

**Sistemi Informativi**

**e**

**Politiche di *Outsourcing***

*A cura del prof. Cristoforo Modugno*

## **DEFINIZIONE DI "OUTSOURCING"**

"*Outsourcing*" è una parola inglese composta da **out** (fuori) e **source** (risorsa). Si tratta di un termine usato per descrivere l'affidamento ad un fornitore esterno di un'attività aziendale, dalla gestione della mensa alla fornitura di un servizio di corriere postale; questo trasferimento di attività all'esterno è di frequente accompagnata dal trasferimento dello staff specialistico che gestiva l'attività all'interno.

Oggi, infatti, tutte quelle attività fondamentali per il funzionamento dell'azienda e quei processi tradizionalmente interni alla stessa ma che non ne rappresentano il "core business", possono essere "affidate" alla gestione di organizzazioni esterne specializzate, permettendo, così, all'azienda di valorizzare le proprie competenze distintive, concentrandosi sulle attività a maggior valore aggiunto, di contenere i costi e di avere i servizi e i prodotti necessari al proprio sviluppo.

Questo processo si chiama "*outsourcing*".

L'*outsourcing* rappresenta, sotto questo punto di vista, la risposta giuridica alle esigenze delle aziende sempre in cerca di soluzioni per ottimizzare la produzione e razionalizzare le risorse interne poiché si attua attraverso la fornitura di un completo servizio che va a sostituirsi a quello dell'utente, assorbendone tutte o quasi le attività.

Negli ultimi anni si va assistendo in tutto il mondo a una forte attenzione al tema: essa è legata anche, più in generale, a dei fenomeni più vasti di mutamento nei modi di operare del sistema delle imprese, con il passaggio dall'impresa "organica", altamente "integrata" al suo interno, all'impresa "a rete", all'impresa "virtuale", dall'impresa "fordista" all'impresa "post-fordista".

Apparentemente, comunque, non si tratta soltanto dell'ennesima moda manageriale che sta sul mercato solo per qualche mese, ma di un fenomeno destinato a durare almeno per qualche tempo, anche se, ovviamente, nessun processo è eterno e anche se si vanno manifestando dei casi che vanno in controtendenza.

L'*outsourcing* emerge, invece, come uno degli strumenti manageriali, di carattere tattico e strategico, che hanno conosciuto la maggiore espansione nel corso dell'ultimo decennio e che, secondo autorevoli e diffuse proiezioni, continuerà a proporsi nei suoi diversi ambiti e nelle sue varie applicazioni come una via obbligata per la sopravvivenza sul mercato delle imprese, senza distinzione di industria, dimensione o missione aziendale.

Liberarsi di alcune funzioni per puntare sulle attività in cui l'azienda si sente più forte: è questo in sostanza il motivo principale, affiancato a quello della riduzione dei costi, che spinge un numero sempre maggiore di imprese a ricorrere all'*outsourcing*.

Delegare a fornitori esterni la gestione di attività considerate non strategiche per le imprese costituisce l'unica via concretamente praticabile per raggiungere l'obiettivo di concentrarsi sul core business, obiettivo che oggi è imposto dai mercati.

Si potrebbe fornire una serie di definizioni di *outsourcing*, di varia provenienza e di volta in volta orientate a metterne in risalto particolari aspetti; tuttavia il concetto generale può essere espresso in forma estremamente sintetica, descrivendo l'*outsourcing* come quel processo che porta alla "acquisizione da un fornitore esterno di prodotti o servizi attualmente risultanti dalla diretta attività produttiva e di gestione interna dell'azienda".

Nei Paesi anglosassoni ed in particolare negli Stati Uniti l'*outsourcing* ha acquisito fama in seguito alla crisi economica degli anni ottanta: alcuni giganti dell'industria automobilistica, le cui dimensioni erano divenute abnormi anche per effetto dello sviluppo di aree complementari al core-business, adottarono come soluzione fondamentale al problema del risanamento contabile proprio l'*outsourcing*.

Il principio era semplice: far fare agli altri ciò che fanno meglio di noi, in modo tale da ridurre i costi, migliorare la qualità dei servizi o dei prodotti intermedi di cui si ha bisogno, e liberare così le risorse necessarie per lo sviluppo di ciò che costituisce la vera attività d'impresa.

Affinché l'*outsourcing* si sviluppi come tecnica di gestione aziendale è

necessario che siano soddisfatte, fra l'altro, due condizioni:

- la prima ha carattere oggettivo e consiste nella presenza sul mercato di operatori sufficientemente professionali e specializzati, che garantiscano un efficiente espletamento della funzione da esternalizzare;
- la seconda ha invece natura più soggettiva e riguarda il superamento da parte del management societario di varie remore psicologiche, in particolare il timore di un "autoridimensionamento" professionale.

### ***Outsourcing "tradizionale" ed outsourcing "strategico"***

Alcuni studiosi distinguono l'"outsourcing" cosiddetto "vero e proprio", o "outsourcing strategico", da altre espressioni apparentemente analoghe, quali decentramento produttivo, esternalizzazione, terziarizzazione, sub-fornitura, attività che si potrebbero fare rientrare nell'"outsourcing tradizionale".

Ai fornitori, nell'*outsourcing* strategico, rispetto ad altre forme più tradizionali, non verrebbero chieste solo semplici attività, ma anche insiemi di attività concatenati in interi processi aziendali; inoltre, il rapporto con il fornitore, nell'*outsourcing* strategico, sarebbe di lungo periodo, verificandosi, per questo, una condivisione degli obiettivi ed un atteggiamento cooperativo (rapporto esteso di partnership), con anche un'eventuale partecipazione ai risultati; l'*outsourcing* strategico investirebbe, poi, attività cruciali per l'impresa, non solo attività periferiche; si tratterebbe inoltre, nell'*outsourcing* strategico, di svolgere attività con un alto livello di qualità.

Non è chiaro quanto questa distinzione sia adeguata alla realtà: in modo almeno parzialmente alternativo, si potrebbe sostenere che l'espressione *outsourcing* ricopre oggi molti contratti che hanno tutti in comune il fatto che delle attività aziendali vengono decentrate all'esterno, ma che differiscono tra di loro per l'intensità e la durata del rapporto azienda-fornitore, per la qualità dello sforzo domandato, per la strategicità delle attività decentrate, ecc..

Appare evidente, comunque, la mancanza di una soluzione di continuità reale su di una linea che colleghi idealmente ai due estremi l'impresa totalmente

integrata e l'impresa a rete ed inserisca all'interno della linea stessa le varie forme praticate di *outsourcing*

## **Un po' di storia**

L'*outsourcing* non è un fenomeno interamente nuovo:

- nel Medioevo e nel Rinascimento le attività economiche del comparto tessile erano organizzate da mercanti imprenditori che acquistavano le materie prime e i coloranti da varie regioni del mondo e le affidavano ai vari artigiani specializzati nelle diverse fasi delle lavorazioni (*putting-out system*);
- nel Seicento e nel Settecento la produzione dello zucchero, business fondamentale del periodo, era di nuovo distribuita in numerose fasi e l'imprenditore principale deteneva soltanto il controllo complessivo del ciclo stesso;
- nell'Inghilterra dell'Ottocento, l'impresa di quel paese era spesso soltanto il punto di coordinamento di una rete di attività esternalizzate, di frequente distribuite a livello mondiale; peraltro, la grande impresa integrata, statunitense e tedesca in particolare, riuscì successivamente a prendere il sopravvento, soprattutto nel settore industriale;
- più di recente, l'*outsourcing* è molto cresciuto come fenomeno dopo la seconda guerra mondiale ed in particolare, in pratica in tutti i paesi, in modo specialmente importante negli anni novanta del XX secolo; secondo una stima, negli Stati Uniti nel 1946 solo il 20% circa in media dell'attività di un'impresa industriale veniva dall'esterno; nel 1996 tale proporzione era salita al 60% circa;
- i processi di *outsourcing* hanno avuto la loro prima applicazione su larga scala nelle imprese giapponesi e in particolare nei grandi "keiretsu", con la creazione di rapporti molto stretti tra imprese e fornitori;
- in Italia il decentramento produttivo è diventato molto importante a partire dalla fine degli anni sessanta, in relazione al tentativo delle imprese di

risolvere i rilevanti problemi di costi e quelli sindacali legati alla caduta delle barriere doganali, al crescere del tasso di inflazione, alla turbolenza sindacale, ecc.;

- una nuova, forte, ondata di decentramento è in atto negli ultimi anni in relazione invece al mutamento dei dati della lotta concorrenziale e alle peculiari caratteristiche che ha assunto il nostro modello di sviluppo;
- nel periodo 1997-99 il volume d'affari del settore è aumentato nel nostro paese del 25% e negli anni successivi tale processo è ancora accelerato;
- per la McKinsey il mercato dell'off-shoring sarebbe nel 2002 uguale a 12 miliardi di dollari e starebbe crescendo al tasso del 65% all'anno: esso dovrebbe così raggiungere i 142 miliardi di dollari nel 2008.

### **Ragioni della diffusione dell'*outsourcing***

Negli ultimi anni si è verificato un notevole incremento del fenomeno di *outsourcing*: le motivazioni sono molteplici, di seguito vengono elencate le principali.

1. la globalizzazione, che fa aumentare il livello della lotta concorrenziale e l'apparente necessità di concentrarsi sulle competenze distintive ("core competencies"); così l'*outsourcing* può rappresentare una risposta alla spinta verso la riduzione dei costi indotta dalla forte concorrenza;
2. l'innovazione tecnologica, difficilmente governabile in tutti i suoi aspetti in un momento di forte accelerazione del fenomeno e che, per altro verso, rende più facili i processi di decentramento tra imprese anche collocate a grande distanza geografica (esempio: molte imprese indiane, come è noto, forniscono in tempo reale software alle imprese occidentali), grazie, tra l'altro, all'abbassamento tendenziale dei costi di transazione e alla crescente sicurezza degli scambi telematici;
3. la pressione dei mercati finanziari verso una crescita dei rendimenti del capitale affidato alle singole imprese;
4. l'indebolimento del movimento sindacale, che, peraltro, un fenomeno come

quello dell'*outsourcing* contribuisce a sua volta ad approfondire;

5. l'apertura di moltissimi paesi dell'Europa dell'Est e del Terzo Mondo ai capitali esteri e all'iniziativa privata;
6. l'*outsourcing*, infine, è diventato anche un dogma e una moda.

Oggi il business dell'impresa ha nuovi confini; *outsourcing*, terziarizzazione, specializzazione ed internazionalizzazione sono parole d'ordine che devono essere prese seriamente in considerazione da tutte le aziende, se si vuole aumentare l'efficienza complessiva del sistema produttivo.

In quest'ottica le aziende sono obbligate a rivedere quale debba essere la propria configurazione. Normalmente questo ripensamento porta a quattro conclusioni:

1. il business è più globale di quanto non si pensi;
2. il prodotto è sempre più servizio ed il servizio è sempre più integrato;
3. le funzioni interne che possono essere fatte fare da altri sono moltissime;
4. ci sono molti nuovi business: una volta che l'azienda si sarà alleggerita delle funzioni delegabili all'esterno, si potranno perseguire anche i business che sono potenzialmente presenti nei servizi interni.

Questi quattro punti verranno approfonditi nel prosieguo della trattazione; tuttavia è importante sottolineare da subito che il ripensamento strategico dipende dalla struttura mentale del top management: fino a quando le funzioni verranno viste come attività di servizio e non come business, sarà difficile identificare le opportunità di sviluppo conseguenti ad una loro esternalizzazione e gestione come centro di profitto.

L'esperienza internazionale degli ultimi anni dimostra ampiamente come sia possibile gestire le singole funzioni quali centri al contempo di costo e di profitto.

## **Che cosa si tende a decentrare oggi**

### Si può decentrare quasi tutto

- a. la produzione di parti, componenti, prodotti finiti;
- b. la produzione di servizi quali la contabilità, il settore dei sistemi informativi (molto importante oggi come uno dei punti focali dei processi di *outsourcing*), i servizi di consulenza gestionale, la mensa, le pulizie, i servizi logistici, la gestione immobiliare;
- c. la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi; il loro design;
- d. la manutenzione degli impianti e dei macchinari;
- e. la rete distributiva, la promozione, la pubblicità, ecc.;
- f. la ricerca di fonti di finanziamento;

Una forma particolare di *outsourcing*, è la vendita dei capannoni industriali, dei centri commerciali, degli uffici nei quali si svolge l'attività dell'impresa e la parallela presa in affitto di tali impianti o, semplicemente, l'affitto invece dell'acquisto di beni di investimento.

Sullo sfondo si intravede apparentemente l'impresa virtuale", che si limiterebbe ad un ruolo di interfaccia tra i molteplici mestieri dell'azienda, praticamente tutti esternalizzati.

Tuttavia, sebbene possa avere ad oggetto tutti i settori di attività d'impresa, l'*outsourcing* si riferisce quasi esclusivamente all'area informatica in cui si assiste ad una vera e propria dismissione delle attività informatiche dell'utente con delega all'*outsourcer* dell'intera gestione e amministrazione della propria rete di telecomunicazione, con piena autonomia gestionale nella produzione e nella trasmissione del servizio. Così inteso, l'*outsourcing* rappresenta, come sostenuto dalla dottrina dominante, l'evoluzione dell'originario facility management (del contratto, cioè, in cui sono comprese una serie di attività di service e di sviluppo effettuate in favore di un utente, con priorità di prestazioni di consulenza sistemistica, senza escludere concessioni di licenze di uso di software o accordi di sviluppo).

La gestione dei processi informativi di grossa portata, infatti, spesso rappresenta all'interno di una società un momento di pressione difficilmente gestibile e fortemente antieconomico.

Il contratto di *outsourcing* consente all'utente (l'azienda) di trasferire ad un *outsourcer* (fornitore esterno) l'esecuzione di quelle attività cosiddette "strategiche" ma non di fondamentale importanza (come i servizi informatici e telematici interni) e di quelle cosiddette "non strategiche" (es. call center, gestione dei dati conservati in materia di privacy e sicurezza, persino personale, infrastrutture, attività operative gestionali) quando queste risultano troppo onerose per essere gestite proficuamente all'interno dell'azienda stessa.

### **Tipologie di *Outsourcing***

Per quanto riguarda l'*outsourcing* tradizionale si hanno le seguenti tipologie:

- fornitura standard
- subfornitura tradizionale
- conto lavorazione
- OEM (original equipment manufacturing)

Nel caso dell'*outsourcing* strategico, invece, le tipologie si distinguono:

1. in base alla struttura del fornitore
  - a. *outsourcing* puro
  - b. spin-off
  - c. joint-venture
2. in base alla complessità sistemica del rapporto
  - a. *outsourcing* globale
  - b. *outsourcing* selettivo
3. in base ai i settori interessati
  - a. attività di produzione
  - b. attività di servizio

### ***Outsourcing* e "Off-shoring"**

L'espressione "off-shoring" fa riferimento all'esternalizzazione di attività in un paese estero, mentre con l'espressione di "multishoring" ci si ricollega ai processi di esternalizzazione di attività in più paesi contemporaneamente; si parla anche di "nearshoring" (decentramento in un paese vicino) e di "twoshoring" (esternalizzazione in contemporanea in una località domestica ed in una all'estero).

Si distingue poi, in patria come all'estero, un *outsourcing* "captive", un *outsourcing* "semicaptive" e un *outsourcing* "di mercato".

Dal punto di vista dell'impresa *outsourcer* si parla in certi casi di "Multiclient service locations (Msl)" facendo riferimento al caso in cui si servono da un unico punto geografico diversi clienti.

Tra i problemi generati dall'off-shoring si citano quelli logistici e quelli di regolamentazione pubblica; negli Stati Uniti si registra anche qualche caso di "reverse off-shoring".

## **Altre tipologie**

Si parla anche di :

- Business Process *Outsourcing* (BPO): con il tempo l'espressione ha assunto il significato di fare riferimento a tutti i servizi di *outsourcing* che non riguardano l'ambito dei servizi informativi, includendo quindi nella definizione qualunque processo aziendale dato in gestione a dei terzi da parte dell'azienda;
- Business Transformation *Outsourcing* (BTO): un programma di trasformazione delle modalità di funzionamento del business, ottenuto attraverso l'*outsourcing*, che permetta di ottenere un miglioramento nei livelli di performance dell'impresa.

## **Un *outsourcing* particolare: il trasferimento di azienda**

Parliamo di *outsourcing* particolare perché oggi la modalità più diffusa di

spiegamento dell'*outsourcing* si attua attraverso l'enucleazione delle attività non strategiche dell'impresa insieme ai dipendenti addetti a queste e la loro riallocazione in distinte società costituite ad hoc ovvero la loro cessione ad altre società specializzate, da tempo operanti sul mercato, che provvederanno alla incorporazione dei ceduti rami di azienda.

Si viene a creare, così, il cosiddetto "indotto" attraverso il quale l'azienda-committente si frammenta e, riuscendo a contrarre l'organico, beneficia dei risparmi ottenuti.

I possibili percorsi del decentramento sono spesso i più vari:

- a volte, il processo ha inizio con lo scorporo di un'attività prima svolta all'interno della società e poi stabilita in azienda autonoma, sia pure sotto il controllo della società madre;
- successivamente, di frequente, nella società decentrata entrano dei soci di minoranza, che in seguito acquistano il controllo; la vecchia società madre assicura un certo livello di attività minima alla controllata per un certo numero di anni, mentre la stessa controllata si apre al mercato esterno;
- la vecchia società madre esce successivamente dal capitale azionario; il mercato esterno diventa più importante per l'azienda, ma si mantengono dei legami informali rilevanti tra società generata e società generante;
- nella società decentrata, ormai pienamente autonoma, entrano nuovi soci.

### **I vantaggi dell'*outsourcing***

Come in precedenza accennato, l'impresa-utente, terziarizzando costi e strutture non propriamente legate al proprio core business, ha la possibilità di ristrutturare internamente l'impresa concentrandosi solo sulle attività interne e delegando all'*outsourcer* quelle di difficile gestione.

Questa forma di "delega" gli permette, così, di utilizzare la risorsa umana interna per altre finalità.

In sintesi, l'*outsourcing* offre alla azienda-cliente la possibilità di:

- a. eliminare il problema della pianificazione economica e funzionale per l'aggiornamento dei propri sistemi;
- b. concentrare le attività dell'impresa "madre" sulle attività "strategiche" e che sa fare meglio (le "coeur du metier", the "core competencies"), rendendola nel contempo più agile e flessibile, in grado cioè quindi di rispondere più rapidamente ai mutamenti nell'ambiente esterno; in altri termini l'azienda si concentra esclusivamente sul "cosa fare" delegando all'*outsourcer* il "come fare";
- c. ridurre i costi e liberare i capitali in attività a maggiore valore aggiunto. Basti pensare che un'azienda che intende svolgere internamente tutte le funzioni sostiene, di solito, spese eccessive ed impreviste per le esigenze di marketing, con la conseguenza che tali costi saranno, inevitabilmente accollati al cliente finale sotto forma di aumento del prezzo, riducendo così l'appetibilità dei prodotti sul mercato. Con l'*outsourcing* tutto ciò non accade.
- d. rendere disponibili risorse da indirizzare ad altri fini evitandone la dispersione in attività non centrali dell'azienda;
- e. avere maggiore competitività nel mercato in ordine alla concorrenza;
- f. avere un monitoraggio continuo dei sistemi e la manutenzione degli apparati;
- g. soddisfare in tempi più celeri le richieste dei clienti;
- h. avere una gestione più "tranquilla" dei rapporti sindacali;
- i. liberare, almeno in parte, il management, risorsa sempre scarsa, da una parte dei problemi di gestione; in particolare si riduce la varietà dei temi di gestione trattati;
- j. accedere ad elevati livelli di specializzazione. Se da un lato l'azienda ricorre all'esternalizzazione perché non possiede al proprio interno le risorse necessarie in termini di capacità professionale specifiche, dall'altro le imprese "*outsourcers*" vantano altissima specializzazione e competenza nel proprio settore offrendo, così (alle imprese committenti) la possibilità di

seguire la repentina evoluzione della informatizzazione e, di conseguenza, del mercato.

Ma vi è di più. Soprattutto nel campo dell'Information Technology l'esternalizzazione rappresenta un'enorme fonte di risparmio per l'impresa, la quale, affidando la gestione di particolari servizi all'*outsourcer*, riesce a risparmiare fino al 50%. Con l'*outsourcing* si riduce la necessità di capitali da investire in funzioni non direttamente legate al core business, permettendo allo stesso tempo di attrarre più facilmente capitali dal mercato.

È di questi giorni la notizia che l'India è il paese al mondo più "attivo" in ordine all'offerta di "manodopera" per i servizi di *outsourcing* tant'è che di essa si stanno avvalendo, quasi monopolisticamente, gli USA seguiti dal Giappone e dall'Europa, in particolare la Gran Bretagna. Grazie al trasferimento dei servizi in India le aziende americane risparmiano fino al 50% dei costi; un esempio per tutti, in India un esperto di software costa 6 dollari l'ora mentre negli Stati Uniti 60. Cosa ancora più sorprendente se si considera il caso di un semplice operatore non specializzato il quale riceve le telefonate e immette i dati nel computer: in India costa solo 2 dollari l'ora mentre negli Stati Uniti 10 volte di più.

Il giro dell'*outsourcing* si evolve rapidamente ma non ad unico ed esclusivo vantaggio delle imprese "committenti"; anche gli "operatori" ne traggono profitto soprattutto quelli che, progressivamente si ritrovano a far parte di quella "classe agiata", prima inesistente, denominata "cyber coolies"

L'*outsourcing*, infatti, può presentare numerosi vantaggi anche dal punto di vista dell'*Outsourcer*, cioè dell'azienda fornitrice del servizio:

- a. Più grandi economie di scala possono essere messe insieme dal fornitore esterno che riunisce le attività di diverse imprese nello stesso settore (mercato); ne possono quindi seguire riduzioni di costi e quindi di prezzo nel servizio; inoltre, trasformazione dei costi fissi in variabili;
- b. capacità maggiore dell'impresa fornitrice specializzata di seguire con rapidità ed efficienza i mutamenti tecnologici, organizzativi, ecc. che si manifestano nel settore (esempio: la tecnologia dell'informazione);

- c. riduzione dei rischi, soprattutto quelli relativi alle decisioni sugli investimenti. Il provider di servizi in *outsourcing*, infatti, decide sugli investimenti non sulla base delle prospettive di una sola azienda-cliente ma sulla combinazione di prospettive di mercato di tutte le aziende-clienti. Così facendo, il rischio su errate previsioni di mercato può essere attenuato da eventuali errori di segno opposto da parte di diversi clienti;
- d. possibilità di aumentare e migliorare la qualità del servizio potendo contare su risorse umane ad altissima specializzazione e competenza nel proprio settore e tecnologiche ad alto livello.

### **Gli svantaggi dell'*outsourcing***

D'altra parte con l'*outsourcing* possono nascere anche molti possibili problemi:

1. Lo svantaggio più frequentemente citato riguarda la perdita di controllo (qualità, tecnologie di produzione, mercato, ecc.) implicita nel decentramento all'esterno di una certa attività;
2. collegato al precedente tema, appare quello del possibile passaggio di competenze interne importanti a imprese concorrenti attraverso il fornitore esterno ed anche quella della diffusione di informazioni riservate sull'azienda; il prodotto può tendere a diventare una "commodity";
3. altro svantaggio, in certi casi, può diventare il legame di dipendenza troppo stretto che si instaura con il fornitore (al quale si tendono a passare delle importanti tecnologie relative ai prodotti e ai processi dell'azienda);
4. un altro dubbio riguarda la questione di chi si approprierà del valore aggiunto prodotto nel settore;
5. si possono manifestare dei rischi sul tema della qualità;
6. possono emergere problemi a livello della forza lavoro;
7. la riduzione della varietà è anche un fatto negativo: ad esempio si riducono le economie di scopo;
8. infine, ottenere risultati adeguati dal decentramento non è sempre

semplice; occorrono di frequente complessi sistemi di relazioni e di controllo.

## **Il backsourcing**

L'impresa committente nella sua "euforia esternalizzante" potrebbe rischiare di mettere nelle mani dell'*outsourcer* troppe leve strategiche per proprio business.

A questa pericolosa tendenza si può ovviare con il backsourcing o insourcing (che, in estrema sintesi, significa: *riportiamo a casa le funzioni IT*), fenomeno che ha preso corpo negli Stati Uniti i quali ne hanno offerto il primo esempio:

*"La Continental Airlines che nel 1995 aveva uno staff IT di dieci persone che controllava il lavoro dell'outsourcer a cui erano state affidate tutte le attività IT...Oggi lo staff è composto di 400 sistemisti e l'azienda è tornata a gestire al suo interno gran parte delle funzioni prima esternalizzate".*

Ovviamente il backsourcing deve risultare "indolore" nel senso che la riallocazione non deve creare eccessivi problemi (e questo dipende soprattutto dal rapporto instaurato, a monte, con l'*outsourcer*) soprattutto in termini di incidenza sul budget e sul personale (se l'insourcing comportasse costi troppo esosi rispetto al budget previsto converrebbe lasciare tutto come è; se il personale riallocato si trovasse di fronte ad un'enormità di cose nuove da imparare, ciò rallenterebbe l'intero processo).

C'è anche un altro aspetto da considerare. A volte le aziende raccolgono solo insuccessi dalla loro scelta di esternalizzazione e scelgono di abbandonare la soluzione adottata per riallocare le funzioni delegate. Ritornano a produrre internamente quei beni e quei servizi che avevano deciso di appaltare. Questa scelta, però, non deve portare a ritenere, nel modo più assoluto, che l'insourcing rappresenti il fallimento dell'attività "terziarizzata". Spesso, infatti, la responsabilità di tali insuccessi è da attribuire proprio alle imprese che, vuoi per la diffidenza, vuoi per l'inesperienza, non valutano, o meglio sottovalutano, alcuni importanti segnali di allarme (per es. l'eccessivo coinvolgimento del

fornitore nel processo di decisione, la scelta di un fornitore privo di referenze).

## **IL PROCESSO DI *OUTSOURCING***

L'introduzione dell'*outsourcing* all'interno di un'azienda è operazione non facile, che incontra resistenze di ogni genere a tutti i livelli della struttura gerarchica aziendale oltre che sindacale.

Solamente a livello di top management si è ormai diffusa la consapevolezza del fatto che un'impresa agile e snella, la quale abbia il meno possibile di struttura fissa ed acquisti all'esterno i servizi "generali" sia il modello vincente nei mercati attuali e che solo delegando tutte le funzioni ausiliarie a fornitori specializzati diviene possibile concentrarsi sulle attività per le quali si possiede un'effettiva competenza ed un vantaggio competitivo.

A testimonianza di questa circostanza può essere riportata una recente ricerca del Benchmarking Club di Business International, secondo la quale nel 93% dei casi è il top management a definire le politiche di *outsourcing* anche quando questo tipo di decisione non riguardi aspetti strategici.

Molto di rado accade che sia un dirigente di funzione ad assumersi tale responsabilità: ricorrendo all'*outsourcing* infatti, questi correrebbe il rischio di trovarsi con minor potere all'interno dell'azienda.

Viceversa i top manager propendono più che in passato per il ricorso all'*outsourcing*, in quanto ritengono che ciò possa portare ad una riduzione dei costi (in particolare di quelli fissi) e ad una maggiore flessibilità dell'impresa.

La situazione di "scollamento", spesso riscontrabile tra i top manager ed i manager di funzione o di dipartimento, fa sì che i fornitori di servizi tendano oggi a rivolgersi sempre più ai primi piuttosto che ai secondi.

L'esperienza pratica mostra, inoltre, come spesso i responsabili di funzione tendano ad ostacolare il corretto svolgimento del rapporto cliente-provider, specie nella fase sperimentale tendente ad affinare la collaborazione tra provider e personale interno dell'azienda-cliente, che deve necessariamente collaborare all'espletamento della funzione da delegare.

Quest'ultima circostanza evidenzia come *outsourcing* e decentramento non

ridiano di per sé competitività all'impresa, perché la rigenerazione possibile attraverso questi strumenti richiede cambiamenti di cultura, architetture organizzative e capacità di coordinamento estremamente complesse.

Esistono, poi, rilevanti vincoli legislativi: in Italia, ad esempio, gli imprenditori lamentano eccessivi "lacci e laccioli" legislativi nel portare avanti le operazioni di *outsourcing* ed essi si scontrano con le molte resistenze del sindacato, che teme licenziamenti, riduzione dei livelli retributivi e di qualifica, indebolimento del potere contrattuale dello stesso sindacato, ecc.; bisogna, peraltro, sottolineare che l'attività legislativa sta andando nel senso di rimuovere molti (troppi?) vincoli lamentati dal mondo imprenditoriale.

Nonostante tutte queste difficoltà, per i prossimi anni il movimento verso un ruolo più rilevante dell'*outsourcing* è irreversibile: le grandi imprese cercheranno di decentrare tutte le attività che possono essere prodotte all'esterno in modo più competitivo, concentrandosi invece su quelle in cui vi siano competenze distintive ben evidenti e non riproducibili altrove.

È evidente che nel corso di questo processo la grande impresa si "snellirà", nel senso che avrà meno dipendenti in organico, mentre i compiti della direzione assumeranno sempre più funzioni di regia differenti da quelle tradizionali; ma non è affatto detto che la sua forza complessiva, in termini di network che essa "comanda", sia destinata a diminuire.

### **Introdurre l'*outsourcing* in azienda**

Una volta che si sia accettata l'idea di esternalizzare la maggior parte delle funzioni aziendali, la difficoltà diventa, come sempre, l'esecuzione.

Nelle aziende si riscontrano sempre forti resistenze nel momento in cui si deve diminuire la dimensione complessiva delle proprie attività; esse sono restie a privarsi della gestione diretta di alcuni servizi, quando non possano contestualmente acquisirne la gestione di altri.

La diffusione dell'*outsourcing* viene dunque ostacolata dalla preoccupazione, comune a molti responsabili, di perdere il controllo di una parte del sistema

aziendale. Le domande che essi si pongono sono: *"Se l'informazione e la conoscenza di tutti gli aspetti dell'impresa sono l'arma più importante, perché disarmarsi? Perché delegare completamente una risorsa competitiva vitale?"*. In realtà, la domanda che il responsabile dell'azienda dovrebbe più correttamente porsi è: *"In quale misura e in quale forma devo delegare, affinché possa perseguire la missione della mia azienda?"*.

Non bisogna infatti dimenticare che l'*outsourcing* non solo riguarda esclusivamente attività non direttamente legate alla missione aziendale, ma è anche destinato a fallire nel raggiungimento dei propri obiettivi, ove venga adottato come soluzione finalizzata esclusivamente alla riduzione dei costi aziendali e, dunque, quando la sua implementazione non sia direttamente mirata ad una maggiore focalizzazione dell'impresa verso il proprio *core-business*. In altre parole, e come dimostrano i successi e gli insuccessi conseguiti nelle diverse implementazioni dell'*outsourcing*, esso è destinato a produrre successi solo se ben inserito in un piano strategico aziendale, del quale costituisca sicuramente parte fondamentale, ma allo stesso tempo subordinata al raggiungimento di obiettivi di crescita dimensionale o quanto meno di aumento di produttività nelle attività proprie dell'azienda.

La soluzione delle difficoltà citate deve consistere, in primo luogo, nel mettere in moto un meccanismo di riallocazione pressoché simultanea (operazione dipendente esclusivamente dalle capacità del top management interno) e, in secondo luogo, nella capacità di introdurre l'*outsourcing* in modo graduale, così da non aumentare le difficoltà che inevitabilmente comporta l'impatto di questa decisione all'interno dell'azienda (questo tipo di operazione dipende invece dalla flessibilità e professionalità del provider).

Un ultimo aspetto del complesso discorso sull'*outsourcing*, da considerarsi a conclusione di questo panorama introduttivo, è costituito dal suo effetto sui problemi dell'occupazione.

Non rientra negli obiettivi di questo lavoro un'analisi macroeconomica delle influenze che la terziarizzazione delle attività, per le quali si decide di implementare soluzioni di *outsourcing*, può avere sul livello complessivo di

occupazione.

Un'analisi di questo genere deve necessariamente farsi rientrare nel più ampio dibattito riguardante gli effetti della globalizzazione, dell'internazionalizzazione e del progresso tecnologico sui livelli di occupazione e sulla distribuzione delle risorse.

Tali fattori sono infatti all'origine di quelle esigenze di maggiore specializzazione e flessibilità che a loro volta costituiscono le premesse necessarie per l'applicazione di soluzioni esterne di *outsourcing*.

Pur essendo indubbio tuttavia che, a livello di singola impresa, l'effetto di una delega all'esterno di attività precedentemente svolte in proprio non possa che produrre in un primo momento una minore necessità di manodopera, lo stesso discorso non può essere fatto per l'insieme del network di aziende che gravita intorno all'impresa considerata.

### **Come si arriva alla terziarizzazione**

Un'azienda che decide di avviare un processo di esternalizzazione deve svolgere una seria attività "prodromica".

Innanzitutto deve operare una preventiva "analisi strategica iniziale" attraverso la quale individuare con chiarezza e precisione le attività di core business e quelle che, invece, possono essere affidate alla gestione di terzi.

Il passo successivo consiste nella definizione delle aspettative prestando attenzione, soprattutto, al costo che in quel momento si sostiene per lo svolgimento delle attività che s'intende esternalizzare e quello che si sosterebbe affidando le stesse alla gestione di terzi. È indiscutibile che il rapporto che intercorre tra cliente ed *outsourcer* è un rapporto di partnership, nel quale entrambi sono ugualmente interessati ad avere successo ed a migliorarsi in continuazione.

Vi è di più. Tanto l'utente quanto l'*outsourcer* dovrebbe individuare al proprio interno un *process owner* (responsabile del processo) al quale affidare il compito specifico, tra gli altri, di tenere sotto controllo l'andamento del

contratto. Il process owner emetterà quindi rapporti periodici, nel quale evidenzierà attraverso degli indici lo scostamento rispetto ai risultati attesi, e le eventuali azioni correttive intraprese. Il process owner dell'azienda cliente riceverà questi rapporti, si interfaccerà con l'*outsourcer* ed informerà l'azienda sull'andamento del contratto.

L'identificazione del partner è sicuramente la fase più importante e delicata dell'intero processo di "allocazione" poiché solo l'oculata scelta di un valido *outsourcer* permetterà all'azienda-cliente di liberarsi positivamente del "non core business". La scelta, tra più partner, sarà effettuata utilizzando determinati parametri: innanzitutto l'affidabilità dell'*outsourcer*, la competenza (soprattutto tecnica), la flessibilità contrattuale, la tempestività degli aggiornamenti, eventuali precedenti collaborazioni ed ubicazione (nell'ipotesi in cui sia l'*outsourcer* a fornire i locali).

L'*outsourcer* scelto per amministrare i servizi esternalizzandi dovrà possedere competenza e strumenti necessari a fornire la qualità e l'affidabilità desiderate. Il contratto stipulato con un *outsourcer*, difatti, implica non solo la semplice erogazione di servizi ma la responsabilità del progetto servizio nel suo complesso.

Altrettanto importante la fase transitoria di trasferimento della gestione. È il passaggio più delicato in quanto cliente ed *outsourcer* iniziano a collaborare supportati, in questa fase, dal personale interno che esplica il suo "effetto cerniera", mentre il personale esterno (cioè quello dell'*outsourcer*) inizia a comprendere la nuova realtà aziendale nella quale dovrà integrarsi.

## **Il contratto di *Outsourcing***

Conclusa tutta l'attività preliminare arriviamo al contratto.

La natura dei contratti di *outsourcing* è radicalmente cambiata nel tempo; quello che era iniziato in Occidente come un semplice rapporto "di mercato" tra un cliente ed un fornitore si è spesso trasformato negli ultimi tempi, tendendo a diventare un accordo strutturato simile ad una partnership; oggi, di frequente, i partner condividono i rischi e i risultati dell'attività decentrata.

Questo cambiamento riflette in qualche modo una più vecchia tradizione giapponese, nella quale da molto tempo i fornitori più importanti dei grandi gruppi (keiretsu) fanno parte in qualche modo della "famiglia" e mantengono legami abbastanza stretti con le società capogruppo.

Il contratto si articola in tre tappe:

1. preliminare. Caratterizzata dalla migration plan (il sistema esistente viene trasferito dal cliente all'*outsourcer* e si conclude con il collaudo dello stesso e la definizione dei livelli di servizio) o, in alternativa, dalla predisposizione di un sistema ad hoc.
2. di esecuzione. Rappresenta il core del contratto. Una volta fissati i livelli di servizio il sistema entra a regime.
3. post-contrattuale. Al termine del contratto il sistema ritorna nella disponibilità del cliente. Varie le cause per le quali il contratto può cessare:
  - a) per lo spirare naturale del termine fissato dalle parti;
  - b) per clausola risolutiva espressa;
  - c) per grave inadempimento, con la conseguente risoluzione del contratto.
  - d) perché l'attività cessa o per fallimento.

## **Natura giuridica**

I contratti di *outsourcing* si configurano come contratti atipici, soprattutto laddove si consideri che non esiste "un elenco" delle attività che possono essere esternalizzate in quanto di fronte ad una necessità, l'azienda-cliente e il fornitore possono decidere di affrontare un'esperienza di comakership, creando un'opportunità per entrambi.

Per quanto concerne, invece, la loro natura giuridica le opinioni non sono concordi: c'è chi ritiene di poterlo ricondurre al contratto di appalto (nella specie appalto di servizi) e chi, invece, al contratto di somministrazione.

## Appalto

A fondamento di tale interpretazione è l'assunto che l'*outsourcing* sia un

contratto di impresa, e la lettura del codice civile sembra possa essere soddisfacente. [Articolo 1655: "*l'appalto è il contratto con il quale una parte assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, il compimento di un'opera o di un servizio verso un corrispettivo in denaro*"; articolo 1659: "*l'appaltatore non può apportare variazioni alle modalità convenute dell'opera se il committente non le ha autorizzate*"; articolo 1662: "*il committente ha diritto di controllare lo svolgimento dei lavori e di verificarne a proprie spese lo stato*"].

Già nel 1960 il legislatore si era occupato di appalto e nella legge 1369 del 1960, che vietava l'intermediazione e l'interposizione nelle prestazioni di lavoro, aveva marcato il confine tra somministrazione di semplice manodopera (vietata) e forme di somministrazione genuina e lecita basata sulla realizzazione di contratti di appalto tra impresa somministrante e committente [L'art. 1 della legge vieta all'imprenditore (committente), di affidare in appalto o in subappalto o in qualsiasi altra forma, anche a società cooperative, l'esecuzione di mere prestazioni di lavoro mediante l'impiego di manodopera assunta e retribuita dall'appaltatore (o intermediario). Allo scopo si considera "appalto di mere prestazioni di lavoro" ogni forma di appalto o subappalto, anche per l'esecuzione di opere e servizi, ove l'appaltatore impieghi capitali, macchine ed attrezzature fornite dall'appaltante (quand'anche per il loro uso sia corrisposto un compenso al committente)].

Successivamente, con il cd. "Pacchetto Treu" (Legge 196/1997) si è introdotto il lavoro interinale attraverso il quale un'impresa committente poteva utilizzare manodopera, per esigenze specifiche ma di carattere temporaneo, ma sempre nell'ambito di un contratto di fornitura stipulato con un'agenzia fornitrice "autorizzata". La vecchia normativa della legge 1369/1960 sull'appalto è rimasta in ogni caso in vigore, limitando il ricorso all'appalto genuino e lecito solo ai casi espressamente indicati.

Oggi, il decreto attuativo della legge 30/2003, la cd. "Legge Biagi", (abrogativa della legge 1369/1960) regola i casi di somministrazione e all'articolo 29 recita: "*Il contratto di appalto, regolato*

*dall'articolo 1655 del codice civile, si distingue dalla somministrazione di lavoro per l'organizzazione, da parte dell'appaltatore, dei mezzi necessari, per l'esercizio del potere organizzativo e per l'assunzione del rischio d'impresa".* La figura dell'appalto mantiene, comunque, una propria autonomia giuridica di fronte alla somministrazione di manodopera anche se è su quest'ultima che si incentra il disegno di riforma dei processi di terzizzazione di manodopera di cui alla legge 30/2003.

L'esigenza di terzizzare ad altre imprese alcuni processi produttivi ci porta, in questo caso, al di là della semplice utilizzazione di lavoro temporaneo in quanto l'utente necessita dell'apporto "specializzato" di imprese terze e delle prestazioni dei loro lavoratori.

### Somministrazione

Chi propende per la riconduzione al contratto di somministrazione, invece, ne invoca il carattere della continuità.

Il quadro normativo della somministrazione è facilmente delineabile in quanto, per certi versi, è lo stesso delineato per l'appalto.

La legge 1369/1960 vieta ogni forma di somministrazione di lavoro altrui.

La legge 196/1997 (cd. "Pacchetto Treu") introduce la fornitura di lavoro temporaneo in termini di mera eccezione alla regola di cui alla legge 1369/1960.

La "Legge Biagi", confermando la liceità della somministrazione di lavoro solo se posta in essere da agenzia "autorizzate", da un lato amplia le ipotesi di somministrazione di lavoro altrui (al soddisfacimento di esigenze temporanee della impresa utilizzatrice si sostituisce il soddisfacimento oggettivo, individuato dalla legge e dai C.C.N.L.), dall'altro, inasprisce il regime sanzionatorio volto alla repressione delle forme fraudolente di intermediazione ed interposizione.

Tutto ciò premesso, nulla, comunque, vieta che al contratto di *outsourcing* possano applicarsi le disposizioni dettate per entrambi gli

istituti anche in forza dell'art. 1677 cod. civ. sebbene sia ormai prassi consolidata soddisfare le esigenze aziendali interne ricorrendo all'*outsourcing* tramite l'appalto.

## Tipologie di contratti

Nella prassi contrattuale si riscontrano sei tipologie di accordi di *outsourcing*:

1. full (transfer) outsourcing. L'utente trasferisce all'*outsourcer* la piena proprietà dell'intero ramo di azienda che si occupa della gestione del sistema informativo. Tale figura è considerata "ibrida" in quanto può avere alcuni aspetti del simple o del full *outsourcing* oltre ad aspetti della cessione di azienda o ramo di essa. Si basa sull'instaurazione di una vera e propria partnership tra azienda e fornitore del servizio: il caso tipico è quello dell'esternalizzazione degli acquisti;
2. simple (base) outsourcing. Rispetto al transfer *outsourcing* non si assiste ad una dismissione dei settori aziendali ma alla mera cessazione di una determinata attività in capo all'azienda-cliente e la contestuale acquisizione in capo all'*outsourcer*. Il cliente, così, affida all'*outsourcer* la parziale o totale gestione dell'area interessata, mantenendo al proprio interno il controllo delle procedure: è quanto avviene nell'*outsourcing* dell'amministrazione del personale;
3. transformational outsourcing. Particolare forma di full *outsourcing* che si attua quando all'esternalizzazione del servizio si accompagna una ristrutturazione dell'area aziendale interessata. Il caso tipico è quello dell'upgrading del sistema informativo interno che viene effettuato dal provider in parallelo con la gestione dell'esistente, per evitare blocchi e disfunzioni. Poi, terminato l'upgrading, si può passare al full *outsourcing*;
4. outsourcing funzionale. Consiste nel delegare all'esterno un'intera funzione, o più frequentemente, un intero processo. Caso emblematico è quello dell'esternalizzazione della logistica, un'attività sempre più critica, che comporta investimenti consistenti e competenze sempre più sofisticate. Ma l'*outsourcing* funzionale sta investendo altri processi aziendali: la

produzione, l'amministrazione, lo stesso sviluppo organizzativo. Mai però le vendite, raramente il marketing. Sempre i servizi: le ristrutturazioni aziendali iniziano regolarmente dai servizi generali (mensa, posta, centralino, manutenzione interna), per poi spostarsi, in sequenza, sulle attività di supporto e operative.

5. joint-venture outsourcing. L'intero settore informatico viene trasferito a favore di una società mista il cui capitale è suddiviso tra utente e *outsourcer* secondo gli schemi della joint-venture.
6. group outsourcing. Il settore informatico del cliente viene trasferito a favore di una società interamente controllata dall'utente.

### **Durata del contratto**

La durata del contratto è condizionata dalla tipologia scelta. Per il *group outsourcing* e per lo *joint-venture outsourcing* è previsto un termine medio lungo di 8-10 anni, più breve (2-5 anni), invece, per le altre tipologie.

In genere la validità del contratto si fa decorrere da una data successiva al collaudo che rappresenta il momento in cui si testano e si fissano i livelli di servizio richiesti all'*outsourcer*.

È prevista la possibilità di un rinnovo del contratto rispetto al quale le parti, possono, indifferentemente:

- a. rinnovare automaticamente il contratto per un periodo pari a quello inizialmente stabilito, con obbligo di comunicare l'eventuale disdetta con congruo anticipo;
- b. rinnovare automaticamente il contratto su base annuale alla scadenza del primo termine stabilito;
- c. dopo la scadenza del termine inizialmente stabilito, rinnovare il contratto per una sola volta e per lo stesso tempo appena trascorso, oppure una o più volte su base annuale.

Nel caso, invece, in cui si intenda disdire il contratto è necessario che tutti i

dati trasferiti dal cliente all'*outsourcer* siano resi disponibili alla data concordata e che l'*outsourcer* fornisca, nel periodo di preavviso, l'assistenza necessaria affinché il backing dei dati si svolga in modo tale da non creare troppe - e, soprattutto, pericolose - interruzioni ai servizi.

## **I beni utilizzati**

L'attività trasferita dal cliente all'*outsourcer* può essere svolta con "beni" dell'uno o dell'altro. In relazione ai "beni" è opportuno specificare che l'*outsourcing*, sebbene abbia ad oggetto principale la prestazione di servizi, comporta l'utilizzo di diversi beni rispetto ai quali è necessario specificarne la proprietà, l'utilizzatore e il responsabile della manutenzione.

All'interno della generica definizione di "bene" individuiamo i beni immobili (i locali in cui verrà espletato il servizio di *outsourcing*) e i beni mobili:

### Hardware

Le apparecchiature hardware possono essere messe a disposizione dall'azienda-cliente o dall'*outsourcer* ovvero trasferite dall'impresa al fornitore. Nel primo caso sono e rimangono proprietà del cliente e l'*outsourcer* può accedervi, utilizzarle in modo incondizionato, ottenere licenze o consensi da parte di terzi, e, ove concordato, mantenerle. Nel caso in cui sia l'*outsourcer* a metterle a disposizione sarà necessario estendere le licenze qualora il sistema operativo sia di proprietà di terzi. Se, invece, l'hardware è trasferito dal cliente al fornitore occorrerà stipulare contratti separati ma funzionalmente collegati al principale;

### Software

Il software può essere di proprietà dell'impresa, dell'*outsourcer* o di un terzo;

### Personale

Di solito l'attività di *outsourcing* si svolge con personale assunto specificamente per l'esecuzione del contratto.

## **Clausole generali e speciali**

La presenza di clausole all'interno del contratto di *outsourcing*, e la loro personalizzazione, è fondamentale in quanto rappresentano l'elemento che più di tutti determina il raggiungimento dei risultati attesi. Esistono due tipologie di clausole: generali e speciali.

Quelle generali si rinvencono in ogni contratto di informatica e non rappresentano un *quid* esclusivo del contratto di *outsourcing*. Particolare importanza rivestono:

- la tutela a fronte di violazioni di brevetti copyright;
- il divieto di cessione di contratto;
- l'autorizzazione alla cessione del credito;
- l'indicazione dei responsabili del progetto;
- il vincolo della riservatezza e la protezione dei dati. Se si ricorrere alle procedure di sicurezza fisica o di sicurezza logica sarà onere del provider aggiornare le procedure di sicurezza di concerto con l'impresa;
- l'attività di EDP Auditing. Una parte terza, indicata nel contratto ed estranea sia alla struttura aziendale dell'utente sia a quella dell'*outsourcer*, svolge un controllo preventivo sull'*outsourcer* per valutarne il livello di sicurezza operativa e qualità, e in seguito, in vigenza del contratto, controlli periodicamente il livello del servizio posto in essere;
- la clausola penale. Sebbene sia una delle più importanti non assolve appieno la sua funzione di garantire la parte a favore della quale è posta, soprattutto quando il suo importo è molto elevato (per es. nell'ipotesi di ingenti danni l'utente potrebbe non trovare piena soddisfazione dal risarcimento in quanto il danno è troppo elevato o, al contrario, il debitore non è in grado di affrontare il risarcimento). La migliore garanzia è dunque una scelta oculata del proprio fornitore. Al riguardo occorre sottolineare che le caratteristiche fondamentali che deve possedere un *outsourcer* attengono ad una certa stabilità economica, all'utilizzo di personale altamente

specializzato e qualificato sia nel campo informatico sia in quello operativo sia in quello della consulenza.

Quelle speciali, invece, sono proprie ed esclusive del contratto di *outsourcing* e devono essere interpretate e valutate con estrema attenzione di volta in volta.

Tra esse, ricordiamo:

- quelle che riguardano l’oggetto e il relativo capitolato quale parte integrante sia per le prestazioni che per la qualità del loro livello;
- quelle che riguardano i prodotti e i materiali dell’utente e dei terzi;
- il “disaster recovery”. L’attività di disaster recovery è uno dei servizi base del contratto di *outsourcing* e con l’introduzione della relativa clausola si garantisce il funzionamento del sistema attraverso l’analisi dei rischi di inoperatività e la predisposizione di un piano di emergenza informatica che dovrà operare nel caso in cui il sistema subisca un blocco, fino alla predisposizione di un vero e proprio sistema di elaborazione alternativo. L’*outsourcer* si esonera da responsabilità solo se dimostra che sono state adottate tutte le misure idonee.

### **I contratti asp (cenni)**

Discendono dal contratto di *outsourcing* ma pur avendo varie analogie tra loro gli ASP (Application Service Provisioning) e l’*outsourcing* sono solo lontani parenti.

Il modello di riferimento: un’azienda fornisce in uso, dietro pagamento di un canone di affitto - periodico fisso, oppure a consumo (c.d. *pay per use*) o, ancora, indicizzato su determinati parametri - programmi applicativi che risiedono “in remoto” presso i propri server.

Chi fornisce tali servizi è, di solito, un operatore specializzato che eroga servizi di gestione e aggiornamento di applicazioni software ai quali si accede mediante linee dedicate o commutate.

Presupposto essenziale affinché un ASP funzioni correttamente è la qualità e la velocità della connessione e della trasmissione delle informazioni, fermo

restando che ove si verificasse un guasto o un'interruzione della rete anche il servizio ASP subirebbe un'interruzione.

Vista la particolare complessità dei contratti ASP, è necessario che le parti identifichino e definiscano in modo espresso:

- il servizio che si offre e i prodotti supportati;
- le obbligazioni che gravano sul fornitore dei servizi ASP;
- la durata e la decorrenza del contratto;
- il corrispettivo;
- gli orari di accesso al servizio;
- le garanzie per le parti e le limitazioni di responsabilità;
- le obbligazioni in tema di privacy e security;
- le condizioni per lo scioglimento del contratto,
- la disciplina di risoluzione dei conflitti.

Anche per quanto attiene alla natura giuridica del servizio ASP (così come per l'*outsourcing*) si parla di atipicità e di riconducibilità a diverse figure: appalto di servizi in cui sul fornitore incombe un'obbligazione di risultato, si direbbe qualificato; contratti a prestazione periodica e continuativa; contratti di somministrazione; contratto di locazione.

Se guardiamo, invece, all'oggetto del contratto ASP, dobbiamo definirlo un "assemblaggio" di clausole proprie di contratti diversi. Un contratto ASP è costituito, quindi, da mini "oggetti" assemblati, correlati fra loro ma difficilmente scindibili sia sotto il profilo tecnico sia sotto quello giuridico.

In realtà l'oggetto, non è, infatti, un vero e proprio oggetto giuridico ma rimanda ad un allegato tecnico denominato "Service Level Agreement" (SLA) assimilabile ad un capitolato tecnico nel quale sono previste e individuate le obbligazioni del fornitore e i diritti e gli obblighi del cliente; servizi erogati dal fornitore, il livello di erogazione degli stessi e le modalità tecnico-operative.

Il "Service Level Agreement" altro non è che l'accordo sul servizio che dovrà essere fornito dall'*outsourcer*, la base della richiesta di proposta. Sarà

l'*outsourcer* a disegnare il progetto non il cliente salvo che questo non voglia perdere il contributo che può apportare uno specialista ai fini dell'ottimizzazione del processo e quindi della riduzione dei costi.

Le clausole maggiormente rilevanti attengono:

- a. all'oggetto del contratto, che deve essere indicato con massima precisione, chiarezza, esattezza;
- b. ai servizi ed ai livelli di servizio;
- c. al corrispettivo del servizio, pattuito forfettariamente o sulla base dell'effettivo consumo o in misura variabile in relazione all'incremento del volume di lavoro richiesto al provider;
- d. alle limitazioni di responsabilità e garanzie. Stante il divieto di cui all'art. 1229 cod. civ., il provider risponderà ai sensi dell'art. 1667 cod. civ. se il contratto può essere ricondotto al contratto di appalto di servizi con esonero da responsabilità nel caso di eventi non prevedibili o indipendenti dalla sua volontà o possibilità di intervento;
- e. agli inadempimenti e ai rimedi. Accanto alle penalità è prevista la possibilità di ridurre il corrispettivo nel caso di interruzione del servizio per un periodo determinato, di rallentamento del servizio e nell'ipotesi i cui non sia stato rispettato il tempo di preavviso per le eventuali interruzioni;
- f. alla protezione dei dati e obblighi di riservatezza;
- g. alle clausole compromissorie e di risoluzione delle dispute. Nel caso di controversia le parti possono scegliere se rivolgersi alla autorità giudiziaria o ricorrere ad un arbitro.

## **ALCUNI CASI SIGNIFICATIVI**

### **Il caso italiano**

Nel modello di sviluppo italiano il fenomeno dell'*outsourcing* è oggi di rilevante importanza. Si possono ricordare tra l'altro:

- l'area dei distretti industriali, di cui l'*outsourcing* è parte costitutiva fondamentale;
- le lavorazioni in conto terzi da parte di imprese straniere localizzate nei paesi più poveri vicini a noi (Europa dell'Est, paesi africani in misura minore) e di frequente controllate da interessi italiani;
- le lavorazioni in conto terzi da parte di piccole e medie imprese italiane verso i paesi, europei e non, a più alto sviluppo tecnologico (Germania e Francia in particolare in Europa); il sistema moda, con la presenza di fenomeni rilevanti di *outsourcing* anche con i paesi asiatici.

### **Il caso dell'auto**

Alcuni decenni fa, ci trovavamo di fronte alla situazione delle imprese auto statunitensi fortemente integrate, con pochissime attività decentrate all'esterno (era in sostanza il vecchio modello "Ford" dei primi decenni del Novecento); le imprese giapponesi, al contrario, presentavano un altissimo livello di decentramento produttivo, tanto che la produzione per addetto di auto nelle imprese giapponesi era fortemente più elevata che nel caso Usa ed in quello europeo; il decentramento era accompagnato da stretti legami "informali" con i principali fornitori; le imprese europee si trovavano a metà strada tra i due modelli "estremi", con un rilevante volume di attività decentrata, ma, di frequente, almeno per una parte, verso imprese facenti parte del gruppo.

Nell'ultimo periodo le imprese Usa e quelle EU hanno aumentato in misura consistente la parte di attività decentrate, ricercando anche una rilevante collaborazione con i fornitori, avvicinandosi così al modello giapponese; ragioni tecnologiche, di mercato, di costi, sindacali, hanno spinto verso questa

direzione (così, ad esempio, nella Renault 4 un quarto circa dei pezzi provenivano da fornitori esterni; nell'odierna Safrane, invece, è il 70% circa dei pezzi ad avere la stessa origine); forse, in futuro, il mestiere di base dei produttori d'auto sarà semplicemente quello della concezione dei nuovi modelli.

### **Il caso dell'area del personale**

I cosiddetti "Human Resources Services" (servizi del personale) acquisiscono un'importanza crescente. Tra il 2002 e il 2005 si prevede in questo comparto una crescita media annua del fatturato in Europa del 10,1%, contro il 7,1% per i servizi informatici, il 6,3% per il settore della manutenzione del software, il 3,4% per la formazione a distanza.

La spinta a ricercare modelli di tipo imprenditoriale nella pubblica amministrazione spinge anche questo settore a mostrarsi oggi molto interessato allo sviluppo delle attività di *outsourcing* nell'area del personale.

Il punto di partenza della scelta di quali servizi esternalizzare e di quali mantenere dentro l'impresa tende a vertere sull'individuazione delle attività a maggiore valore aggiunto, da lasciare all'interno (strategie di gestione del personale, gestione dell'innovazione sul tema, la programmazione e il controllo dello sviluppo delle persone), distinguendole da quelle di tipo transattivo e ripetitivo, esternalizzabili.

### **Alcuni casi di imprese virtuali**

Un'organizzazione virtuale ha pochi addetti a tempo pieno, basandosi per la gran parte su persone ed organizzazioni esterne, di solito collegate elettronicamente al centro;

- la società Monorail Corp. statunitense vende computer; non è proprietaria di fabbriche, uffici, magazzini, o altre attività fisiche; opera da uffici in affitto ad un solo piano ad Atlanta, impiegando circa 50 persone; i suoi computer sono progettati da lavoratori "free lance"; per ordinare i prodotti, i consumatori chiamano un numero verde del servizio logistico della "Federal

Express”, che passa l’ordine ad un fornitore esterno che monta i computer; successivamente, la Federal Express invia i computer ai clienti e spedisce la fattura alla SunTrust bank, la banca agente dell’impresa, che cura gli incassi ed i pagamenti; quando i clienti della società hanno bisogno di un aiuto tecnico, chiamano un centro servizi gestito dalla Sykes Entreprises;

- in Gran Bretagna la società Virgin ha lanciato con successo la sua “cola” e la distribuisce in Gran Bretagna (dove ha conquistato il 5% di quota di mercato) ed in molti altri paesi del mondo con soli cinque dipendenti; l’attività interna è concentrata sulle core competencies, costituite in questo caso dal settore del marketing; tutte le altre funzioni sono svolte, come nel caso della Monorail, da qualcun altro.

### **Outsourcing e reti d’impresa**

L’*outsourcing* per molti aspetti si può inquadrare nell’ambito del più vasto fenomeno del declino (temporaneo?) dell’impresa integrata e dello sviluppo dell’impresa a rete e dell’impresa “transnazionale”, combinazioni variabili di attività, più o meno a metà strada tra gerarchia e mercato

### **Classificazione dei modi di governo di una rete di imprese**

Qualsiasi sistema di controllo necessario ad un modo di governo in rete richiede dei costi per gestire “l’opportunità” delle imprese della rete.

Frery (1997) distingue tre livelli, progressivamente più costosi (ma progressivamente in grado di gestire un opportunismo sempre più elevato), di regolazione, collocati tra mercato e gerarchia:

- (mercato)
  - Integrazione culturale, propria per esempio dei distretti industriali
  - Integrazione mediatica, che comporta dei costi di comunicazione elevati
  - Integrazione logistica, che presuppone la messa in opera di un’infrastruttura tecnologica propria della specifica rete e che coinvolge

tutti i suoi membri (settore della distribuzione, Marks & Spencer, settore del mobile, Ikea)

– (gerarchia; impresa integrata)

- d'altra parte, quanto durerà la "moda" dell'impresa a rete?

## **ASPETTI SECONDARI DELL'*OUTSOURCING***

### ***Outsourcing* ed occupazione**

Il fenomeno dell'*outsourcing* si inquadra, tra l'altro, in una profonda messa in discussione dell'inquadramento giuridico della forza lavoro.

Alcune aree del mondo si vanno specializzando come paesi *outsourcer*:

- per quanto riguarda l'Europa, i paesi dell'Est, per il continente americano, paesi quali il Messico e il Brasile, per l'Asia, la Cina e l'India;
- per quanto riguarda la Cina, in particolare la sua area costiera meridionale, intorno al Fiume delle Perle, tende a diventare un immenso serbatoio di lavorazioni in *outsourcing* e il centro della produzione industriale mondiale;
- per quanto riguarda l'India, essa tende a diventare un centro di esternalizzazione di molti servizi, da quelli più tradizionali (produzione di software, call centers) a quelli più avanzati (business services alla finanza).

Sia l'India che la Cina producono ogni anno più laureati degli Stati Uniti in molti settori scientifici e la qualificazione media di tali titoli appare elevata, mentre invece gli stipendi rappresentano soltanto una piccola frazione di quelli pagati negli Stati Uniti

Secondo uno studio recente, i posti di lavoro trasferiti dalle imprese statunitensi nei paesi in via di sviluppo potrebbero passare dai 400 mila di oggi sino ai 3,3 milioni entro il 2015; parallelamente a questi sviluppi, si assiste ad una crescente importazione negli Stati Uniti di personale qualificato dall'estero.

Si sta così sviluppando un importante dibattito tra gli studiosi e gli operatori sulle conseguenze per l'economia americana di tali tendenze. In particolare, ci si chiede se tutto questo comporti una rilevante perdita netta di posti di lavoro per il paese o meno.

Alcuni sostengono che, come in passato, l'innovazione, sulla quale gli Stati Uniti posseggono un vantaggio competitivo importante, continuerà a creare nuovi posti di lavoro. Altri invece affermano che il risultato finale sarà negativo, anche con la conseguenza di riduzione degli stipendi e degradazione della

qualità del lavoro.

La via d'uscita da tali problemi risiederebbe in particolare nell'aumento della qualificazione della forza-lavoro; a breve termine, c'è chi pensa, a livello di impresa, a strategie di "job replacement"

### **Aspetti finanziari dell'*outsourcing***

Sono spesso necessarie grandi risorse di capitale per mantenersi "integrati"; con l'*outsourcing* si liberano rilevanti importi di capitale che possono essere impiegati a valle con ritorni più alti o che possono essere semplicemente risparmiati; la produttività del capitale può così aumentare in rilevante misura.

I sistemi di decentramento fanno risparmiare sia capitale fisso, per i minori investimenti coinvolti, sia capitale circolante, in particolare per quanto riguarda il magazzino (così, nei sistemi cosiddetti "just in time", l'impresa annulla praticamente le giacenze di materie prime e di semilavorati), mentre il fornitore può essere pagato dopo un certo lasso di tempo dalla consegna dei relativi prodotti o servizi.

Per quanto riguarda il capitale fisso, va ricordato come spesso si passi dall'acquisto dei beni di investimento (sia tecnici che immateriali) al loro affitto, anche in questo caso con rilevanti risparmi di capitale.

Una forma in senso lato di *outsourcing* nel settore bancario riguarda la pratica della "securitization" ("titolarizzazione" o "cartolarizzazione"), forma nella quale, tra l'altro, si "decentra" tutta l'attività che viene subito dopo la concessione di un prestito e, più in generale, dopo l'apertura di un credito

La scelta di esternalizzare o meno certe attività dipenderà, nell'area finanziaria, dalla loro strategicità o meno (come nel caso dei servizi del personale), dalla capacità ed esperienza dell'impresa, dai costi (efficienza ed economie di scala), da considerazioni di tipo organizzativo, dai costi, dalla stessa dimensione (è difficile ad esempio che una piccola impresa abbia la possibilità di svolgere all'interno certe funzioni).

In linea di massima, si terranno all'interno le decisioni relative alle strategie e

alle politiche finanziarie, quelle relative alla struttura finanziaria d'impresa, alla politica dei dividendi, la negoziazione dei contratti quadro con le istituzioni finanziarie; si potranno decentrare invece attività quali la ricerca di compratori/venditori di attività aziendali, le operazioni relative alla quotazione in borsa, il collocamento di prestiti obbligazionari, la riscossione dei crediti, la gestione dei sistemi informativi di riferimento, ecc.

Prima di prendere la decisione sull'eventuale esternalizzazione di alcune attività aziendali, sarebbe opportuno effettuare, tra le altre analisi (strategica, tecnica, organizzativa, ecc.), una valutazione economico-finanziaria del progetto, utilizzando lo strumento dell'attualizzazione dei flussi di cassa legati al progetto stesso.

Come è noto, per effettuare tali calcoli, è necessario prendere in considerazione quattro elementi di base:

1. i dati di alimentazione dell'analisi: i flussi di cassa
2. l'algoritmo di calcolo: l'attualizzazione (in particolare, con le metodologie del VAN e del TIR )
3. il tasso di attualizzazione: il concetto di costo del capitale
4. il trattamento del rischio e dell'incertezza dei dati: le tecniche relative.

Naturalmente, non è detto che le valutazioni fatte a preventivo trovino poi conferma nella realtà; può quindi essere molto utile un post-audit dei progetti di investimento dopo qualche anno dal loro avvio.

L'attività di post-audit può risultare molto complessa in relazione in particolare ai mutamenti nel frattempo verificatisi nell'ambiente economico, nelle modalità contrattuali, nell'organizzazione d'impresa, nel management; di frequente, si riscontrano comunque rilevanti scostamenti tra budget e consuntivo; i margini economici e finanziari si mostrano inferiori alle aspettative, le difficoltà e i costi di gestione del processo si rivelano importanti, la qualità dei prodotti e servizi problematica, ecc..

Esistono particolari contratti con rilevanti risvolti finanziari:

- accordi di "profit-sharing", nei quali il fornitore riceve una parte dei benefici

economici generati da un processo di decentramento al cui successo ha contribuito;

- contratti di “lease-back”, nei quali un contraente, di solito l'*outsourcer*, prende in affitto dall'altro, di solito l'*outsourcee*, un certo bene di investimento funzionale allo svolgimento del contratto e che alla fine del periodo restituisce a quest'ultimo.

## **IL CASO DELL'INFORMATION TECHNOLOGY**

La tendenza al decentramento delle attività produttive sembra particolarmente forte in alcuni settori, quali, ad esempio, quelli dell'informatica e delle telecomunicazioni; si distinguono, a tale proposito, varie tipologie di decentramento:

- Facility Management (FM)
- Application management (AM)
- Design, Build and Run (DBR)
- Information Technology *Outsourcing* (ITO)
- Netsourcing

In questi settori si sono create così delle grandi imprese dell'*outsourcing*, quali la Solectron (con 79.000 addetti e circa 30.000 miliardi di fatturato), la Flextronic (70.000 addetti), la Celestica (31.000 addetti). Tali imprese tendono a collocare la gran parte dei loro insediamenti produttivi in alcuni paesi in particolare; per l'area americana si fa riferimento a Messico e Brasile, per l'Asia soprattutto alla Cina, per l'Europa ai paesi dell'Est; peraltro, negli ultimi due anni si è assistito a difficoltà del settore, in relazione in particolare alle difficoltà più generali dell'economia.

Nel settore delle IT è possibile esternalizzare anche una serie di servizi, quali ad esempio:

- l'"affitto" di personale informatico
- il servizio di data entry
- la gestione del sistema informativo aziendale

### **L'"affitto" di personale informatico**

L'azienda che non vuole assumere direttamente un tecnico informatico, o che non vuole avvalersi del supporto sporadico di operatori free-lance, può rivolgersi ad una impresa di *outsourcing* per richiedere personale informatico

da impiegare su propri progetti o attività di varia durata.

In questo caso l'azienda:

- indica ai consulenti dell'impresa di *outsourcing* il tipo di figura richiesta e le competenze che questa deve possedere;
- incontra i tecnici selezionati da l'impresa di *outsourcing* attraverso uno o più colloqui di presentazione e di valutazione;
- sceglie la risorsa che ritiene più affine alle sue esigenze;
- concorda con l'impresa di *outsourcing* la data di inizio dell'attività e la relativa durata.

I vantaggi che l'azienda ottiene si possono sintetizzare in:

- qualità garantita: l'azienda ha un periodo di prova iniziale nel corso del quale può valutare sul campo l'effettiva rispondenza alle attese della risorsa selezionata. Se non è soddisfatta, può chiedere la sostituzione della persona o l'interruzione del rapporto;
- risparmio economico: l'azienda paga un costo fisso per ciascuna giornata lavorata, nessun onere è dovuto se la risorsa è in malattia o in ferie;
- rapidità di risposta: l'azienda può richiedere personale dell'impresa di *outsourcing* in qualunque momento, anche con minimo preavviso, per ovviare a carenze non previste di organico o far fronte a picchi di operatività;
- elevata disponibilità di competenze: l'organico dell'impresa di *outsourcing* è composto da un numero elevato di dipendenti e di collaboratori, direttamente gestiti, selezionati e formati. Una tale gamma di risorse consente di offrire personale con competenze adeguate alle esigenze dell'azienda, anche quando è prevista un'operatività in ambienti complessi o su specifiche tecnologie.

Le figure professionali più richieste sono riconducibili alle seguenti tipologie:

- Operatori di Data Entry
- Operatori di Supporto Tecnico (Help Desk telefonico e on-site)

- Sistemisti Junior e Senior
- Sviluppatori Junior e Senior
- Amministratori di Data Base

## **Il servizio di Data-Entry**

In molti casi un'azienda può trovare conveniente esternalizzare alcune attività aziendali connesse ai servizi di data entry affidandosi alla struttura operativa di una impresa di *outsourcing*. Normalmente, le principali attività che rientrano in questo ambito sono:

- registrazione di documenti cartacei su supporto magnetico;
- attuazione di servizi bancari tipo marcatura effetti, assegni, gestioni avvisi, riba;
- archiviazione ottica;
- data entry (anche in *outsourcing* presso la sede aziendale).

I vantaggi che l'azienda committente ottiene sono molteplici:

- un risparmio economico: il costo viene sempre quantificato sull'evento eseguito (singola battuta, record inserito o documento registrato) a prescindere dal tempo fisicamente impiegato dall'operatore addetto al data entry;
- un servizio all-inclusive: il cliente non ha costi aggiuntivi. l'acquisizione del materiale da lavorare, la realizzazione del programma di data entry in base al tracciato fornito dal cliente e l'invio dei dati registrati sono tutte attività a carico esclusivo di l'impresa di *outsourcing*;
- una qualità garantita: il servizio di data entry di l'impresa di *outsourcing* ha due livelli di validazione dei dati trattati. una prima verifica di conformità è svolta in forma automatizzata da un software appositamente predisposto, in base ad algoritmi di natura logico-matematica. una successiva fase di controllo viene attuata dal "laboratorio qualità" che elimina le eventuali incongruenze anagrafiche dal materiale lavorato.

## **L'outsourcing e internet**

Il fenomeno dell'*outsourcing* è stato favorito in misura rilevante dallo sviluppo delle tecnologie legato al mondo di internet:

- si stanno sviluppando, in particolare, le forme di commercio elettronico "business to business", nelle quali un'impresa che ha bisogno di prodotti/servizi esterni inserisce l'informazione nella rete e affida la commessa all'impresa in grado di offrire le migliori condizioni;
- si può rendere così molto più veloce di prima il processo e si possono ottenere rilevanti vantaggi di costo e di altro tipo;
- il commercio business-to-business si sta sviluppando in particolare in alcuni settori (es. : l'auto, settore nel quale i principali produttori collaborano tra di loro nella costituzione e nel mantenimento di una rete "dedicata");
- si può rendere così molto più veloce di prima il processo e si possono ottenere rilevanti vantaggi di costo e di altro tipo.

## **La gestione del sistema informativo aziendale**

Per sistema informativo aziendale intendiamo quell'insieme di applicazioni software che controllano i principali processi aziendali quali quelli legati all'amministrazione, alla produzione e alle vendite, senza l'ausilio dei quali le imprese sarebbero costrette a dover impegnare ingenti risorse umane per gestire tali attività. Non stiamo quindi parlando di applicazioni di produttività personale (videoscrittura, fogli elettronici, ecc.), né tanto meno di applicazioni di ausilio alla progettazione quali i CAD (Computer Aided Design).

### Applicazioni custom

Mentre per le due ultime categorie di applicazioni, nessuno si sognerebbe di svilupparle in casa o farsele sviluppare da un'azienda specializzata in informatica, per le applicazioni di tipo gestionale, ancor oggi molte imprese impiegano delle applicazioni sviluppate autonomamente o

sviluppate per loro conto da software house. Queste applicazioni, che nel seguito chiameremo custom, sono caratterizzate da un elevatissimo grado di aderenza alle specifiche esigenze del cliente e da una totale dipendenza in termini di manutenzione, aggiornamenti e modifiche da pochissime persone dipendenti diretti della società o della software house cui è stato affidato lo sviluppo.

### Package

Un package invece è un'applicazione software che, nelle intenzioni della società che l'ha sviluppata, si adatta a tutte le imprese consentendo inoltre un certo grado di personalizzazione senza dover far ricorso a complessi linguaggi di programmazione ma un processo più vicino all'utente finale detto in gergo informatico "parametrizzazione".

### Custom o Package?

Ma quali sono le differenze fra questi due differenti approcci alla risoluzione dei problemi aziendali? Le applicazioni custom sono, come dice il termine stesso, degli abiti da sartoria cuciti addosso alle specifiche necessità del cliente e ne esaltano tutti i pregi, ma anche i difetti. Infatti questo tipo di approccio è totalmente introspettivo nel senso che l'azienda continua a lavorare come ha sempre fatto e non è in grado di recepire le esperienze che altre aziende hanno apportato utilizzando quello specifico package e richiedendo allo sviluppatore varianti e nuove funzionalità. Questo naturalmente è ancora più vero per i package che hanno avuto una grande diffusione e si sono nel tempo evoluti per far fronte alle continue richieste provenienti dai propri clienti. Inoltre le applicazioni custom implicano un elevato grado di rischio aziendale in quanto la loro conoscenza e manutenzione è affidata a pochissimi individui la cui dipartita potrebbe causare gravissimi danni all'impresa che li impiega. I package invece, soprattutto se sviluppati da grandi società come SAP, offrono elevate garanzie di manutenzione e supporto sia da parte della società produttrice, sia da parte dei suoi partner che normalmente veicolano il package verso l'utente finale aiutandolo

nell'implementazione. Anche a livello di costi le differenze sono notevoli: mentre uno sviluppatore di package può distribuire i propri costi su più utilizzatori finali, nel caso di sviluppi custom tutti i costi non possono essere che sostenuti dall'azienda che ne ha commissionato lo sviluppo. Ma i package, di per se stessi, non risolvono tutti i problemi aziendali.

## ERP

Quando si parla di tecnologia, di utilizzo della leva tecnologica nella realtà soprattutto delle PMI (Piccole Medie Imprese) molto spesso non si dice che l'imprenditore deve fare una scelta. La via, purtroppo, molto spesso seguita è quella di acquisire le soluzioni quando servono, in modo opportunistico e quindi ogni volta mettere in casa un package, magari buono, che soddisfa quell'esigenza. Questa strategia viene chiamata best-of-breed ed implica che l'azienda per ogni singola funzione aziendale scelga il package che meglio risponde alle sue esigenze. Finché se ne hanno uno o due, problemi non ne esistono; poi il business evolve e in azienda entrano altri package e la complessità aumenta e di package se ne hanno 10, 20... Il problema non è che questi software non funzionano. Funzionano benissimo, da soli. Il problema è che l'azienda ha bisogno che funzionino tutti, bene e assieme! Ossia che siano integrati, collaborino fra loro. L'informazione deve fluire, deve essere facilmente fruibile. Non è possibile creare in continuazione delle interfacce e soprattutto come si fa a mantenerle nel tempo, quando le venti soluzioni cambiano di release in maniera disaccoppiata e non controllabile da parte dell'azienda? È un vero disastro ed è una difficoltà alla quale l'imprenditore prima o poi deve far fronte. Questo percorso è già stato vissuto dalle grandi aziende e da qui sono nate le grandi piattaforme denominate ERP (Enterprise Resources Planning). Ed ecco la scelta che deve fare l'imprenditore: prendere qualcosa di opportunistico oppure prendere qualcosa che garantisca nel corso degli anni uno sviluppo armonico, all'interno di un ombrello protettivo sotto il quale l'azienda possa attivare di volta in volta le applicazioni che le servono, avendo la garanzia che quelle applicazioni siano già nativamente integrate fra loro

senza dover impiegare tempo e costi per integrarle e soprattutto consentano un'evoluzione verso le forme più avanzate di information technology.

### Preconfigurato

Ma una piattaforma ERP, per essere resa operativa, necessita ancora del sopraccitato lavoro di parametrizzazione per renderla congruente alla specifica realtà aziendale. In alcuni casi questa fase di progetto può diventare lunga e onerosa diventando incompatibile con le risorse di una piccola media impresa.

I Channel Partner di SAP, grazie alle competenze maturate in singoli comparti industriali, hanno realizzato, ingegnerizzato e qualificato delle parametrizzazioni (preconfigurati) specifiche di sotto settori merceologici realizzando un'offerta comprendente:

- attività di personalizzazione specifiche per il singolo cliente;
- licenze software;
- formazione utente.

Siamo quindi passati dalla logica del progetto tradizionale, un processo valido per le grandi aziende ma meno per le PMI, alla logica dei preconfigurati, ossia l'ingegnerizzazione delle conoscenze e delle esperienze che SAP ha avuto con i propri clienti. Le soluzioni preconfigurate garantiscono all'imprenditore di poter diventare subito operativo sui processi standard, in tempi molto rapidi e a costi completamente certi, consentendogli comunque di implementare quella parte di libera interpretazione del proprio business, e quindi di personalizzazione, che rendono peculiare e caratteristica una certa azienda rispetto ad un'altra.

### Il modello ASP

Il modello ASP, nel contesto business-to-business, rappresenta una nuova forma di *outsourcing* dell'Information Technology (IT) o, per lo meno, di una sua area ben definita: quella applicativa. Nell'ambito di tale

modello, una particolare tipologia di *outsourcer* consente l'accesso a specifiche applicazioni informatiche, rendendole disponibili tramite Internet ad una pluralità di soggetti, senza che il cliente acquisti la licenza d'uso del software.

Quando si parla di *outsourcing* dell'Information Technology, ci si riferisce all'esternalizzazione dei sistemi tecnologici volti a migliorare la gestione dei dati e delle informazioni, sia all'interno dei confini aziendali sia all'esterno di essi. La relazione tra ASP e utenti può essere analizzata alla luce di alcune teorie di economia aziendale, sia di matrice economica (cost-based) che di matrice strategica (resource-based). Il primo livello riguarda la teoria istituzionale dell'economia dei costi di transazione (TCE: Transaction-Cost Economics) e la teoria sui costi di agenzia (ACT: Agency Cost Theory). Il secondo riguarda la Resource-Based Theory (RBT) e le altre teorie evolutive dell'impresa. Interessanti sono anche le conclusioni della teoria istituzionale denominata Resource-Dependence Theory (RDT), sul rapporto di dipendenza degli utenti nei confronti del provider.

Oltre ai tipici vantaggi dell'*outsourcing* (taglio dei costi ed acquisizione di competenze esterne), le applicazioni ed i servizi offerti dagli ASP, impattando sulle attività della catena del valore, sono in grado di aumentare la produttività delle imprese e diminuirne ulteriormente i costi di gestione.

### ***Outsourcing* e contratti di licenza software**

Il trasferimento del settore informatico, in tutto o in parte, di un'azienda a un terzo il quale, a fronte di un corrispettivo, si obbliga a gestire tutte le attività di sviluppo e di conduzione delle strutture informatiche del soggetto cedente comporta che, con esso, vengano materialmente ceduti i prodotti software che l'azienda cedente ha precedentemente acquisito in licenza d'uso da una o più software house, sulla scorta di contratti che di norma - per non dire costantemente - prevedono rigorose limitazioni all'utilizzo di ciascun

licenziatario imponendo, da un lato, l'installazione e l'utilizzo dei prodotti licenziati esclusivamente con un particolare sistema operativo e su una singola macchina identificata in contratto; dall'altro lato imponendo un divieto di sub-licenza, o comunque di trasferimento a terzi dei prodotti contrattuali e dei corrispondenti diritti di utilizzo.

Tale operazione determina di frequente una situazione di conflittualità tra contrapposti interessi: la software house che, dopo avere investito capitali e risorse per la realizzazione dei programmi, vede vanificati i propri diritti di utilizzazione economica esclusiva; il licenziatario cedente outsourcee che, d'altro canto, persegue proprie finalità di riorganizzazione aziendale; l'outsourcer, infine, il cui obiettivo primario è di non vedere sfumata un'opportunità di profitto.

Ora, sulla scorta delle anzidette rigorose clausole contrattuali riguardanti l'incredibilità dei programmi, la posizione della software house trova adeguata tutela, e ciò anche in considerazione del fatto che l'operazione di outsourcing non è per nulla indifferente rispetto al proprietario del software. Contrariamente a quanto di solito viene sostenuto dai clienti licenziatari - e cioè che, in definitiva, non vi sarebbe alcuna alterazione della situazione preesistente dato che, nella sostanza, essi continuerebbero a rimanere gli unici fruitori del software ceduto - il trasferimento del software nell'ambito di un'operazione di outsourcing conduce all'aberrante situazione dell'esistenza di una sola licenza a fronte di un doppio utilizzo: da un lato, infatti, il soggetto cedente, outsourcee, rimane come detto - grazie al collegamento informatico messogli a disposizione dall'outsourcer - il fruitore finale del software licenziato; mentre dall'altro lato l'outsourcer, proprio per essere in grado di fornire tale collegamento, utilizza pure, e di fatto, il software trasferitogli dal licenziatario, attraverso attività di caricamento, visualizzazione, memorizzazione e trasmissione del programma.

Senonché tali operazioni sono vietate all'outsourcer (non in forza del contratto di licenza cui rimane estraneo), ma per espressa previsione della Legge sul Diritto d'Autore (art.64/bis lett.a) in forza della quale i diritti esclusivi conferiti al titolare del programma per elaboratore (e dunque di norma alla

software house) “comprendono il diritto di effettuare o autorizzare la riproduzione permanente o temporanea, totale o parziale, del programma per elaboratore, con qualsiasi mezzo e con qualsiasi forma. Nella misura in cui operazioni quali il caricamento, la visualizzazione, l’esecuzione, la trasmissione o la memorizzazione del programma per elaboratore richiedano una riproduzione, anche tali operazioni sono soggette all’autorizzazione del titolare dei diritti”. Come può notarsi, pertanto, un conto è la fruizione finale del software da parte del soggetto cedente outsourcee; altra cosa è invece la diversa ma necessaria attività posta a monte, di caricamento, visualizzazione, mantenimento in funzione e trasmissione di detto software realizzata dall’outsourcer. La legge, infatti, per ritenere configurata una violazione del Diritto d’Autore non richiede affatto, come condizione necessaria, quella di fruire appieno del programma, ma ritiene ampiamente sufficiente anche soltanto una riproduzione perfino temporanea (ad esempio sulla memoria RAM dell’elaboratore) e perfino parziale del programma stesso.

La situazione che si delinea è quindi quella di una responsabilità contrattuale in capo al licenziatario outsourcee che, in violazione del contratto di licenza, abbia trasferito all’outsourcer il software che ne forma oggetto; e di un’ulteriore responsabilità di tipo extracontrattuale in capo all’outsourcer che abbia utilizzato (nel senso sopra evidenziato) il software trasferitogli, senza avere preventivamente sottoscritto con la software house un contratto di licenza e quindi, in definitiva, senza la sua autorizzazione.

Il contenuto economico di tali responsabilità è rapportato alla prova dell’effettivo pregiudizio sofferto: a tal fine, l’inserimento di una clausola penale nel contratto di licenza che predetermini l’entità del risarcimento del danno è di sicura utilità. Per contro, al di là di valutazioni strettamente giuridiche, prevalgono spesso considerazioni di carattere prettamente commerciale che, comprensibilmente, inducono le software house a mantenere, nei limiti del possibile, relazioni ottimali con la propria clientela: nella prassi ciò si traduce frequentemente nella rinuncia ad ogni pretesa risarcitoria nei confronti del cliente outsourcee; mentre nei confronti dell’outsourcer la prassi commerciale è orientata verso la richiesta di

regolarizzazione della posizione vuoi contrattuale (con la sottoscrizione delle condizioni generali di licenza della software house), vuoi economica (con il pagamento dei corrispettivi di licenza in misura sensibilmente ridotta rispetto a quelli abitualmente praticati).