

Le decisioni di outsourcing oggi

Lucia Marchegiani, Luca Giustiniano,
Enzo Peruffo, Luca Pirolo

Sommario: 1. Introduzione – 2. Aspetti definatori – 2.1 Trend nelle decisioni di ricorso all'outsourcing - 3. Aspetti teorici – 4. Le spinte all'outsourcing – 5. Analisi empirica – 5.1 Metodologia - 5.1 Analisi e discussione dei dati - 6. Conclusioni – Riferimenti bibliografici

Abstract

Over the last decades the phenomenon of outsourcing has known several waves of popularity. Despite many theoretical contributions have explored the topic from different perspectives while fuelling a growing body of knowledge, the debate is still open. This article aims to provide a review of the literature on outsourcing decision-making. We enlighten emerging areas of research, which can possibly provide a greater understanding of the issue. Also, the paper presents the results of an empirical analysis on a sample of outsourcing agreements signed during the last 15 years. The analysis focuses the main indicators related to outsourcing in order to get an overview of recent practices and their strategic and organizational impacts

Keywords: Outsourcing; make or buy; TCE; RBV; organizational outcomes; strategic outcomes

1. Introduzione

Il fenomeno dell'esternalizzazione delle attività di impresa (outsourcing) ha raggiunto il suo picco di popolarità negli anni '80 e '90, favorito dal diffondersi di strategie di downsizing e reingegnerizzazione dei processi di business, crescendo con tassi del 30-35%. Successivamente ha subito una alternanza di alti e bassi, anche in relazione con gli andamenti congiunturali economici. Più recentemente, nonostante la crisi economica avviata nel 2007, l'outsourcing sembra aver ripreso particolare slancio. Nel terzo trimestre del 2011 nell'area EMEA (Europa, Medio Oriente, Africa) il settore dell'outsourcing ha registrato tassi di crescita particolarmente elevati (circa 100% all'anno) (3Q11 Trade

Performance Index EMEA). L'indice generalmente utilizzato nelle analisi dell'outsourcing, il Global Tpi Index¹, ha registrato nel 2011 una crescita del 13% nell'area EMEA e del 55% in Asia. A questi dati positivi si aggiunge un aumento del 30% sul valore totale determinato dai contratti rinnovati o rinegoziati.

Forte della sua pervasiva diffusione in molti ambiti settoriali, l'outsourcing rappresenta dunque ancora oggi un tema di forte rilevanza empirica. Anche da un punto di vista concettuale, l'outsourcing è tuttora oggetto di un fervente dibattito tra gli accademici e gli operatori, che ne suggeriscono una maggiore comprensione e analisi (Outsourcing Center, 2011). Non da ultimo, alla luce della recente crisi economica, è interessante chiarire se l'outsourcing possa essere una valida scelta per la competitività delle imprese in fasi recessive.

Nonostante le semplificazioni introdotte dalla letteratura in materia, l'outsourcing si configura come un fenomeno multiforme e complesso. La letteratura sul tema si è tradizionalmente concentrata sulle motivazioni sottostanti le transazioni di outsourcing (Ford e Farmer, 1986; Heikkila e Cordon, 2002; Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006) nonché sulle relative metodologie applicative (Kakabadse e Kakabadse, 2000). Il dibattito più recente, invece, si sta concentrando sullo studio delle performance legate all'esternalizzazione delle attività, con l'obiettivo di identificarne i relativi drivers e gli effetti post-transazione, sviluppando così modelli normativi di comportamento aziendale (Insinga e Werle, 2000; Marchegiani *et al.*, 2012).

Alla luce di queste considerazioni, il presente lavoro si pone un duplice obiettivo: da un lato riesaminare in veste critica i principali contributi teorici che nel corso degli anni hanno approfondito il tema dell'outsourcing; dall'altro indagare empiricamente sul fenomeno in oggetto attraverso un'analisi dei trend evolutivi e delle principali caratteristiche delle operazioni di outsourcing condotte negli ultimi anni a livello mondiale. Nel dettaglio verrà dapprima fornita una sistematizzazione della letteratura in tema di outsourcing, elaborando un framework concettuale che mette in evidenza le determinanti della decisione di esternalizzare determinate attività o processi. Tale focus sull'analisi teorica ha il vantaggio di far emergere possibili nuovi filoni di ricerca, in grado di assicurare una maggiore comprensione dell'outsourcing, e fornire un supporto al processo decisionale in merito alla strategia di outsourcing. In secondo luogo, il paper presenterà i risultati relativi ad un'indagine empirica condotta su un database proprietario costruito partendo da dati Lexis Nexis. In particolare, il campione è composto da imprese che hanno realizzato almeno una operazione di outsourcing negli ultimi 15 anni. L'analisi ha per oggetto i principali indicatori riconducibili alle operazioni di outsourcing effettuate. In tal modo è possibile ottenere un quadro delle pratiche di outsourcing, da analizzare attraverso le lenti teoriche definite in letteratura.

¹Il Global Tpi Index è un indicatore che si basa sui contratti con un valore minimo di 25 milioni di dollari.

2. Aspetti definatori

In linea generale, il termine outsourcing è usato per descrivere l'affidamento ad un fornitore esterno di un'attività aziendale; questo trasferimento di attività all'esterno è di frequente accompagnato dal trasferimento dello staff specialistico che gestiva l'attività all'interno. Tuttavia, la mancanza di univocità nella misurazione del fenomeno dell'outsourcing ripercorre l'assenza di una specifica definizione del concetto stesso, ancorato di per sé a fenomeni difficilmente osservabili, quantificabili e in continua evoluzione; come la globalizzazione e lo sviluppo delle tecnologie ICT. Come evidenziato da Amiti e Wei (2005), il concetto di outsourcing non è ancora stato oggetto di standardizzazione. Esso si riferisce, in generale, all'acquisizione all'esterno di input, materiali o servizi, da parte delle imprese. Per maggiore chiarezza, l'articolo rimanda alla definizione inserita nell'*American Heritage Dictionary*, che propone di identificare l'outsourcing come *"The procuring of services or products [...] from an outside supplier or manufacturer in order to cut costs."* L'approccio sembra completamente condiviso in Boldea e Brandas (2007). Seppur il termine appaia già durante gli anni Novanta, permane un concetto "instabile e imperfetto".

Il *Business & Management Dictionary* definisce l'outsourcing come *"the transfer of the provision of services previously performed by in-house personnel to an external organization, usually under a contract with agreed standards, costs, and conditions"*, ma si possono riscontrare differenti definizioni di tale fenomeno soprattutto nella letteratura economica, italiana e internazionale:

- *"l'outsourcing può essere definito come quella particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di partnership tra l'azienda che esternalizza e un'azienda già presente sul mercato in qualità di specialista"* (Arcari, 1996);
- *"l'outsourcing come affidamento a terzi fornitori (eventualmente con trasferimento dell'intero settore di attività, ivi comprese le attrezzature ed il personale), per un periodo di tempo contrattualmente definito, di funzioni o servizi relativi al sistema informativo precedentemente svolti in ambito aziendale"* (Matera, 1993);
- *"per contratto di outsourcing si intende l'affidamento da parte di un'entità economica (cliente o committente) di tutta o di una parte sostanziale di una determinata funzione ad un'organizzazione esterna (fornitore) dotata delle competenze professionali e tecnologiche necessarie per lo svolgimento delle attività e per garantire la continuità nel lungo periodo"* (Merlino, Testa e Valivano, 1997);
- *"the use of external agents to perform one or more organizational activities"* (Lacity, Hirschheim, 1993);
- *"outsourcing refers to the relocation of jobs and processes to external providers regardless of the provider's location"* (OECD, 2006).

In altri casi si accenna alla capacità del termine offshoring di catturare meglio la realtà di una dinamica che tende a modificare i connotati delle tradizionali

imprese, fortemente integrate al loro interno, verso una configurazione a forma di rete. I termini offshoring e outsourcing sono spesso associati ma nessuno dei due implica l'altro. Mentre per "outsourcing" si intende la delocalizzazione del lavoro e di processi produttivi a fornitori esterni, senza che interessi la collocazione geografica degli stessi; con offshoring si identifica lo stesso processo verso paesi esteri, senza porre rilievo al fatto che i fornitori siano esterni o in qualche modo affiliati all'impresa stessa. Merita di essere ricordata la distinzione fra "outsourcing tradizionale", conseguente cioè alle normali pratiche di contrattazione esterna di forniture di vario tipo (energia, telecomunicazioni, mensa, ecc.), e "outsourcing strategico", avente ad oggetto insiemi di attività concatenati in interi processi aziendali (Comito, 2005). Tale distinzione però, se riportata solo sul piano terminologico, non aiuta a comprendere fino in fondo le dinamiche relative alla scelta di rivolgersi all'outsourcing.

2.1 Trend nelle decisioni di ricorso all'outsourcing

Il dibattito attualmente in corso attorno al tema della esternalizzazione e delocalizzazione dei fattori e dei processi produttivi sembra in larga parte focalizzato sull'orientamento internazionale di tali strategie, con particolare riferimento all'intensificarsi dei collegamenti tra paesi avanzati e paesi in via di sviluppo (PVS). Si fa insistentemente richiamo alla specializzazione di Cina, India e alcuni paesi dell'America Latina (Messico e Brasile) quali operatori di destinazione; così come i nuovi membri dell'Unione Europea (Paesi dell'Est Europa). In aggiunta, la maggior parte delle indagini sembra finalizzata a smorzare il timore generalizzato per cui ad un incedere del processo di outsourcing, si accompagni un inevitabile proporzionale impatto negativo sull'occupazione. Questo aspetto è di primaria importanza laddove si consideri che la strategia di frammentazione della catena di valore ha alla sua base la primaria volontà di creare maggiori margini sfruttando i vantaggi competitivi sul costo del lavoro. A tal proposito, Amiti e Wei (2005) mettono in risalto come l'outsourcing interessi ancora una quota ristretta del PIL dei paesi avanzati. Inoltre non ha le fattezze di un movimento "a senso unico" verso i PVS, i quali, in termini relativi, non implementano strategie di outsourcing meno di quanto avvenga nei paesi di remota industrializzazione.

Attraverso l'analisi dei bilanci aziendali è possibile avere un dimensionamento del fenomeno dell'outsourcing: il rapporto tra investimenti tangibili e investimenti totali è diminuito costantemente negli anni ed in alcuni settori, come l'automobilistico e l'elettronico, l'incidenza degli acquisti di beni e servizi ammonta oggi rispettivamente ai 2/3 e ai 3/4 del valore della produzione (Ricciardi, 2011). Anche in Italia sembra essere confermata questa tendenza: nel 2009, un'indagine Mediobanca - relativa al decennio 1999-2008 - ha evidenziato, come risultato indiretto dell'esternalizzazione: a) una minore incidenza delle immobilizzazioni materiali sulle attività immobilizzate: dal 66% del 1999 al 49%

del 2008; b) un incremento dell'incidenza delle immobilizzazioni immateriali che passano dal 3,8% del totale attivo nel 1999 all'11,9% nel 2008; c) un aumento degli acquisti di beni e servizi sul fatturato netto: dal 76,6% all'85,3%.

Nel modello di sviluppo italiano il fenomeno dell'outsourcing è di rilevante importanza per alcuni elementi di peculiarità del nostro sistema produttivo, tra cui:

- la presenza 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.

In definitiva, si può concludere che l'outsourcing si configura certamente come un fenomeno multiforme e complesso, per il quale una definizione troppo stringente e particolareggiata tenderebbe ad escluderne talune fattispecie chiave che ne descrivono l'effettivo svolgimento. Tuttavia una dicitura dai contorni poco netti ne pregiudica la scelta di variabili, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, qualora al fenomeno si intenda associare una misurazione spaziale e temporale. Seguendo un approccio estremamente sintetico, esso può essere collocato nel più ampio contesto delle determinanti della scelta tra acquisto e produzione da parte dell'impresa. Oggetto di minore disputa sono le evidenze empiriche collegate al fenomeno. In primo luogo, la necessità che le singole fasi del ciclo produttivo presentino un certo livello di indipendenza funzionale (ossia si possano svolgere separatamente, in tempi e luoghi diversi) e siano caratterizzate da diverse tecnologie e da diversa intensità d'uso dei fattori produttivi affinché si inneschi un processo di frammentazione della produzione. È stato verificato, inoltre, come all'aumentare delle dimensioni delle strutture (in termini di numerosità del personale) la propensione all'esternalizzazione aumenti (CENSIS, 2003).

Con lo sviluppo dell'ICT, per cui risulta evidente che l'accumulazione di conoscenza rappresenta una delle principali fonti strategiche di vantaggio competitivo, l'outsourcing assume un carattere prettamente strategico, dettato dall'uso "strategico" di competenze esterne (Damsgaard e Marchegiani, 2004).

Rispetto alle prime forme di esternalizzazione (*outsourcing tradizionale*), un contratto di outsourcing prevede un coinvolgimento strategico del provider, una relazione più forte caratterizzata da un riconoscimento reciproco delle competenze e dalla volontà di instaurare un'effettiva collaborazione (Acabbi e Lorenz, 2005).

Le attività interessate da processi di outsourcing si sono progressivamente estese anche a quelle più vicine al core business e soprattutto non riguardano più solo il processo di produzione: tale fenomeno va al di là del decentramento produttivo, nel senso che non si limita all'affidamento a terzi di lavorazioni e/o di

produzioni di componenti, ma coinvolge anche altre funzioni dell'azienda, come ad esempio la gestione delle risorse umane. Ciò comporta la nascita di nuove forme di outsourcing, come l'*Information Technology Outsourcing* e il *Business Process Outsourcing*, che verranno dettagliatamente approfondite in seguito.

I principali modelli di outsourcing che attualmente possiamo riscontrare sono due:

- *Full outsourcing*: rappresenta una strategia di esternalizzazione totale, in cui la funzione da esternalizzare viene delegata ad un unico fornitore esterno con il quale vengono stipulati contratti di lunga durata (5-10 anni) caratterizzati da un'alta quantità di risorse in termini di personale, finanziarie e tecnologiche;
- *Selective outsourcing (o smart-sourcing)*: consiste nella selezione mirata sia delle attività da esternalizzare sia nella scelta, tra i "best of breed", dei fornitori a cui affidarle, attraverso la stipula di contratti a breve termine con una durata inferiore a cinque anni per attività specifiche. In questo modo aumenta la flessibilità delle strutture di costo e si concentrano risorse e energie su ciò che è core.

Il trend recente, in Europa e anche in Italia, mostra che le organizzazioni, preferendo un approccio di tipo "*smart-sourcing*" o "*selective-sourcing*", iniziano a stipulare, per specifiche attività, contratti brevi con più fornitori specializzati, così da avere accesso a maggiori livelli di expertise (Novigos, 2008; Levina e Su, 2008). Si è così dato avvio ad una nuova tendenza rappresentata dal *multisourcing* (Huber, 2008). Ciononostante, il corpo di letteratura che si è interessata del fenomeno dell'outsourcing, comprendendo le problematiche relative al passaggio dal full outsourcing al selective-sourcing, mette in evidenza una maggiore flessibilità delle imprese, ma non sembra catturare appieno l'impatto della strategia di outsourcing sulla performance delle imprese, e in generale sulla competitività delle stesse.

3. Aspetti teorici

Negli ultimi anni il dibattito sull'outsourcing ha assunto centralità in una pluralità di campi di ricerca, anche in considerazione della crescente attenzione ricevuta dal più ampio tema della definizione dei confini d'impresa. Il fenomeno è stato finora investigato sotto molteplici chiavi di lettura nell'ambito delle discipline riconducibili al management (Mayer e Salomon, 2006; Rothaermel, Hitt, e Jobe, 2006). La pluralità di contributi e approcci disciplinari, sebbene abbia contribuito ad allargare le diverse chiavi di lettura e ad approfondire le analisi specifiche, ha anche prodotto risultati spesso controversi (Kotabe e Swan, 1994; Mol, van Tulder, e Beije, 2005), senza trovare risposte adatte alle esigenze decisionali delle imprese (De Fontenay e Gans, 2008). Nel tentativo di rispondere alla domanda iniziale su quali siano le motivazioni per l'outsourcing e le implicazioni sulle performance aziendali, questo articolo prende le mosse dall'analisi delle diverse prospettive teoriche che hanno alimentato la recente letteratura sul tema,

con particolare attenzione a quelli che risultano essere le due prevalenti (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006; Mayer e Salomon, 2006; Reitzig e Wagner, 2010)²: la Transaction Cost Economics (TCE) e la Resource-Based View (RBV).

La TCE, così come concettualizzata da Williamson (1975) riprendendo il lavoro seminale di Coase (1937), viene sovente utilizzata per spiegare la scelta tra le produzioni interne (internal transactions) e le scelte di outsourcing (market transactions), ricorrendo al confronto tra costi interni (gerarchia) e quelli di utilizzo del mercato (Jones e Hill, 1988). L'utilizzo della TCE quale chiave di lettura teorica dell'outsourcing non è tuttavia immune da critiche, legate soprattutto alla eccessiva confidenza nella razionalità delle scelte aziendali per carenze legate a limiti cognitivi sui regimi di appropriabilità (Oxley, 1997; Pisano, 1990) o osservabilità (Hölmstrom, 1979).

Di converso, l'utilizzo della RBV consente di superare alcuni limiti connessi alla "over-rationality", in quanto le decisioni di outsourcing dovrebbero essere legate al patrimonio di competenze e capabilities dell'impresa focale rispetto ai suoi fornitori, attuali e potenziali. In tal senso, particolarmente utile sembra essere la distinzione operata da Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2006) tra la propensione all'outsourcing ("propensity") e la relazione tra la decisione di esternalizzare le attività e la performance complessiva dell'impresa.

Con l'obiettivo di combinare le due prospettive, il contributo di Mayer e Salomon (2006) propone il concetto di azzardo contrattuale ("contractual hazards") quale incentivo all'insourcing indipendentemente dal patrimonio di risorse e competenze aziendali, a meno che l'azienda non soffra di gravi carenze nelle technological capabilities, caso in cui è più plausibile che l'azienda esternalizzi le attività. In tal senso, la RBV rappresenta un solido complemento della TCE nella misura in cui si concentra sugli aspetti positivi dell'internalizzazione delle attività strategiche (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006) e delle rispettive risorse (Prahalad e Hamel, 1990).

Da ultimo, appare opportuno evidenziare che, sebbene l'International Business (IB) non rappresenti una prospettiva teorica a sé stante quanto piuttosto un ambito disciplinare con un perimetro ben definito, numerosi contributi sviluppati in tale campo hanno arricchito il set di chiavi interpretative utilizzabili per spiegare le scelte di outsourcing (Chen, 2009). Quando l'estensione dell'outsourcing riguarda ambiti internazionali, le scelte di esternalizzazione possono essere legate, tra gli altri fattori, dal grado di "multi nazionalità" delle imprese, dalla frequenza delle comunicazioni internazionali e dalle differenze di costo delle risorse (Mol, van Tulder, e Beije, 2005). Inoltre, le ricerche condotte in

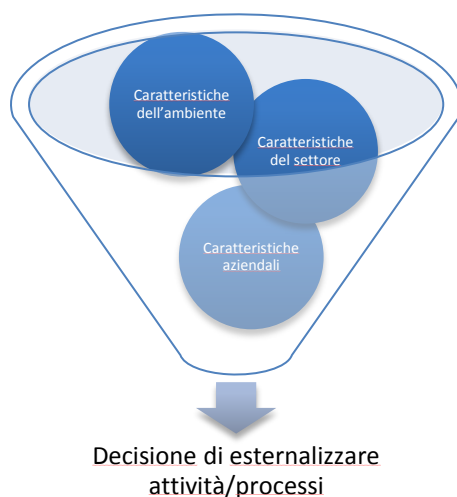
²Sebbene le due teorie differiscano profondamente nelle domande fondanti "perché esistono le imprese" (TCE) e "su cosa le imprese basano il loro vantaggio competitivo" (RBV), vengono entrambe utilizzate in letteratura per spiegare la definizione dei confini dell'impresa e, di converso, per argomentare la natura e le dinamiche delle decisioni di outsourcing. In maniera singolare, si nota che quando si analizza l'outsourcing secondo una prospettiva molto specifica, spesso i paper si concentrano eccessivamente sulle implicazioni operative; a titolo di esempio, Martens e Teuteberg (2009) denotano che nell'ambito del Management Information Systems, su 97 articoli analizzati la maggioranza (56) non facesse riferimento ad alcuna prospettiva teorica (Marchegiani *et al.*, 2010).

tale ambito hanno proposto diverse definizioni di fenomeni che intersecano quella di outsourcing, talvolta sovrapponendosi a questa. Nello specifico è possibile rinvenire i concetti di: international outsourcing (Levy e Dunning, 1993), multinational sourcing (Birou e Fawcett, 1993), offshore sourcing (Frear, Metcalf, e Alguire, 1992; Kotabe e Swan, 1994), offshore outsourcing (Bertrand, 2011), e international economics (Lommerud, Meland, e Straume, 2009).

4. Le spinte all'outsourcing

Nel rispondere ai quesiti legati a cosa spinga le imprese a ricorrere all'outsourcing, la letteratura fa sovente riferimento al concetto di "antecedent", quale primo elemento di una sequenza concettuale che procede poi con la gestione dei processi implementativi e termina con la realizzazione degli outcome (Johnson, 1996). Su questa linea, la nostra analisi della letteratura fa riferimento ad una classificazione degli antecedents basata sui seguenti elementi: 1) *caratteristiche dell'ambiente*; 2) *caratteristiche settoriali*; 3) *caratteristiche aziendali*; 4) *attività esternalizzate* (Figura 1).

Figura 1 - Modello concettuale di riferimento per l'analisi della letteratura in tema di outsourcing



Fonte: ns.elaborazione

Ambiente

Senza entrare nel merito di quale sia la definizione più idonea per il concetto di ambiente, che potrebbe risultare fuorviante ai fini del presente lavoro, facciamo genericamente riferimento a tutti quei fenomeni esterni all'impresa e che possono, direttamente o indirettamente, influenzarne il comportamento. Rispetto all'outsourcing, alcuni lavori hanno preso in considerazione l'ambiente macroeconomico generale, indagando fattori quali la dimensione, l'andamento valutario, il livello di investimenti diretti esteri del Paese di origine, compresa la presenza di imprese estere. In prima istanza si nota che gli studi riconducibili alla TCE tendono ad includere l'impatto dell'ambiente esterno all'interno della stima sull'incertezza in generale (Aubert, Rivard, e Patry, 2004), su quella specifica legata alle tecnologie ("technological uncertainty") (Walker e Weber, 1984, 1987) oppure al contractual hazard (Duncan, 1998; Mayer e Salomon, 2006). In merito alla natura dell'azione dell'ambiente sulle scelte d'impresa, l'influenza di tali fattori è stata talvolta considerata diretta, ossia inclusa direttamente tra le variabili dei modelli di analisi (es. Swamidass e Kotabe, 1993), altre volte indiretta, laddove i Paesi sottoposti ad indagine sono stati inclusi nel campione di analisi solo se rispondenti ad alcune caratteristiche (es. Mol, van Tulder, e Beije, 2005; Coucke e Sleuwagen, 2008). Altri ancora suggeriscono che il dinamismo ambientale agisce come fattore di moderazione nella relazione che intercorre tra l'intensità dell'outsourcing e le performance aziendali (Gilley e Rasheed, 2000).

Ulteriori contributi hanno preso in esame alcune dimensioni ambientali specifiche, in quanto ritenute particolarmente significative per le decisioni di outsourcing; tra queste rilevano: 1) i diritti di protezione e i sistemi di corporate governance, 2) i mercati, 3) la tecnologia (Marchegiani *et al.*, 2010). Rispetto al primo elemento, il grado di sindacalizzazione dei lavoratori e la difesa generale del loro impiego sembrano essere importanti antecedenti per le scelte di outsourcing. Lommerud *et al.* (2009) spiegano come le tendenze di desindacalizzazione abbiano alimentato l'incremento dell'outsourcing in molte nazioni. In particolare, gli autori assumono che le imprese non danno luogo a scelte di outsourcing se riescono ad ottenere la stessa attività a prezzi inferiori nel mercato domestico; in tal senso, le decisioni di outsourcing non sono determinate dalle produzioni in-house, quanto piuttosto dal salario differenziale ("reserve wage") dei lavoratori domestici. La presenza di sindacati più forti, che implica maggiori salari nazionali, riduce l'incentivo all'internalizzazione. Kotabe, Parente e Murray (2007) giungono a conclusioni simili distinguendo tra diversi livelli salariali aziendali e forza specifica delle relative rappresentanze sindacali.

Rispetto ai mercati, gli impatti ambientali più significativi sono quelli messi in luce da alcuni contributi riconducibili al filone disciplinare dell'International Business. In tal senso, la distinzione tra "home market" e "foreign market" ricorre nella letteratura sulle imprese multinazionali (Mol, van Tulder, e Beije, 2005). L'assunzione comune a molti studi è che il grado di outsourcing presenti una correlazione negativa con la dimensione del paese focale, e con l'esposizione internazionale dello stesso (es. Il grado di import-export) (Coucke e Sleuwagen,

2008; Murray, Kotabe, e Wildt, 1995; Swamidass e Kotabe, 1993). Parzialmente diversa pare essere la prospettiva di McCarthy e Anagnostou (2004) che, ricorrendo al concetto di open enterprise, si concentrano sul value-adding network dell'impresa focale. Inoltre, il tasso di cambiamento dei bisogni dei consumatori è considerato un antecedente per l'outsourcing (Quélin e Duhamel, 2003): maggiori cambiamenti nei bisogni dei consumatori ed eterogeneità si traducono in un più intenso ricorso all'outsourcing (Kotabe et al., 2007).

La dimensione tecnologica, infine, è stata sovente oggetto di studio rispetto alle attività manifatturiere in senso stretto. Nello specifico, la possibilità di passare da supply chain lineare ad approcci modulari consente alle imprese di avere l'opportunità di dare in outsourcing produzioni intermedie e sotto-attività specifiche (Brusoni e Prencipe, 2001; Kotabe et al., 2007; Kumar, van Fenema, e von Glinow, 2008; Parmigiani e Mitchell, 2009; Prencipe et al., 2003; Tiwana, 2008). In tal senso, molti studi sembrano concordare sul fatto che, date queste opportunità tecnologiche, outsourcing e offshoring delle attività possano garantire alle imprese uno sviluppo sostenibile. Dal punto di vista dinamico, anche lo sviluppo tecnologico può essere considerato come una pressione ambientale per l'outsourcing secondo Quélin e Duhamel (2003). Infine, se si considerano le soluzioni tecnologiche riconducibili all'ICT, molti contributi enfatizzano il ruolo di antecedente legato al potenziale di coordinamento delle attività organizzative, anche nell'integrazione cliente/fornitori (Jean, Sincovics e Cavusgil, 2010).

4.1. Caratteristiche settoriali

Molti studi si sono concentrati su settori specifici. Prendendo spunto dalle generalizzazioni indicate negli stessi è possibile delineare alcune conclusioni interessanti:

- i) in settori knowledge-intensive (es. farmaceutica, biochimica, salute), l'outsourcing selettivo tende a coinvolgere fornitori specializzati, anche in attività considerate core (Quinn, 2000);
- ii) in settori a manifattura complessa (es. Automotive, aerospazio, produzione di software), la modularità di componenti e sotto-componenti potrebbe trovare attuazione attraverso joint ventures, specie quando sono coinvolte attività primarie della catena del valore (Arnold, 2000; Brusoni e Prencipe, 2001; Tiwana, 2008);
- iii) nei settori ad elevate intensità informative (es. banche, assicurazioni, editoria) l'outsourcing dell'IT (che risulta essere pervasiva nelle catene del valore secondo il modello di Porter e Millar, 1986) dovrebbe poggiare su partnership di lungo periodo, in quando coinvolge un asset primario per la competitività aziendale.

4.2. Caratteristiche aziendali

In merito alle caratteristiche aziendali, molti autori sostengono che le imprese di maggiori dimensioni hanno maggiore facilità a ricorrere all'outsourcing in ragione del loro maggiore potere contrattuale, che consente loro di ottenere condizioni di vantaggio nell'approvvigionamento di servizi e prodotti. Quest'ipotesi è supportata dall'assunzione che, specie nell'outsourcing internazionale, le grandi imprese possano accedere ad un bacino più ampio di possibili fornitori, anche su diversi mercati-target. La lettura di questo fenomeno nella prospettiva RBV (Bettis, Bradley, e Hamel, 1992; Quinn, 1992) ha consentito agli studiosi di esaminare l'ondata di esternalizzazioni registrata nel corso degli anni '90. Il coevo concetto di core competencies, introdotto da Prahalad e Hamel (1990), suggeriva alle imprese di concentrarsi sulle attività core in maniera da poter trattenerle all'interno (e sviluppare) le competenze critiche per il vantaggio competitivo. Residualmente, l'identificazione delle competenze non-core e la loro potenziale esternalizzazione è stata associata a diversi fattori, tra cui: a) carenza di capitale e know-how; b) bisogno di flessibilità (attraverso una riduzione di costi fissi); c) delivery time più ridotti. Alcuni studi si sono concentrati sull'idea di "asset specificity" (Lyons, 1995) o hanno utilizzato il concetto di path dependence rispetto alle decisioni di approvvigionamento e di sourcing in generale (Barney, 1999). Quinn e Hilmer (1994) hanno proposto un framework per identificare le competenze core e quali attività fosse opportuno esternalizzare, anche in considerazione dei costi e rischi del *make or buy*.

Il lavoro di Heikkilä e Cordon (2002) ha contribuito a chiarire ulteriormente l'idea di competenze core e non-core competencies rispetto all'outsourcing. In particolare, lo studio suggerisce che le core competencies collegate alle attività che non dovrebbero essere esternalizzate possono essere classificate in tre tipi: (p.188-9): 1) *distinctive competencies*, laddove consentano all'impresa di eccellere; 2) *essential competencies*, quando sono necessarie per rendere le attività profittevoli; 3) *protective competencies*, collegate ad attività che possono essere potenzialmente rischiose laddove non gestite correttamente. Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2006) hanno arricchito il quadro proponendo che le seguenti attività, in ragione delle risorse e delle competenze sottostanti, hanno minore probabilità di essere esternalizzate; sono quelle: a) a maggiore valore aggiunto e specifiche (heterogeneous) per l'impresa; b) più difficili da sostituire e uniche; c) a cui sono associate rendite maggiori. Invece, per le restanti gli Autori affermano che: "*Outsourcing the activities or business processes not forming part of the firm's core competences (complementary and non-core) to specialist suppliers increases organizational performance*" (p. 65).

Concentrandosi sull'ambito IT, Luftman (2003) ha esteso alcune considerazioni già espresse da Loh e Venkatraman (1992) per combinare l'idea di competenze core/non-core (Prahalad e Hamel, 1990) con l'impatto delle attività sottostanti considerate come fonte del vantaggio competitivo (Porter, 1985). L'Autore giunge alla conclusione che le imprese dovrebbero dare priorità ai servizi di outsourcing laddove risultino carenti nelle core competencies e, di

converso, per le attività che non creano valore, dovrebbero procedere ad una ridistribuzione delle competenze stesse. Al contrario, Quinn (2000) mostra che anche le attività potenzialmente in grado di esser fonte di vantaggio competitive dovrebbero essere esternalizzate se non riescono ad essere sviluppate in linea (tempi, qualità, affidabilità) con le esigenze del mercato. Quando le competenze sono incorporate (embedded) in soluzioni tecnologiche proprietarie, le imprese potrebbero beneficiare delle soluzioni in-house e delle relative competenze (Murray, Kotabe e Wildt, 1995). Mayer e Salomon (2006) giungono ad una conclusione simile sebbene riferita al fenomeno della “technological capability”. Sempre su temi legati all’informazione e al suo trattamento, Lee e Kim (1999) ricordano che occorre considerare sia i contesti organizzativi dei client sia quelli dei fornitori, prestando attenzione alla condivisione dell’informazione (information sharing) che alla qualità delle comunicazioni.

Infine, le strategie di corporate e di business pure possono essere considerate come elementi distintivi dell’impresa. In particolare, Gilley e Rasheed (2000) hanno preso in considerazione le strategie di base di Porter (1985), leadership di costo e differenziazione, come fattori di moderazione delle performance ottenibili dall’outsourcing.

4.3. Attività esternalizzate

L’approccio decisionale di ispirazione neoclassica che ha guidato in una logica “make or buy” gran parte delle operazioni di outsourcing negli anni ’80 si è basato prevalentemente su valutazioni di natura contabile (costi cessanti, costi emergenti). Solo alla fine degli anni ’80 l’attenzione delle imprese si è spostata dalle attività di supporto della catena del valore (Porter, 1985) a quelle primarie (Ford e Farmer, 1986; Saunders, Gebelt e Hu, 1997). Più recentemente un’indagine condotta da Quélin e Duhamel (2003) ha mostrato che, almeno tra le grandi imprese europee, le aree più interessate da outsourcing sono: office automation, manutenzioni industriali, gestione dei rifiuti, logistica, telecomunicazioni. I servizi IT rappresentano ancora la parte più consistente dei servizi esternalizzati dalle imprese, indipendentemente dalle dimensioni delle imprese; non è un caso infatti che i relative contratti vadano dai mega-deals, tipici delle grandi imprese, ai contratti di breve termine e su aree molto specifiche praticati dalle imprese minori (Cheon, Grover e Teng, 1995; Lacity e Hirschheim, 1993); la situazione accomuna molti settori (Lacity e Willcocks, 1995; Loh e Venkatraman, 1992).

Molti studiosi si sono pure concentrati sulle attività di ricerca e sviluppo. Quinn (2000), in particolare, mostra che nei settori research-oriented e technology-intensive (es. farmaceutica, biomedica, etc.) la ricerca di base e lo sviluppo avanzato tendono ad essere oggetto di outsourcing selettivo in imprese che possono far riferimento a partner super specializzati. Considerazioni simili possono essere svolte le soluzioni di “smart sourcing” (Earl, 1996) e “concurrent

sourcing” (Parmigiani e Mitchell, 2009), che complimentano le decisioni di “make or buy” tradizionali (Aubert e Weber, 2001; Lacity e Hirschheim, 1993; Lacity e Willcocks, 1995).

5. Analisi empirica

Per arricchire l’analisi sul tema dell’outsourcing, accanto alla review teorica appena descritta, è stato condotto un lavoro di ricerca empirica, finalizzato ad indagare direttamente il fenomeno in oggetto.

5.1 Metodologia

L’analisi empirica è stata condotta attraverso l’analisi dei contratti di outsourcing stipulati nel contesto mondiale tra il 1999 e il primo semestre del 2012, identificati attraverso il database *Lexis Nexis*.

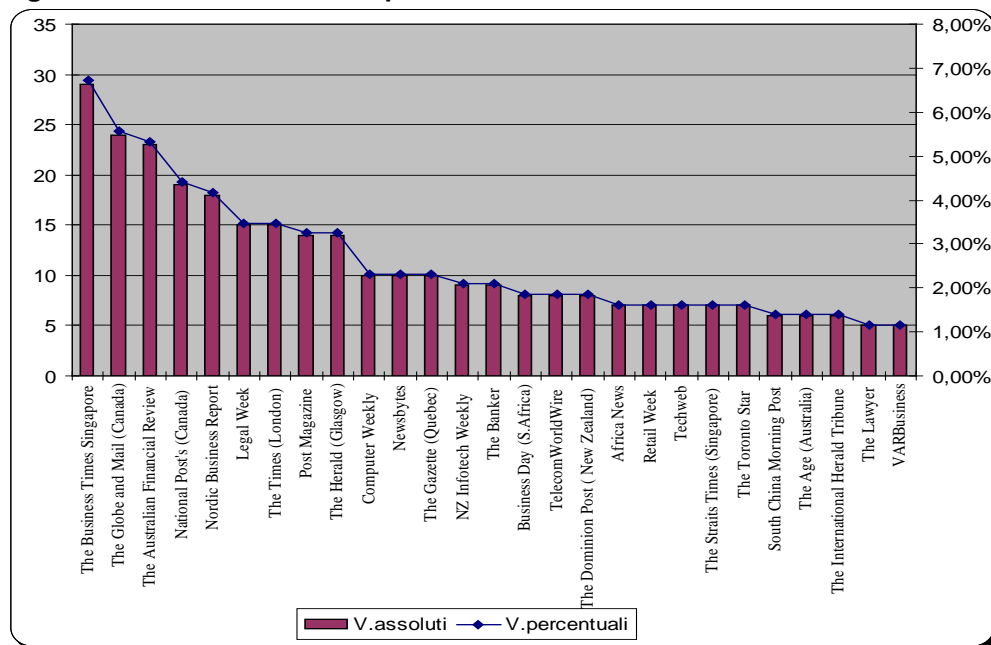
La ricerca ha preso forma con la richiesta al database di tutti gli accordi mondiali di outsourcing³ e ha prodotto circa 700 articoli utili che hanno riportato i maggiori *outsourcing deals*⁴. Un’analisi testuale degli articoli ha consentito di costruire un database con i dettagli di 552 accordi di outsourcing stipulati nel periodo considerato⁵.

³L’interrogazione del DB Lexis Nexis è stata effettuata usando il codice “W/1” con le parole chiave “outsourcing” e “deal”.

⁴Sono stati Rilevati sempre contratti con importi milionari in \$ e €.

⁵Nella produzione del grafico è stata esclusa la voce “varie”, composta da 132 fonti (30% sul totale) che non si sono ripetute ognuna di esse più di quattro volte, non arrivando quindi al 1% rispetto il totale.

Figura 2 - Fonti dell'analisi empirica



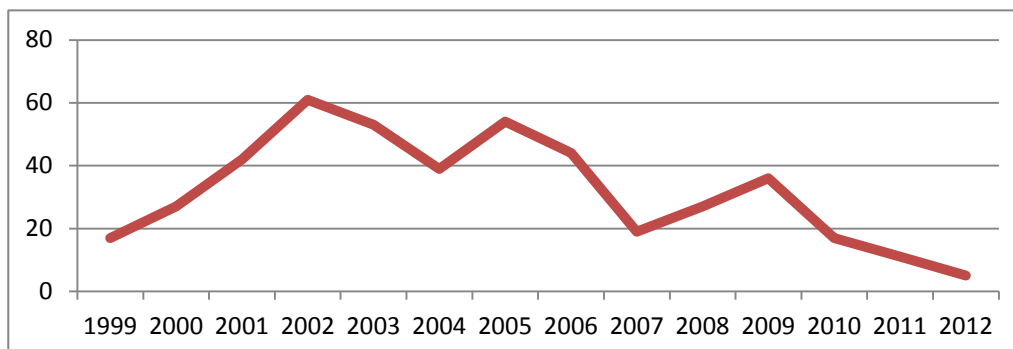
Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

La Figura 2 indica la provenienza della fonte. Tale informazione permette, anche se in modo aggregato, di raccogliere informazioni sulle zone ove tale tecnica organizzativa sia di maggior interesse. Da questa segmentazione si evince come il Canada (con il *Globe and Mail* e *National Post's*) sia la regione più prolifera di informazioni, anche grazie alla presenza di IBM e HP (entrambi presenti nel territorio canadese con succursali locali) che risultano le maggior fornitrici di servizi IT. A seguire ci sono i paesi asiatici, dove i settori tecnologici (in particolare ICT) sono più consistenti in virtù della maggior specializzazione, *skills* e *capabilities* che sono state sviluppate attraverso investimenti nel settore dell'IT. Si tiene a precisare, che nessuna fonte italiana è stata rilevata, e le aziende nostrane non sono mai state citate, se non unicamente in un accordo tra FIAT e IBM per una fornitura di servizi IT.

5.2 Analisi e discussione dei dati

La Figura 3 mostra il trend di ricorso all'outsourcing nel periodo considerato con riferimento ai 552 accordi di outsourcing (deals) inclusi nel database di analisi.

Figura 3 - Numerosità accordi di outsourcing, 1999-2012 (primo semestre)



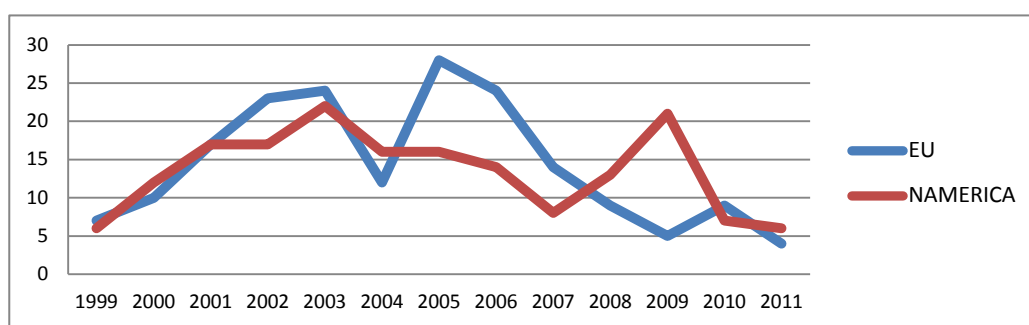
Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

Sebbene i dati del 2012 siano parziali, sembra essere evidente un trend negativo: il ricorso all'outsourcing è decisamente diminuito negli anni più recenti, rispetto al boom degli anni 2001-2002.

Al fine di comprendere meglio la relazione tra il fenomeno dell'outsourcing e l'andamento economico, prendiamo come riferimento le due crisi economiche più recenti: lo scoppio della bolla speculativa nell'anno 2000 (internet burst) e la crisi finanziaria, trasferitasi poi all'economia reale, del 2008. Negli anni immediatamente successivi alle ultime due crisi economiche, l'outsourcing ha conosciuto una rivitalizzazione evidente. Sia negli anni 2001-2002 che nel 2008 osserviamo una crescita del fenomeno rispetto agli anni precedenti.

Abbiamo voluto verificare se ci fossero sostanziali differenze nel ricorso all'outsourcing rispetto all'area geografica di residenza dell'outsourcer, con particolare riferimento a Europa e Nord America. La Figura 4 mostra la relazione fra il numero di contratti stipulati da imprese Europee e Nordamericane, nel periodo considerato e presenti in Lexis Nexis. È interessante notare come, fino all'anno 2007 (cui coincide l'inizio della congiuntura economica mondiale negativa) si registrasse una sostanziale omogeneità di andamento fra le due aree. Successivamente, le imprese americane sembrano aver ripreso più rapidamente delle europee a stipulare contratti di outsourcing.

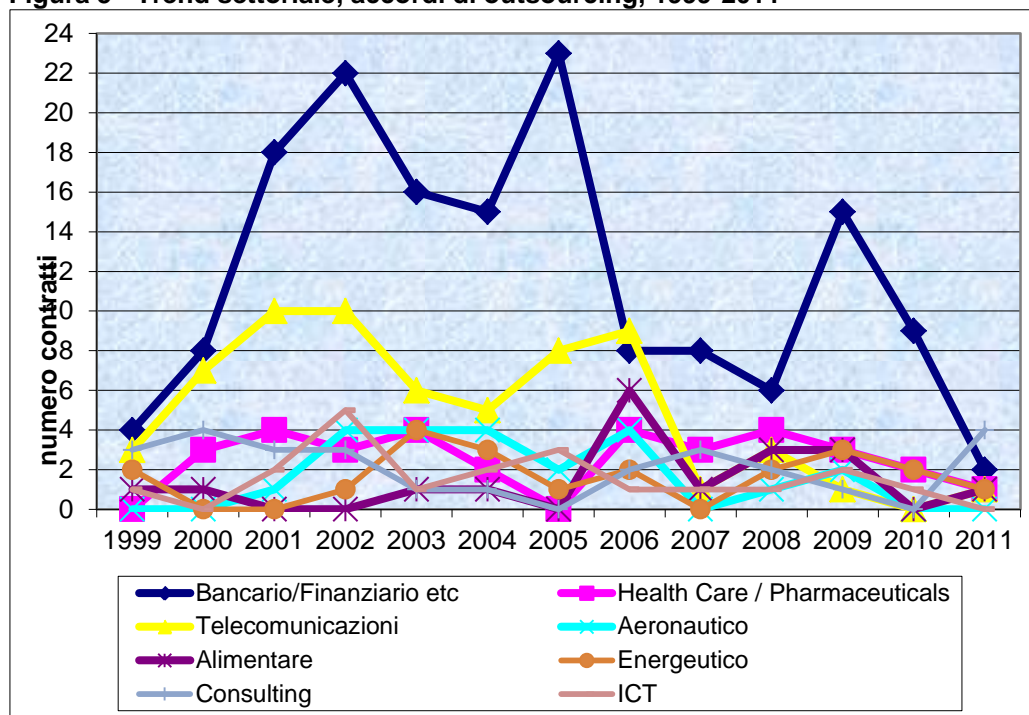
Figura 4 - Andamento outsourcing/congiuntura economica



Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

Tuttavia, come si nota in Figura 5, è necessario tenere in considerazione il dato specifico di settore per avere un'analisi più esplicativa rispetto al dato aggregato. È interessante notare come i settori maggiormente coinvolti dal ricorso all'esternalizzazione siano il Bancario/Finanziario e TLC (quest'ultimo fino al 2007).

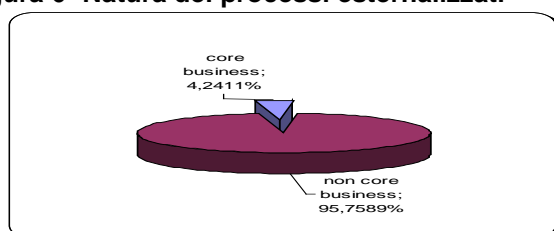
Figura 5 - Trend settoriale, accordi di outsourcing, 1999-2011



Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

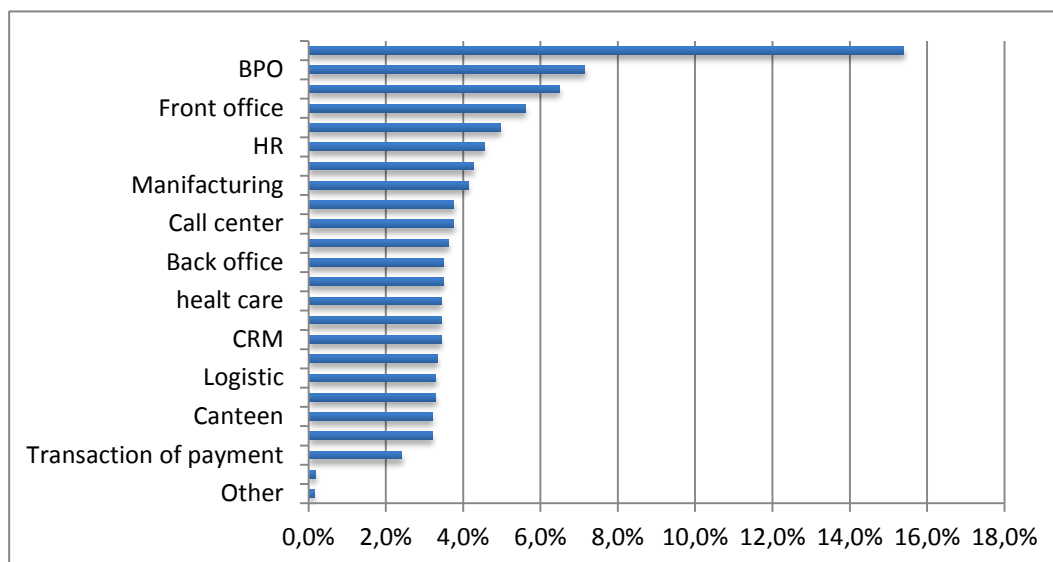
Il trend settoriale è perfettamente in linea con il dato relativo alla tipologia di processo esternalizzato (Figure 6 e 7). In generale, i processi non relativi al core business dell'impresa che esternalizza sono quelli più esternalizzati, sebbene sia non irrilevante la quota di circa il 4% di processi core oggetto di outsourcing. Per quanto riguarda la tipologia di processi, quelli relativi all'Information Technology sono di gran lunga quelli più frequentemente oggetto di esternalizzazione (29%), seguiti dai servizi di supporto (12%), dal Business Process Outsourcing (12%), e da servizi infrastrutturali (8%). I servizi di gestione della clientela, sia di tipo front office (7%) che back office (6%) sono di rilievo.

Figura 6 -Natura dei processi esternalizzati



Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

Figura 7 - Tipologia di processi esternalizzati, 1999-2011



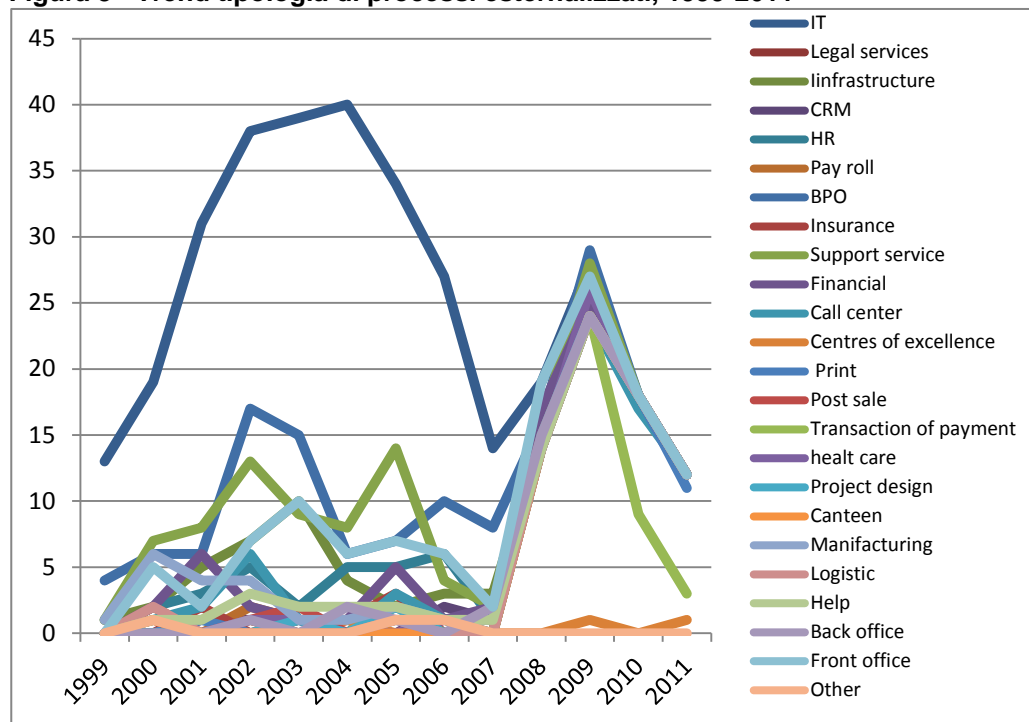
Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

Anche considerando il trend temporale per tipologia di processi esternalizzati, si conferma un ruolo importante dell'Information Technology in tutto il periodo considerato, ma viene anche in evidenza un dato interessante relativo al 2009 (Figura 8). In quest'anno, infatti, sono stati siglati numerosi accordi di tipo BPO, relativi a servizi di supporto, HR, front e back office, nonché servizi infrastrutturali.

Per quanto concerne invece il contrasto esistente tra outsourcing (in ogni sua possibile accezione) e le pratiche di backsourcing⁶, la risultante dalla lettura degli articoli è la maggioranza assoluta di pratiche di esternalizzazione (Figura 9). Sul rientro in house della attività si è potuto osservare che la causa scaturente è spesso legata ai costi ed ai termini del contratto non rispettati.

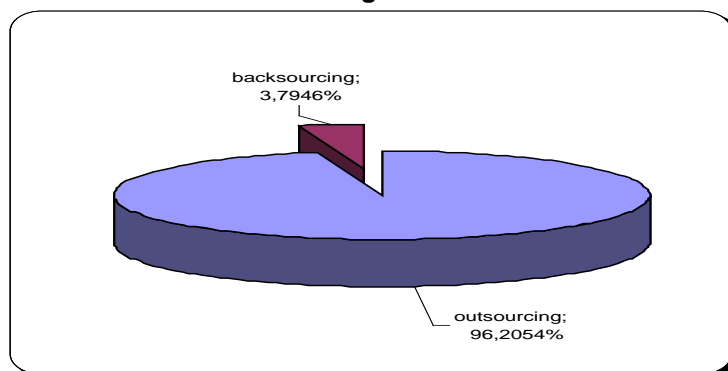
⁶Ci si riferisce alle pratiche di rientro dei processi precedentemente esternalizzati.

Figura 8 - Trend tipologia di processi esternalizzati, 1999-2011



Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

Figura 9 - Out- vs. back-sourcing



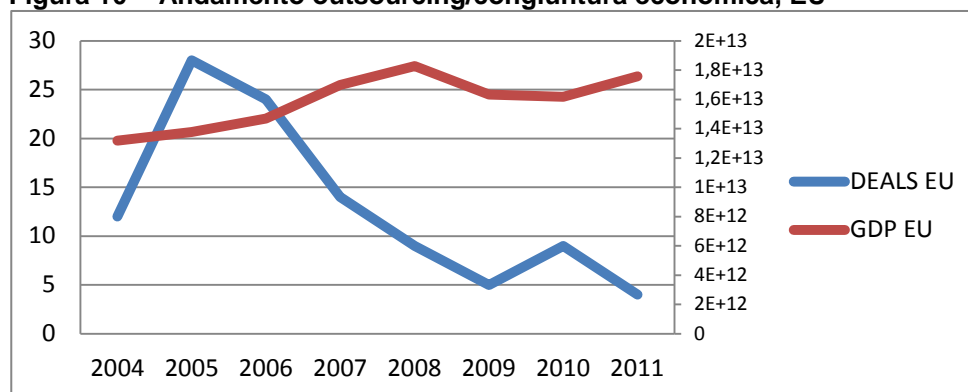
Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

Si è riscontrata purtroppo una carenza di informazioni circa la tipologia di outsourcing posto in essere. Così dicendo si allude alle più note pratiche di esternalizzazione, quali il Selective outsourcing, Multi outsourcing, Global outsourcing. Non essendoci stati dati precisi non è stato possibile realizzare una statistica dettagliata sulle scelte degli operatori. Tuttavia, attraverso un'interpretazione delle fonti, si può dire che il Selective outsourcing sia quello

più diffuso, capace di selezionare il fornitore ideale per ogni fattispecie aziendale necessaria, definito da accordi di breve durata, e da oggetto della transazione molto dettagliato e lascia la possibilità all'outsourcer di rivolgersi ad altri fornitori per altre partitiche da esternalizzare.

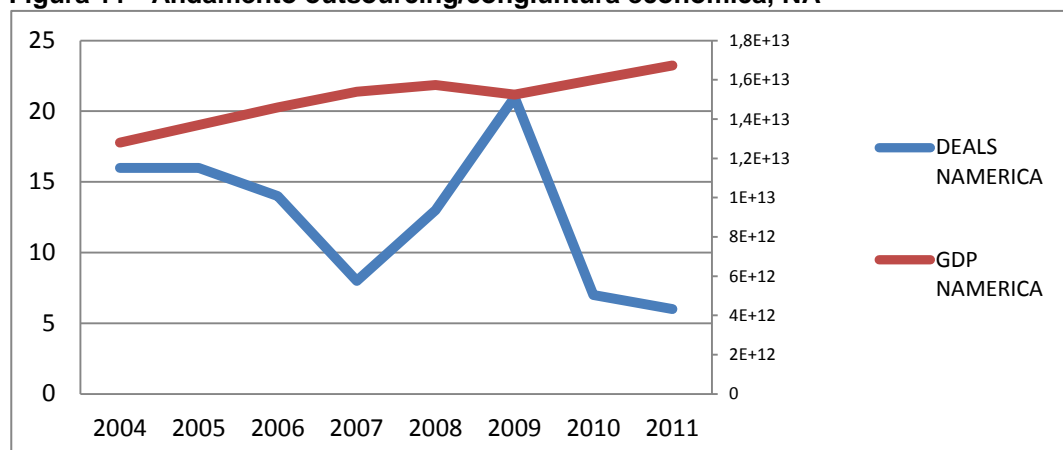
Un'ulteriore analisi è stata effettuata confrontando il trend del ricorso all'outsourcing e l'andamento congiunturale, con l'obiettivo di verificare se l'outsourcing avesse un andamento in linea con la congiuntura economica, ne anticipasse le cause o ne subisse le conseguenze. Le Figure 10 e 11 mostrano il confronto tra l'andamento del numero di contratti di outsourcing stipulati nel periodo considerato e presenti nel database Lexis-Nexis con l'andamento del GDP dell'area geografica di riferimento (Europa e Nord America). In particolare, abbiamo voluto evidenziare il trend aggregato ma anche l'evidenza relativa alle aree Europa (Figura 10) e Nord America (Figura 11).

Figura 10 - Andamento outsourcing/congiuntura economica, EU



Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

Figura 11 - Andamento outsourcing/congiuntura economica, NA



Fonte: ns. elaborazione dati "LexisNexis"

Contrariamente alle aspettative, in nessun caso si evidenzia una qualche relazione stabile tra i due trend.

6. Conclusioni

Il presente contributo ha inteso, da un lato ribadire la rilevanza dell'outsourcing nell'ambito delle scelte strategiche e organizzative delle imprese in tutto il mondo, e dall'altro evidenziare come letteratura e practice aziendali ancora necessitano di ulteriori approfondimenti. E' di fatti emerso in primo luogo come i paradigmi e le teorie esistenti non siano sempre in grado di mettere a fuoco, anche in senso meramente descrittivo, le varie articolazioni del fenomeno. D'altro canto però, la ricerca empirica condotta sulle recenti operazioni di outsourcing sembra suggerire che l'analisi ad ampio spettro trans-settoriale abbia un portato interpretativo limitato tale per cui solo il ricorso a metodi investigativi di natura qualitativa potrebbe essere la soluzione metodologicamente più appropriata per la comprensione delle profonde intersezioni tra ridisegno della catena del valore e riorganizzazione interna delle attività, nonché dell'alimentazione delle relative competenze.

L'evidenza empirica, combinata con la review della letteratura, fa emergere taluni spunti meritevoli di ulteriore approfondimento per avanzare la conoscenza sulle dinamiche di una transazione che conferma il suo ruolo centrale nei processi di creazione di valore. Nel database illustrato nel presente lavoro emergono ricorrenti relazioni fra *outsourcer* e *outsourcee* in quanto, nel corso del decennio considerato, sono diverse le imprese che si rivolgono al medesimo partner per la stesura di diversi deal. Già in letteratura si evidenzia come uno degli aspetti critici nell'implementazione dell'outsourcing risieda nella corretta gestione della relazione con i partner (Dyer e Singh, 1998; Mahnke e Özcan, 2006). Tuttavia, mentre le ricerche passate (e.g. Baden-Fuller *et al.*, 2000) si sono soprattutto focalizzate sulla scelta del partner e sulla costruzione di un accordo efficace, minore attenzione è stata riconosciuta al network di relazioni che si va a costituire al fine di implementare in modo efficace la transazione. Alla luce dell'evidenza da noi raccolta, invece, suggeriamo di porre il focus sulle relazioni. Questo potrebbe essere utile per evidenziare, ad esempio, come esperienze precedenti possano favorire il coordinamento tra *outsourcer* e *outsourcee*.

Dall'analisi della letteratura si rileva inoltre la necessità di ulteriori approfondimenti relativi a: i) la comprensione esaustiva delle determinanti della performance; ii) i problemi di metrica, connessi alla misurazione della performance nella sua accezione multidimensionale; iii) i problemi di endogeneità, legati a possibili causalità inverse (ad es. economie di esperienza legate a pre-esistenti relazioni contrattuali con il fornitore potenziale), nonché alla compresenza dei medesimi driver sia all'interno del processo decisionale sia

come determinanti della performance (ad es. i risultati raggiunti con precedenti operazioni di outsourcing).

Nonostante i limiti evidenziati, alcune implicazioni manageriali per un corretto ed efficace ricorso alla pratica dell'outsourcing sembrano emergere. Il fenomeno in oggetto può innanzitutto favorire processi di riconfigurazione della catena del valore in grado di (r)innovare il sistema industriale, liberando capitale immobilizzato da destinare all'auspicabile aumento di produttività dell'industria manifatturiera e dei servizi. In secondo luogo, sebbene dai dati si rilevi un andamento ciclico dell'outsourcing, i benefici andrebbero evidenziati anche e soprattutto nelle fasi di downturn o di perdita di competitività del sistema industriale. Ne consegue che sia dal punto di vista accademico che manageriale, la pratica dell'outsourcing presenta elevati margini di sviluppo.

Riferimenti bibliografici

- Amiti, M., & Wei, S. (2005), "Fear of service outsourcing: Is it justified?", *Economic Policy*, 20(42), 308–347.
- Arcari A.M. (1996), "L'outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività dei servizi", *Economia & Management*, n.4.
- Arnold, U. (2000), "New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 23–29.
- Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (2004), "A transaction cost model of IT outsourcing", *Information & Management*, 41(7), 921–932.
- Aubert, B. A., & Weber, R. (2001), "Transaction cost theory, the resource-based view, and information technology sourcing decisions: A re-examination of Lacity et al.'s findings", *Cahier du GReSI n. 01-08 May*, ISSN 0832-7203.
- Baden-Fuller, C., Targett, D., & Hunt, B. (2000), "Outsourcing to outmanoeuvre: Outsourcing re-defines competitive strategy and structure", *European Management Journal*, 18(7), 285-295.
- Barney, J. (1999), "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, Spring, 137-145.
- Bertrand, O. (2011), "What goes around, comes around: Effects of offshore outsourcing on the export performance of firms", *Journal of International Business Studies*, 42(2), 334–344.
- Bettis, R., Bradley, S., & Hamel, G. (1992), "Outsourcing and industrial decline", *Academy of Management Executive*, 6(1), 7-22
- Birou, L.M., & Fawcett, S.E. (1993), "International purchasing: Benefits, requirements, and challenges", *Journal of Supply Chain Management*, 29(2), 27–37.
- Brusoni, S., & Prencipe, A. (2001) "Managing knowledge in loosely coupled networks: Exploring the links between product and knowledge dynamics", *Journal of Management Studies*, 38(7), 1019–1035.

- Bryce, D., & Useem, M. (1998), "The impact of corporate outsourcing on company value", *European Management Journal*, 16(6), 635–643.
- Chen, S., (2009), "A transaction cost rationale for private branding and its implications for the choice of domestic vs offshore outsourcing", *Journal of International Business Studies*, 40(1), 156–175.
- Cheon, M., Grover, V., & Teng, T. C. (1995), "Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems", *Journal of Information Technology*, 10, 209–219.
- Coase, R. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, 4(16), 386–405.
- Comito, V. (2005) "La dimensione strategica e finanziaria dei processi di outsourcing. In Campanella P., Clavarino A. (a cura di) *L'impresa dell'outsourcing*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Coucke, K., & Sleuwaegen, L. (2008), "Offshoring as a survival strategy: Evidence from manufacturing firms in Belgium", *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1261–1277.
- Damsgaard J., Marchegiani L., (2004), "Like Rome, a mobile network operator's empire was not built in a day", in Janssen M., Sol H.G. and Wagenaar R.W. (eds.) *ICEC04: Towards a new service landscape*, ACM Pub.
- De Fontenay, C. C., & Gans, J. S. (2008), "A bargaining perspective on strategic outsourcing and supply competition", *Strategic Management Journal*, 29(8), 819–839.
- Duncan, N. (1998), "Beyond opportunism: A resource-based view of outsourcing risk", *HICSS, Thirty-First Annual Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 6*, 675-684.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Earl, M. (1996), "The risks of outsourcing IT", *Sloan Management Review*, 37(3), 26-32.
- Espino-Rodríguez, T., & Padrón-Robaina, V. (2006), "A review of outsourcing from the resource-based view of the firm", *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49–70.
- Ford, D., & Farmer, D. (1986), "Make or Buy – A key strategic issue", *Long Range Planning*, 19(5), 54-62.
- Frear, C., Metcalf, L., & Alguire, M. (1992), "Offshore sourcing: Its nature and scope", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28(3), 2–11.
- Gilley, K., & Rasheed, A. (2000), "Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance", *Journal of Management*, 26(4), 763–790.
- Hayes, D., Hunton, J., & Reck, J. L. (2000), "Information systems outsourcing announcements: Investigating the impact on the market value of contract-granting firms", *Journal of Information Systems*, 14(2), 109-125.
- Heikkila, J., & Cordon, C. (2002), "Outsourcing: A core or non-core strategic management decision", *Strategic Change*, 11(4), 183–193.
- Hölmstrom, B. (1979), "Moral hazard and observability", *The Bell Journal of*

- Economics*, 10(1), 74–91.
- Huber, B. (2008), *Agile Multi-Sourcing: A Critical Business Trend — Concepts and Background*, TPI Consultancy.
- Insinga, R., & Werle, M. J. (2000), “Linking outsourcing to business strategy”, *Academy of Management Executive*, 14(4), 58-70.
- Jean, R. B., Sinkovics, R. R., & Cavusgil, S. T. (2010), “Enhancing international customer–supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers”, *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1218–1239.
- Jones, G., & Hill, C. (1988), “Transaction cost analysis of strategy-structure choice”, *Strategic Management Journal*, 9(2), 159–172.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2000), “Sourcing: New face to economies of scale and the emergence of new organizational forms”, *Knowledge and Process Management*, 7(2), 107–118.
- Kotabe, M. (1998), “Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of US and Japanese multinational companies”, *Academy of Management Executive*, 12(4), 107–119.
- Kotabe, M., Parente, R., & Murray, J. Y. (2007), “Antecedents and outcomes of modular production in the Brazilian automobile industry: A grounded theory approach”, *Journal of International Business Studies*, 38(1), 84–106.
- Kotabe, M., & Swan, K. S. (1994), “Offshore sourcing: Reaction, maturation, and consolidation of US multinationals”, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 115–140.
- Kumar, K., van Fenema, P. C., & von Glinow, M. A. (2008), “Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice”, *Journal of International Business Studies*, 40(4), 642–667.
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1993), “The information systems outsourcing bandwagon”, *Sloan Management Review*, 35(1), 73.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (1995), “Interpreting information technology sourcing decisions from a transaction cost perspective: Findings and critique”, *Accounting Management and Information Technology*, 5(3/4), 203–244.
- Lee, J., & Kim, Y. G. (1999), “Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation”, *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.
- Leiblein, M. J., & Miller, D. J. (2003). An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*, 24(9), 839–859.
- Levina, N. and Su, N. (2008), “Global Multisourcing Strategy: The Emergence of a Supplier Portfolio in Services Offshoring”, *Decision Sciences*, 39: 541–570
- Levy, D., & Dunning, J. (1993), “International production and sourcing: Trends and issues”, *Science, Technology and Industry Review*, 13(4), 13–59.
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992), “Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis”, *Journal of Management Information Systems*, 9(1), 7–34.
- Lommerud, K., Meland, F., & Straume, O. (2009), “Can deunionization lead to international outsourcing?”, *Journal of International Economics*, 77(1), 109–

119.

- Luftman, J. (2003), "Assessing IT/business alignment", *Information Systems Management*, 20(4), 9-15.
- Lyons, B. (1995), "Specific investment, economies of scale, and the make-or-buy decision: A test of transaction cost theory", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 26, 431-443.
- Marchegiani, L., Giustiniano, L., Peruffo, E., Pirolo, L. (2012) "Revitalising the Outsourcing Discourse within the Boundaries of Firms Debate", *Business Systems Review*, 1(1): 157-177.
- Marchegiani, L., Giustiniano, L., Peruffo, E., Pirolo, L. (2010). "National corporate systems and outsourcing decisions: A cross-country analysis". In: Strategic Management Conference, Strategic Management Conference - Roma - Italia, 11-15 Settembre 2010
- Mahnke, V., Özcan, S. (2006), "Outsourcing Innovation and Relational Governance", *Industry and Innovation*, 13 (2): 121-125.
- Matera, C. (1993), "Outsourcing dell'Information Technology", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 136 Marzo-Aprile.
- Mayer, K.J., & Salomon, R.M. (2006), "Capabilities, contractual hazards, and governance: Integrating resource-based and transaction cost perspectives", *Academy of Management Journal*, 49(5), 942-959.
- McCarthy, I., & Anagnostou, A. (2004), "The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing", *International Journal of Production Economics*, 88(1), 61–71.
- Mediobanca (2009). *Dati cumulativi di 2022 società italiane*. Milano.
- Merlino, M., Testa, S. & Valivano, A. (1997), "Opportunità e limiti dei processi di outsourcing. Esperienza nella logistica", in *Economia & Management*, n.3 1997
- Mol, M., van Tulder, R., & Beije, P. (2005), "Antecedents and performance consequences of international outsourcing", *International Business Review*, 14(5), 599–617.
- Murray, J., Kotabe, M., & Wildt, A. (1995), "Strategic and financial performance implications of global sourcing strategy: A contingency analysis", *Journal of International Business Studies*, 26(1), 181–202.
- OECD (2007). *Offshoring And Employment: Trends And Impacts*. ISBN-978-92-64-03092-3
- OECD (2010). *Information Technology Outlook*. ISBN: 978-92-64-08873-3.
- Oh, W., Gallivan, M., & Kim, J. (2006), "The market's perception of the transactional risks of information technology outsourcing announcements", *Journal of Management Information Systems*, 22(4), 271–303.
- Oxley, J. (1997), "Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach", *Journal of Law, Economics, & Organization*, 13(2), 387-409.
- Outsourcing Center (2011) *Six Key Success Factors for Outsourcing – 2011 Market Study*. White Paper.
- Parmigiani, A., & Mitchell, W. (2009), "Complementarity, capabilities, and the boundaries of the firm: The impact of within-firm and interfirm expertise on

- concurrent sourcing of complementary components”, *Strategic Management Journal*, 30(10), 1065–1091.
- Pirolo, L. & Presutti, M. (2010), “The Impact of Social Capital on the Start-ups' Performance Growth”, *Journal of Small Business Management*, 48: 197–227.
- Pisano, G. (1990), “The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 153-176.
- Porter, M. (1985), “*Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*”, New York, NY: Free Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, 68(3), 78–87.
- Ricciardi A. (2011). “L'outsourcing strategico” *Amministrazione & Finanza*, 1, pp. 78-84
- Prencipe, A., Davies, A., & Hobday, M. (2003), *The business of systems integration*, New York: Oxford University Press.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003), “Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks”, *European Management Journal*, 21(5), 647–661.
- Quinn, J. (1992), *Leveraging knowledge and service based strategies through outsourcing*, In J. Quinn (a cura di), *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry* (pp. 71-97). Free Press, New York, NY.
- Quinn, J. (2000), “Outsourcing innovation: The new engine of growth”, *Sloan Management Review*, Summer, 13-28.
- Quinn, J. and Hilmer, F. (1994), “Strategic Outsourcing”, *Sloan Management Review*, Summer, 35(4), 43-55.
- Reitzig, M., & Wagner, S. (2010), “The hidden costs of outsourcing: Evidence from patent data”, *Strategic Management Journal*, 31(11), 1183–1201.
- Ricciardi, A., Pastore, P. (2010) “Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi, Franco Angeli.
- Rothaermel, F. T., Hitt, M. A., & Jobe, L. A. (2006), “Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance”, *Strategic Management Journal*, 27(11), 1033–1056.
- Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997), “Achieving success in information systems outsourcing”, *California Management Review*, 39(2), 63-79.
- Scully, J., & Fawcett, S. (1994), “International procurement strategies: Challenges and opportunities for the small firm”, *Production and Inventory Management Journal*, 35(2), 39–46.
- Swamidass, P., & Kotabe, M. (1993), “Component sourcing strategies of multinationals: An empirical study of European and Japanese multinationals”, *Journal of International Business Studies*, 24(1), 81–99.
- Tiwana, A. (2008), “Does interfirm modularity complement ignorance? A field study of software outsourcing alliances”, *Strategic Management Journal*, 29(11), 1241–1252.
- Walker, G., & Weber, D. (1984), “A transaction cost approach to make or buy decisions”, *Administrative Science Quarterly*, 29, 373–391.
- Walker, G., & Weber, D. A. (1987), “Supplier competition, uncertainty and make or buy decisions”, *Academy of Management Journal*, 30(3), 11.

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchy*. New York, NY: Free Press.

Sitografia

- Boldea, I., & Brandas, C. (2007). Some considerations about IT outsourcing process. MPRA Paper No. 6687, posted 10. January 2008, available online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/6687/>.
- Cramm, S. (2011) Does Outsourcing Destroy IT Innovation? Harvard Business Review Blog Network, available online <http://blogs.hbr.org/hbr/cramm/2010/07/does-outsourcing-destroy-it-in.html>
- Ghosh, D., & Scott, J. (2005) *Interorganizational Knowledge Management in a BPO*. AMCIS 2005 Proceedings. Paper 338. <http://aisel.aisnet.org/amcis2005/33>.
- OECD (2006) Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing. <http://www.oecd.org/dataoecd/16/29/36231337.pdf>
- Stone, L. (2004). *New BPO Definitions Clarify Service Offerings*. Gartner Research, www.gartner.com

Lucia Marchegiani

Ricercatrice di Organizzazione Aziendale
Dipartimento di Studi Aziendali
Università degli Studi Roma Tre
Via Silvio D'Amico, 77
00145 Roma
lmarchegiani@uniroma3.it

Luca Giustiniano

Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Management
Università LUISS Guido Carli
Viale Pola, 12
00198 Roma
lgiusti@luiss.it

Enzo Peruffo

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Management
Università LUISS Guido Carli
Viale Pola, 12
00198 Roma
eperuffo@luiss.it

Luca Pirolo

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Management
Università LUISS Guido Carli
Viale Pola, 12
00198 Roma
lpirolo@luiss.it