

La valutazione di un progetto di outsourcing

La propensione delle imprese a specializzarsi nelle proprie attività ad alto valore aggiunto (attività di core business) provoca inevitabilmente un'allocazione delle restanti (quelle non core business) al di fuori della propria azienda. Questo meccanismo di esternalizzazione prende il nome di outsourcing.

Si dirà: visto che l'outsourcing è una pratica sempre più diffusa, quali sono le linee guida affinché venga governato correttamente? Esistono sul mercato le giuste competenze per gestirlo e partner/fornitori capaci? E che risultati dà?

Non ci sono risposte standard su questo argomento. Il primo passo è in ogni caso consiste nel chiarire il più possibile, a livello strategico, cosa è "core" e "non core" per l'azienda.

Sembrerà a prima vista semplicistico, ma si tratta di una ripartizione non da poco, perché tocca la visione, la missione, gli obiettivi ed il piano strategico dell'impresa.

Le attività core business, per definizione, vanno sviluppate e gestite internamente all'azienda, poiché sono tenutarie del know-how, oltre che essere il riflesso dei processi, delle regole e delle tecnologie che generano il vantaggio competitivo.

Un progetto di outsourcing riguarda inevitabilmente le decisioni di fondo dell'impresa, perché rimette in discussione il suo perimetro di attività, al fine di renderla più performante rispetto alla concorrenza.

Vediamo qui di seguito quali possono essere i passi successivi sull'attività non core business.

Analisi delle attività non core business

Definita un'attività "non core", essa va sottoposta alla classica analisi "make or buy", che non va semplificata in una verifica di costi e benefici, ma necessita di tenere conto delle linee strategiche che l'impresa si è data. Tipico è l'esempio di quando si esternalizzano i sistemi informativi laddove, ad una prima analisi, a volte è difficile giustificare la scelta di esternalizzare quando non si intravede un vantaggio puramente economico. In tal senso vengono utilizzate le valutazioni TCO (Total Cost of Ownership) in cui viene fatta una valutazione globale del costo fino a comprendere il costo del ciclo di vita.

L'analisi make or buy richiede comunque rigore e trasparenza, dovrà comprendere tutte le possibili voci di costo (diretti/indiretti, fissi/variabili, della non qualità, emergenti/cessanti, etc), per poter pervenire a delle conclusioni le più attendibili possibili.

Un altro aspetto importante consiste nella **mappatura del processo** "non core": occorre che siano chiari i confini, i passaggi, le attività a valore aggiunto e quelle non, le responsabilità in ciascun passaggio. Ciò perché il fornitore deve avere ben chiaro sin dall'inizio che cosa va fatto e quale figura professionale va impegnata.

Analisi dei rischi

Tra i rischi da analizzare elenchiamo:

1) Scarsa gestione dell'attività da esternalizzare

E' fondamentale, prima di dare in outsourcing un'attività, che essa sia dapprima testata e gestita all'interno dell'azienda, dico *gestita*, perché spesso capita di trovarsi di fronte ad atteggiamenti di sufficienza sulla gestione del "non core business". Una volta individuata l'attività da passare in outsourcing, l'approccio tipico è quello di "sbarazzarsene al più presto", perché ormai il problema (o la patata bollente) è passata di mano al malcapitato fornitore di turno.

Si suppone, anche inconsciamente, che il fornitore possa automaticamente fare ciò che fino ad un giorno prima veniva effettuato all'interno, visto che per lui si tratta ormai del suo "core business". In parte ciò è vero, ma va tenuta presente la fase di "passaggio delle consegne" e di avviamento, che può durare da qualche settimana a qualche mese.

Questo atteggiamento, purtroppo molto diffuso, è il primo grosso rischio quando è stato deciso di effettuare l'outsourcing.

Per minimizzare questo rischio, normalmente occorre dapprima essere padroni internamente di tutta l'attività da esternalizzare in termini di: controllo dei costi, qualità, processi, tempistiche, documentazione, e così via. Dopodiché può avvenire il passaggio, nel rispetto delle regole del gioco contrattualmente previste. In questo senso le vision 2000 danno un utile contributo, perché si parla con lo stesso linguaggio.

2) Scarsa comunicazione interna

L'outsourcing rischia di generare insicurezza nel personale (perdita del posto di lavoro, rapporti con nuove entità esterne, etc). Per mitigare questo rischio serve un piano di comunicazione. I dipendenti vanno tenuti al corrente sulle motivazioni, sui vantaggi e svantaggi sia per l'azienda che per il personale, sull'evolversi della situazione, etc. I loro consigli e suggerimenti sono poi vitali per consentire una buona riuscita dell'operazione, oltre che la determinazione del livello di servizio atteso.

3) Scelta poco attenta del partner esterno

Normalmente le attività tipiche soggette all'outsourcing sono quelle indirette e/o di staff: i sistemi informativi, la gestione delle paghe, i magazzini, i servizi generali, i noleggi di mezzi ed autovetture, gli acquisti di materiale ausiliario, etc. Più complesso si fa il discorso per outsourcing di parti del processo produttivo, ma questo è un tema ancor più specifico che tralasciamo in questo articolo.

Il mercato dell'outsourcing è nato negli ultimi decenni e si è sviluppato nei paesi anglosassoni, assumendo connotazioni oramai industriali. Nei paesi latini questo mercato sta prendendo piede negli ultimi anni, è in crescita, ma nello stesso tempo i partners già ben organizzati ed all'avanguardia non sono molti. Ecco perché va prestata particolare attenzione al processo di selezione e scelta dell'outsourcer.

Qui entra in campo la capacità e la competenza dell'ufficio acquisti, che dovrà ben pesare non solo i puri aspetti economici e commerciali, ma anche l'affidabilità, il know-how, la capacità di innovazione e di integrazione che il fornitore potrà apportare.

Il gioco di squadra di tutta l'azienda (coordinato dall'ufficio acquisti) qui assume un peso specifico rilevante, dando la giusta importanza ad ogni aspetto.

Analisi delle opportunità

1) Disponibilità di risorse interne da dedicare al core business

L'outsourcing va oggi visto non più come un'alienazione di risorse, ma di una riconversione in meglio delle stesse, o presso il partner o presso l'azienda. E' in definitiva un percorso di crescita, di miglioramento non solo aziendale ma dell'individuo (per chi lo vuole, ovviamente). Comunque si sviluppi un outsourcing vincente, la risorsa umana si trova ad operare in una realtà più "focalizzata", e quindi più attenta al proprio "core business", in linea con le aspettative della persona stessa.

2) Competitività della supply chain

Come altre volte evidenziato, l'outsourcing genera un processo a cascata che allunga la catena delle forniture (supply chain).

Vedendola come opportunità, ciò rende la supply chain di riferimento più specializzata in ogni suo “anello” e quindi più competitiva rispetto alle altre. E’ ovvio che i “legami” tra gli anelli devono essere altrettanto solidi e funzionali, ma questo è un aspetto legato alla collaborazione e condivisione di obiettivi all’interno della supply chain di appartenenza.

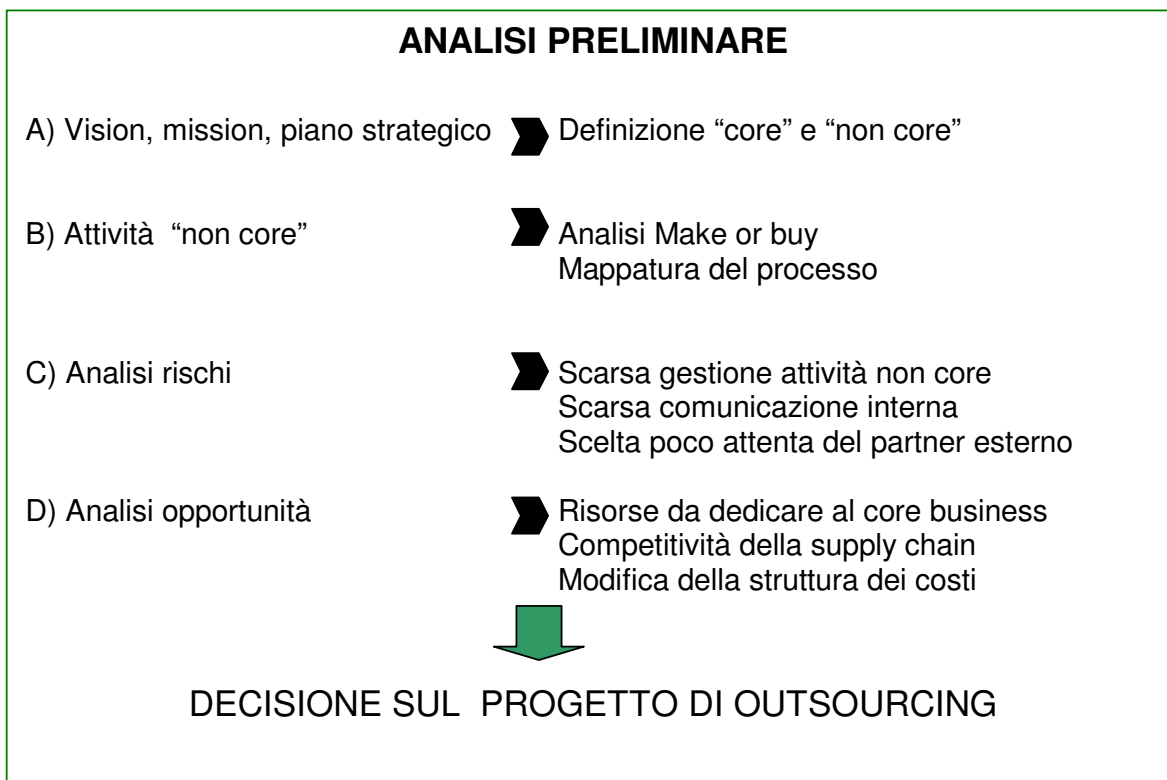
3) Modifica della struttura dei costi

Trasformare i costi fissi in costi variabili è sempre un vantaggio che va ricercato. Questa maggiore flessibilità si ripercuote su investimenti meno onerosi per l’impresa, e di conseguenza su una maggiore disponibilità di capitali (e di fidi) maggiormente finalizzate allo sviluppo aziendale.

Come si evince, la decisione di lanciare un progetto di outsourcing andrebbe presa non trascurando i suddetti elementi
(scelte strategiche, make or buy, definizione processi, rischi ed opportunità).

La decisione finale può anche essere l’insourcing o di lasciare le cose così sono, ma è fondamentale per l’impresa arrivare correttamente alla conclusione corretta, dati alla mano.

La tabella seguente, che riassume quanto descritto precedentemente, evidenzia i passi suggeriti prima di intraprendere un progetto di outsourcing.



Definito cosa dare in outsourcing e a chi affidarlo, occorre regolare con il partner le regole del gioco attraverso un contratto, il qualche ha qualche peculiarità rispetto ad altre tipologie contrattuali con cui si ha a che fare abitualmente.

Elenchiamo alcuni punti su cui prestare attenzione:

- il perimetro dell'attività con le relative responsabilità interne ed esterne all'azienda
- la costituzione di livelli di servizio chiari e condivisi (Service Level Agreements)
- la riservatezza e confidenzialità delle informazioni.

La verifica periodica del raggiungimento dei livelli di servizio richiesti (come minimo uguali a quelli esistenti prima dell'esternalizzazione) e l'atteggiamento ad un miglioramento continuo sulle prestazioni globali saranno essenziali per rendere l'operazione vantaggiosa e duratura nel tempo per le parti.

I progetti di outsourcing possono avere una complessità molto variabile: esternalizzare il parco auto aziendale o un intero reparto produttivo nei paesi asiatici hanno una valenza, ovviamente, completamente diversa.

Il supporto della consulenza in gestione industriale può risultare di aiuto - almeno dal punto di vista metodologico – per inquadrare, avviare e portare correttamente a termine un progetto di tale portata.

Ing. Giuseppe Lovecchio
Consulente di Direzione
Socio APCO (*)

(*) APCO – Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione