volumi dei singoli servizi si associano altri parametri di valutazione –come per esempio i benefici reciprocamente apportati alle rispettive organizzazioni– fino alla condivisione dei risultati complessivi. “In estrema sintesi, il buon contratto è quello che si calza sulle necessità del cliente. Oserai dire che quando si riesce a interpretare la volontà del cliente (ovviamente lecita), il contratto vien fuori da sé. Il problema semmai è creare e normare gli strumenti da utilizzare per fare un buon outsourcing”, conclude Fusani.



Mario Fusani

altre società di outsourcing. Prendersi cura dei clienti per noi equivale a mettere a loro vantaggio il grande valore aggiunto trasmesso dai nostri collaboratori.

Un caso tipico: l'outsourcing del payroll

Poiché outsourcing significa affidare all'esterno attività o processi non strategici per l'azienda, la prima domanda da porsi è: quanto è strategica la gestione del payroll? Conviene che a occuparsene siano gli impiegati interni o è meglio individuare un business provider esterno? “Quando un'impresa arriva a porsi questa domanda è già a un passo dall'outsourcing –afferma Andrea Clavarino, Direttore generale di Copernico Pagine– perché la comparazione tra i costi-benefici della gestione interna rispetto all'esternalizzazione farà pendere sicuramente la bilancia a favore di quest'ultima”.

Il secondo step è la definizione della modalità di esternalizzazione. Restando nel campo del business process outsourcing, esistono diversi gradi di affidamento del processo all'outsourcer. Nel caso del payroll, per esempio, il cliente può scegliere se esternalizzare tutto il processo o solo una parte di esso. “Questa

ca anche delegare ad altri le responsabilità; un vantaggio non di poco conto mi pare. E ancora, ci sono da fare valutazioni organizzative: quanto affidamento può fare l'azienda su persone che oggi supportano egregiamente ma che l'anno prossimo andranno in pensione?”.

Attenzione, però, a come ci si avvicina all'outsourcing. “Bisogna considerare che anche le attività giudicate esternalizzabili incidono all'interno dell'organizzazione, benché non strategiche, se non altro perché come ogni altro processo hanno un inizio e una fine. Questo significa –spiega Clavarino– che tutto ciò che resta all'interno dell'azienda, cioè il prima e il dopo, deve essere riorganizzato in funzione del cambiamento. Questo è il motivo per cui il periodo minimo che ci sentiamo di consigliare per un progetto di outsourcing è di tre anni”.

Un altro aspetto riguarda la governance interna dell'outsourcing. “È importante –sottolinea Clavarino– che all'interno dell'azienda ci sia o venga creata una capacità specialistica e manageriale di controllo delle attività in corso e della qualità del servizio che il manager for-



Andrea Clavarino