



UNIVERSITÀ TELEMATICA GUGLIELMO MARCONI

FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE

Corso di Laurea in Scienze dell'Educazione e della Formazione

L'Outsourcing

Relatore
Prof.ssa Concetta Mercurio

Candidato
Mario Tissi

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO PRIMO

1.1 – Cambiamenti dei Mercati

1.2 – Concetti generali dell'outsourcing

1.2.1 – Definizione e storia

1.2.2 – L'outsourcing dal punto di vista sociale ed occupazionale

1.2.3 – Andamento del fenomeno della delocalizzazione attuata dalle imprese italiane

1.3 – Classificazioni degli outsourcing

1.3.1 – Full outsourcing

1.3.2 – Multiple-supplier/selective

1.3.3 – Outsourcing di base

1.3.4 – Scorpo di ramo d'azienda

1.3.5 – Transformational outsourcing

1.3.6 – Outsourcing funzionale

1.3.7 – BPO-Business Process Outsourcing

1.3.8 – Facility management

1.3.9 – Join venture/Strategic alliance sourcing

CAPITOLO SECONDO

2.1 – Vantaggi dell'outsourcing

2.1.1 – Difficoltà di controllo e di gestione di funzioni aziendali

2.1.2 – Mancanza di professionalità specifiche in azienda

2.1.3 – Riduzione dei costi operativi

2.1.4 – Difficoltà finanziarie

2.1.5 – Allocazione più efficiente delle risorse

2.1.6 – Riduzione dei rischi

2.1.7 – Maggiore specializzazione ed approccio globale ai processi

2.1.8 – Focalizzazione sul core business

2.1.9 – Peculiarità dei vantaggi dell'outsourcing

2.2 – Svantaggi dell'outsourcing

Fase Pre accordo

- 2.2.1 – Resistenze manageriali
- 2.2.2 – Inesperienza o fretta per risolvere problemi interni
- 2.2.3 – Legislativi

Fase post accordo

- 2.2.4 – Perdita di controllo dei dati e di competenze
 - 2.2.5 – Legame di dipendenza troppo stretta con il fornitore
 - 2.2.6 – Differenze culturali tra le organizzazioni
 - 2.2.7 – Irreversibilità della scelta
 - 2.2.8 – Problemi inerenti ai costi
 - 2.2.9 – Peculiarità degli svantaggi dell'outsourcing
 - 2.2.10– Indagine sulle ragioni che spingono un'azienda a ricorrere alla terzizzazione
- 2.3 – Implicazioni organizzative della gestione del processo di outsourcing dal punto di vista del fornitore
- 2.3.1 – Avvio e sviluppo della fase di negoziazione commerciale
 - 2.3.2 – Progettazione e sviluppo del prodotto/servizio
 - 2.3.3 – La gestione della relazione
- 2.4 – Gestione e verifica del processo di outsourcing dal punto di vista del cliente
- 2.4.1 – Evoluzione e revisione del contratto
 - 2.4.2 – La gestione del personale
- 2.5 – Esempi di outsourcing: settore automobilistico ed informatico
- 2.5.1 – Settore automobilistico
 - 2.5.2 – Settore informatico
- 2.6 – L'outsourcing nell'area delle Human Resources
- 2.6.1 – Business To Employees
 - 2.6.2 – La gestione e sviluppo del personale

CAPITOLO TERZO

- 3.1 – Il caso TE.SS.
- 3.1.1 – La nascita dei TE.SS.
 - 3.1.2 – Strategia di intervento per l'ingresso della società nel mercato dei servizi HR

- 3.1.3 – L'acquisizione di TE.SS. dal gruppo Accenture
- 3.1.4 – La nuova strategia organizzativa

- 3.2 – Racconto di un'esperienza personale di outsourcing
 - 3.2.1 – Nascita e sviluppo del progetto
 - 3.2.2 – Partenza del servizio e criticità emerse
 - 3.2.3 – La stabilizzazione del servizio
 - 3.2.4 – Problematiche varie e riflessioni generali emerse dall'esperienza personale di outsourcing

CONCLUSIONI

ABSTRACT

I modelli organizzativi dell'impresa sono profondamente mutati nel corso degli anni, abbiamo assistito così a cambiamenti improvvisi, momenti di stallo, e periodi di incertezza. Tutto questo risulta palese osservando come livelli di integrazione/disintegrazione dell'organizzazione si siano succeduti nel corso dei decenni.

In alcuni periodi è prevalsa una concezione di azienda strettamente integrata al proprio interno ed in altri una frammentazione dell'organizzazione imprenditoriale in una molteplicità di relazioni con la realtà esterna caratterizzata da una forte segmentazione del ciclo produttivo. Le ragioni di tutto ciò sono molteplici e vanno ricercate sia nelle esigenze economiche che nelle motivazioni politiche e sociali.

La tendenza dei giorni nostri è quella dell'affermarsi su vasta scala dell'*outsourcing*. Questo fenomeno è legato a processi di globalizzazione, finanziarizzazione ed innovazione tecnologica, mutamenti nella divisione internazionale del lavoro, indebolimento del potere sindacale e pubblico, ecc. *L'outsourcing* ha cominciato a svilupparsi nel secondo dopoguerra in paesi come il Giappone e l'America (seppure in modalità diverse), per poi approdare con qualche anno di ritardo anche in Europa.

Oggi, tale fenomeno tocca anche numerosi Paesi in via di sviluppo divenuti aree di fornitura importante verso le regioni economicamente più avanzate.

La presente tesi si sviluppa in due parti distinte ma fortemente collegate tra loro ed ha lo scopo di illustrare in maniera chiara cosa sia lo strumento dell'*outsourcing*, e come, questo sia stato applicato nella realtà italiana. La prima parte ha l'obiettivo di evidenziare come le esigenze del mercato siano cambiate nel corso degli anni e di conseguenza come le organizzazioni abbiano sentito il bisogno di dotarsi

di nuovi strumenti manageriali per gestire al meglio questa metamorfosi. Si è poi parlato dell'*outsourcing* nelle sue fasi embrionali, partendo dall'era medioevale ed arrivando a definirlo così come è strutturato oggi. Ho ritenuto essenziale descrivere la terziarizzazione anche dal punto di vista sociale, accennando come tale fenomeno sia eticamente scorretto se non gestito nello spirito di uno sviluppo solidale globale. Inoltre verrà approfondito il fenomeno della delocalizzazione grazie all'aiuto di una recente analisi pubblicata dall'Istat. Quest'ultima ci darà la possibilità di analizzare il fenomeno in maniera analitica e completa.

La prima parte della tesi continua con un approfondimento della nozione di *outsourcing* che snocciola le varie tipologie in essere ed evidenzia come queste siano diverse le une dalle altre, permettendo applicazioni e soluzioni molteplici in base alle esigenze. Lo studio prosegue con un'analisi analitica delle motivazioni che possono spingere un'organizzazione ad avvalersi di tale strumento, soffermandosi in particolare su quali siano i maggiori vantaggi e i potenziali svantaggi derivanti dall'utilizzo di esso. La prima parte si chiude con una descrizione delle implicazioni organizzative della gestione del processo di *outsourcing* vista secondo la prospettiva del fornitore e del cliente, al fine di dare un quadro generale su cosa i due attori devono assolutamente fare per evitare di incappare in risultati negativi. La seconda parte della tesi è dedicata all'analisi specifica del caso TE.SS (*Tele Pay Roll Services*), partendo da una panoramica degli aspetti salienti nell'avvio dell'attività della società. Si affronteranno poi le fasi di messa a punto delle linee di intervento strategico e di mercato e le nuove prospettive dell'impresa dopo la sua acquisizione da parte del gruppo Accenture (organizzazione multinazionale leader in ambito consulenziale).

La ricerca si chiude con una testimonianza personale in ambito di esternalizzazione. A fine 2007 infatti, grazie all'esperienza maturata in

ambito *HR* nella multinazionale dove lavoravo, sono stato inserito in un team di progetto in qualità di consulente interno. L'obiettivo del gruppo di lavoro era quello di creare e sviluppare dei processi per l'amministrazione del personale da affidare in *outsourcing* ad una nota organizzazione multinazionale di servizi.

Il team era formato da consulenti della società fornitrice e da dipendenti operanti nell'area delle *HR* dell'organizzazione cliente. Durante il progetto ho ricevuto la proposta da parte della società *provider* di diventare loro dipendente per poter utilizzare il mio *know-how* in ambito delle risorse umane per la gestione del servizio. Questa esperienza mi permetterà di effettuare riflessioni generali influenzate probabilmente da considerazioni strettamente personali sullo strumento dell'*outsourcing* nell'ambito delle risorse umane. La tesi si concluderà con ulteriori riflessioni generali sulla terziarizzazione che metteranno in evidenza come un'organizzazione che decida di avvalersi dell'*outsourcing*, debba agire in maniera strategica al fine di ottenere dei risultati vincenti.