

Outsourcing

Pubblicato: Sabato 17 Dicembre 2005

Abbiamo accennato la scorsa settimana all'outsourcing e nel contesto abbiamo menzionato (espongo altre due espressioni in inglese) la core competency e il core business, traducendo rispettivamente esternalizzazione delle funzioni, competenza intrinseca aziendale, nucleo essenziale di attività.

La regola sarebbe che l'impresa (diciamo l'imprenditore) debba essenzialmente dedicarsi al "core business", concentrarsi cioè su quello che sa fare (la core competency) e che rappresenta il carattere distintivo della attività aziendale, quella caratteristica che la distingue da ogni altra impresa, e nella quale dovrebbe eccellere per vincere la concorrenza.

Esempio più noto di questo approccio è Nike, la casa titolare del marchio di scarpe e altro abbigliamento sportivo. Peter Drucker, professore universitario e consulente di direzione aziendale, diceva che le organizzazioni, per avere successo, devono avere una "teoria degli affari", pensare cioè a cosa realmente offrono ai clienti e al perché questi comprano i loro prodotti o servizi. Nike ha applicato questa teoria comprendendo che essa non era un fabbricante di scarpe, ma era un marchio. Quindi non fabbrica alcuno dei prodotti che vende, e la maggior parte delle funzioni aziendali, dalla fabbricazione alla pubblicità, sono assegnate a terzi..

Ma si tratta di una impresa di dimensioni planetarie. La questione si pone anche per le piccole aziende. Quando la piccola impresa cresce e l'imprenditore comincia a sentirsi travolto dai problemi, è segno che necessita di aiuto. Ci si chiede se il problema debba essere risolto da dipendenti interni assunti a tempo pieno, o se la funzione debba essere assegnata a terzi. Un ente americano, l'Outsourcing Institute, stima che il 22 percento delle piccole medie imprese esternalizzi le funzioni finanziarie e amministrative quali paghe e contabilità, un altro 20 percento la funzione informatica: strutture e gestione, per un 10 percento la distribuzione e la logistica, un altro 10 percento la gestione immobiliare, la custodia, centri assistenza clienti, fabbricazione. Infine un 9 percento esternalizza la gestione delle risorse umane.

Comunque non è una ricetta; è un invito a pensare, a usare schemi logici, a tenere conto di altre esperienze. Prima di prendere una decisione in questo senso bisogna considerare diversi fattori per vedere se rientrano nella strategia e sono coerenti con la situazione aziendale. I motivi per esternalizzare funzioni sono di solito i seguenti: ridurre o controllare i costi; consentire una migliore focalizzazione sul nucleo essenziale della attività aziendale; ottenere competenze di alto livello; ripartire rischi (e ricavi) di impresa con altri soggetti, accelerare una riorganizzazione aziendale.

Se una esternalizzazione rientra nelle scelte dell'impresa, si suggerisce di tenere conto, nella scelta del fornitore dei servizi, di tre R: reputazione, referenze e relazione. Le prime due R sono ovvie. I fornitori di servizi essenziali devono essere sicuramente affidabili. La "relazione" è condizione più difficile da soddisfare. Si tratta di compatibilità culturale. Come abbiamo detto la volta scorsa, outsourcing è la delega da parte di un'azienda di quelle operazioni che non costituiscono la sua attività essenziale perché siano svolte, con relativa autonomia e responsabilità gestionale, da altra organizzazione specializzata. Bisogna notare l'inciso "con relativa autonomia e responsabilità gestionale". Mi spiego con un esempio. Molte piccole imprese esternalizzano i servizi di contabilità. Studi esterni registrano le fatture attive e passive, i movimenti bancari, soddisfacendo così alla necessità che l'impresa tenga una contabilità ordinata e in regola secondo le norme fiscali e civili. Tuttavia questa contabilità non serve normalmente quale strumento di gestione. Diverso sarebbe se si esternalizzasse la funzione di "direzione amministrativa". Allora lo studio o la società che svolge il compito fornirebbe ogni servizio e ogni competenza connessa con la funzione, con responsabilità gestionale completa. Sarebbe fatta la prima nota, sarebbe preparato un rapporto contabile periodico, sarebbe gestita la finanza e la tesoreria prevedendo le future necessità di cassa e provvedendo in merito, si controllerebbe l'andamento degli ordini, dei margini, del capitale impiegato, segnalando all'imprenditore i punti ed i momenti delicati e

suggerendo tempestivamente i provvedimenti. Altrimenti l'impresa dovrebbe assumere a tempo pieno un direttore amministrativo di competenza adeguata, anche se i suoi qualificati servizi lo impegnerebbero per pochi giorni al mese. L'esternalizzazione risolve il problema della qualità del servizio e del costo. Ma bisogna che ci sia "relazione", affinità culturale fra l'impresa cliente e l'impresa fornitrice. Cosicché l'imprenditore non sia distratto rispetto ai suoi compiti istituzionali: le valutazioni strategiche. Ma questo è un altro discorso.

Redazione VareseNews

redazione@varesenews.it