

NOVEMBRE 2022

# La 2<sup>a</sup> Transizione dell'Outsourcing

EXECUTIVE SUMMARY



# Executive Summary

La ricerca sulla “seconda transizione dell'outsourcing”, inteso come l'insieme di attività o processi che aziende o enti affidano a terze parti in base alle diverse strategie perseguite, ha utilizzato tre modalità di analisi con l'obiettivo di rendere una rappresentazione integrata e attuale dei processi di esternalizzazione delle aziende italiane.

Alla contestualizzazione del settore come elemento importante delle relazioni fra imprese e al dimensionamento in termini economici e occupazionali, in un perimetro definito di attività produttive coerente con il contenuto del servizio erogato dalle imprese, è stata affiancata l'indagine qualitativa sulla domanda di servizi di outsourcing da parte di grandi imprese bancarie, assicurative, dell'energia e delle utilities, del manifatturiero.

Il terzo punto di prospettiva è, infine, dato dall'indagine sulla popolazione italiana, finalizzata a cogliere la percezione del cliente finale relativamente ad attività/processi che le aziende affidano all'esterno per ottenere un contatto più efficace e più personalizzato con chi utilizza i servizi, ma anche per migliorare il risultato economico complessivo dell'azienda.

## Le relazioni fra imprese e il ruolo dell'outsourcing

Da una lettura complessiva dei risultati della ricerca si ricava che siamo di fronte a un cambiamento di paradigma in cui le relazioni fra imprese, facilitate dalla digitalizzazione e da una competizione che si sposta dal livello di singola impresa e di singolo territorio al livello di “ecosistema”, allentano i condizionamenti della dimensione d'impresa e portano a determinare la creazione di valore aggiunto su una scala molto più vasta.

La qualità dei rapporti e delle relazioni fra imprese diventa, di conseguenza, uno dei fattori più importanti per un ambiente produttivo che si misura con altri ecosistemi sulla base di vantaggi competitivi molto più complessi e sofisticati rispetto al passato:

- la ricerca di nuovi mercati e nuovi clienti guida le decisioni di collaborazione fra imprese (38,7% sul totale delle imprese italiane con almeno 3 addetti), cui si aggiungono la necessità di contenere i costi (36,1%) e di sviluppare l'innovazione di processo o di prodotto (22,9%). Intorno al 20% le motivazioni che riguardano l'acquisizione di nuove competenze e/o tecnologie, la flessibilità organizzativa e le strategie di internaziona-

lizzazione (fig. 1);

- dieci imprese su 100 utilizzano collaborazioni esterne per attività di marketing. Di poco inferiore al 10% la quota di imprese che ricorre ad altre strutture per ottenere servizi legali, servizi ICT e attività di ricerca e sviluppo;
- sul piano settoriale, il 61,0% delle imprese attive nell'area Finanza esternalizza almeno una funzione aziendale; questa percentuale sale al 72,0% nel caso delle imprese industriali;
- oltre al settore finanziario, sono le imprese ICT e del Commercio a mostrare una maggiore propensione all'esternalizzazione di servizi che rientrano nella categoria ampia del marketing (il 21,5% delle imprese finanziarie, fra il 14 e il 15% delle imprese del Commercio e dell'ICT).

**Fig. 1 - Le relazioni fra imprese per motivi che spingono a rapporti di collaborazione con altre imprese. Censimento imprese 2019** (val.% sul totale imprese con almeno tre addetti)



Fonte: elaborazioni Censis su dati Istat

Volendo riportare a sintesi queste indicazioni, si ricava, da un lato, un orientamento *outward looking* che identifica nelle relazioni con altre imprese l'opportunità di espandere il raggio d'azione dell'impresa cercando nuovi mercati e nuovi clienti, acquisendo nuove competenze, sfruttando il potenziale dell'innovazione tecnologica.

Dall'altro, si avverte un'attenzione verso l'ottimizzazione dell'attività d'impresa, avendo riguardo alla razionalizzazione dei costi, all'innovazione di processo e di prodotto, all'incremento continuo dei livelli di flessibilità e di adattabilità alle varie sollecitazioni che vengono dai competitor e dal mercato (*inward-looking*).

È questo in sostanza il terreno sul quale si misura la capacità di reazione del settore dell'outsourcing, e della possibilità per questo settore, da un lato, di giocare un ruolo importante di supporto alle imprese in questa fase e, dall'altro, di preservare la propria capacità di offerta di servizi attraverso proposte allineate ai processi di innovazione portati avanti dalle aziende clienti.

La stima elaborata dal Censis sulle dimensioni del BPO (Business Process Outsourcing) in Italia conferma il percorso di consolidamento e crescita che sta interessando il settore:

- le imprese che gestiscono processi di outsourcing oggi in Italia sono circa 30mila con un numero di occupati molto vicino alle 200mila unità. Il fatturato sale a 19 miliardi di euro, con un valore aggiunto di 9,4 miliardi;
- nel confronto con i dati al 2016, si registra un aumento del 15,8% nel numero delle imprese (erano 26 mila nel 2016), una crescita dell'occupazione del 13,3% (erano 173 mila gli addetti nel 2016), mentre il fatturato del settore ha conosciuto un incremento del 15,5%, e il valore aggiunto del 17,9% (tab. 1);
- questi dati sono in linea con le analisi del settore a livello globale, in cui, pur facendo riferimento a diverse definizioni del BPO, diversi centri di ricerca e della consulenza stimano per i prossimi anni un trend di crescita per il BPO e per le attività di *customer care*.

**Tab. 1 – Il settore dell'outsourcing in Italia: imprese, occupazione, fatturato, valore aggiunto. Confronto 2016-2019 (var.%)**

INDICATORI	VAR. % 2016-2019
Imprese	15,8
Occupati	13,3
Numero medio di occupati	-2,5
Fatturato	15,5
Fatturato per impresa	-0,3
Fatturato per occupato	1,9
Valore aggiunto al costo dei fattori	17,9

Fonte: stima Censis

## La domanda di servizi di outsourcing da parte delle grandi aziende

Tecnologie, competenze e partnership fra imprese sono le lenti attraverso le quali osservare la trasformazione delle attività di esternalizzazione di processi e servizi da parte delle imprese. La verifica della loro rilevanza è stata affidata, in questo Rapporto, alle riflessioni raccolte presso grandi aziende italiane che da tempo hanno in corso processi di outsourcing e che nei diversi settori stanno sperimentando le leve per acquisire una maggiore competitività, una migliore organizzazione interna e un presidio sempre più efficace del proprio mercato.

L'indagine qualitativa sulla domanda di processi in outsourcing ha riguardato 15 grandi aziende dei settori bancario, assicurativo, energia e utility e manifatturiero e ha osservato i processi di esternalizzazione in corso, le motivazioni che hanno portato le aziende a ricorrere all'outsourcing, le modalità di selezione *dell'outsourcer* e i meccanismi di inte-

grazione, controllo e verifica; i risultati raggiunti in seguito all'adozione delle decisioni di esternalizzazione, il ruolo della tecnologia e le attese sul futuro del settore.

### **NEL DETTAGLIO SONO EMERSI I SEGUENTI PUNTI DI ATTENZIONE:**

- la tradizionale individuazione del confine fra *core business* e attività a basso valore aggiunto appare oggi molto più sfumata che nel passato. La selezione di attività a bassa complessità lavorativa, standardizzabili e ripetitive che ha guidato la prima fase dell'outsourcing, ha assecondato un percorso di razionalizzazione generale dei processi in azienda, perseguendo l'obiettivo prioritario di innalzare il livello di redditività delle aziende;
- la pressione competitiva e l'impatto delle tecnologie digitali su vasta scala hanno continuato a spingere le aziende alla ricerca di nuovi margini di redditività, ma hanno messo in luce l'importanza dei tempi di risposta alle richieste dei clienti finali e la qualità dell'interlocuzione con il mercato;
- il fenomeno della *servitization* – e cioè l'integrazione del prodotto di base venduto tradizionalmente con altri servizi aggiuntivi che portano a differenziare il prodotto di base – sta caratterizzando in maniera estesa l'evoluzione delle strategie di vendita delle aziende, secondo un approccio diverso nei confronti del cliente e allargando il raggio d'azione degli strumenti a disposizione delle aziende nel confronto con i competitor;
- l'azienda che eroga il servizio non è più centrata sullo smaltimento delle pratiche e delle richieste che vengono dal cliente finale, ma mette in atto strutture interne in grado di valutare la *customer experience* e di elaborare le tante *informazioni che il cliente finale rilascia nei ripetuti contatti*;
- l'outsourcer modifica l'assetto qualitativo del proprio personale, andando alla ricerca di competenze più elevate e più specializzate nel rapporto con il cliente, il quale a sua volta ha percepito la propria centralità ed esige un dialogo professionale con l'interlocutore del servizio, pena l'abbandono dell'azienda o, al minimo, una valutazione negativa della prestazione richiesta;
- l'aumento della redditività attraverso la riduzione dei costi interni, la ricerca di una maggiore flessibilità organizzativa e una maggiore semplificazione degli assetti organizzativi continuano ad essere fattori centrali nella scelta dell'esternalizzazione da parte delle aziende, ma diventa cruciale nelle strategie aziendali poter disporre di tecnologie, soluzioni organizzative e competenze che l'azienda potrebbe sviluppare

al proprio interno solo a fronte di investimenti il cui ritorno resta difficile da prevedere.

- Nell'individuazione dell'outsourcer le aziende intervistate seguono generalmente la via delle procedure di selezione formalizzate, attraverso gare e confronti competitivi. Ciò consente una maggiore consapevolezza dei contenuti delle attività esternalizzate, un sistema di controllo a monte – la definizione dei requisiti fondamentali per poter partecipare alla selezione e delle modalità di erogazione del servizio, formalizzate in un capitolato – e il dispositivo di controllo a valle delle prestazioni richieste, rappresentato dal contratto e dai suoi contenuti che rispecchiano le indicazioni del capitolato.
- Nella fase di realizzazione del servizio – guidata dai contratti e dagli strumenti di controllo previsti nei contratti stessi – acquista un ruolo fondamentale il rispetto di SLA (Service Level Agreement) che stabiliscono e quantificano in termini di erogazione del servizio gli obiettivi da raggiungere nell'ambito del contratto (target), attivando di conseguenza meccanismi di valutazione oggettivi e condivisi.
- L'evoluzione futura del Business Process Outsourcing, secondo le aziende intervistate, passa dall'attitudine ad allinearsi alla frontiera dell'innovazione nell'offerta di servizi e di dominare la straordinaria complessità che la digitalizzazione sta producendo.
- Partner strategico, partner tecnologico e “suggeritore” di nuovi percorsi di razionalizzazione e ottimizzazione dei processi sono i tre aspetti che le aziende intervistate prendono in esame per individuare, nel contesto attuale, il profilo ideale e futuro dell'outsourcer.

### La percezione e la soddisfazione dei servizi inbound e outbound

Le opinioni raccolte nell'indagine campionaria sulla popolazione italiana delineano comportamenti, attese e valutazioni che consentono di misurare il risultato ultimo delle strategie di esternalizzazione da parte delle aziende e delle modalità operative *dell'outsourcer*.

L'indagine si è concentrata sulle modalità di accesso ai servizi *inbound* e *outbound*, sui livelli di soddisfazione dell'assistenza ottenuta, sull'attitudine dei servizi di *contact center* a risolvere i problemi della clientela, consentendo in questo modo di individuare un profilo degli aspetti positivi e degli elementi critici che caratterizzano i canali di comunicazione con le aziende. In particolare, è emerso che:

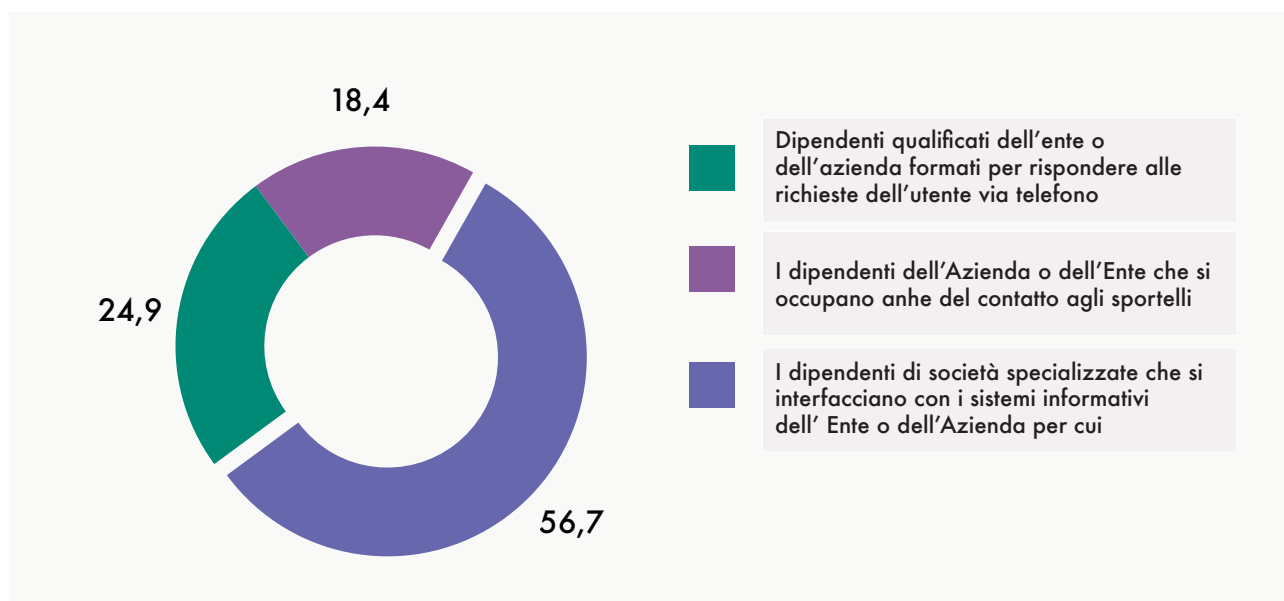
- il 56,7% degli italiani è consapevole della presenza significativa di *outsourcers* che, at-

traverso un know how e una professionalità specifica, raccolgono le necessità e, interfacciandosi direttamente con i sistemi informativi dell'ente o dell'azienda, riescono a risolvere i problemi o acquisire le richieste (fig. 2);

- oltre il 70% degli italiani intervistati ha indicato la mail o il telefono cellulare come canale utilizzato per rivolgersi al servizio clienti. Al contempo è alta anche la quota di chi dichiara di rivolgersi ancora allo sportello fisico (58%). È alto anche il ricorso al telefono fisso (52,4%) e alle applicazioni per cellulare dedicate (44,1%). Meno utilizzato ma ancora abbastanza diffuso è l'uso del *form* (38,4%);
- i livelli più alti di soddisfazione sono registrati per le banche (20,8% canale telefonico e 26,9% canali digitali) e per le assicurazioni (18,7% canale telefonico e 22,1% canali digitali). In generale si nota un livello di soddisfazione più alto per i servizi di assistenza clienti erogati attraverso i canali digitali rispetto a quello telefonico (fig. 3-4);
- la semplicità e la velocità sono fattori fondamentali al pari della capacità effettiva di risolvere il problema specifico. Nel caso del canale telefonico è molto richiesta la riduzione del tempo che passa tra l'inizio della chiamata e il contatto con un operatore, bypassando quanto più possibile i menù di selezione e la così detta “voce automatica” (il 72,2% è molto d'accordo) o persino eliminare del tutto questo passaggio (59,5% molto d'accordo). Anche la formazione degli operatori è ritenuta fondamentale dal 68,5% degli intervistati (fig. 5);
- la maggioranza degli italiani ritiene le telefonate commerciali una seccatura (57,8%), ma una quota consistente non la vede allo stesso modo. Quasi un italiano su cinque (17,5%) ritiene le chiamate di telemarketing uno strumento che può potenzialmente essere utile a ricevere offerte commerciali effettivamente convenienti;
- oltre il 42% degli intervistati non si dichiara contrario *a priori* a questo tipo di contatti ma, piuttosto, sarebbe felice di ricevere delle offerte personalizzate in grado di proporre un effettivo prodotto o servizio di interesse ad un prezzo competitivo.

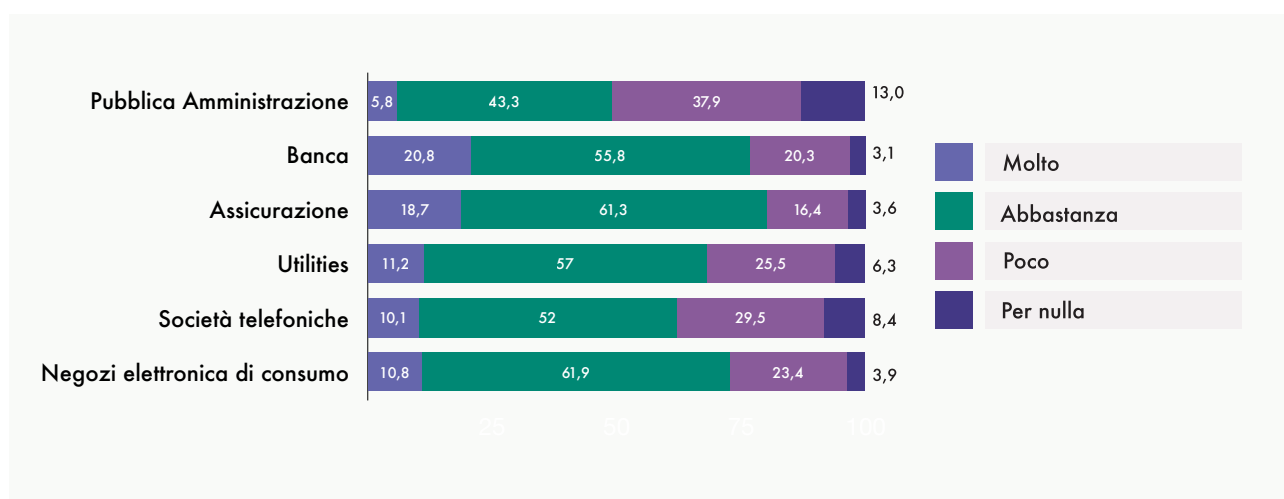


**Fig. 2 – Provenienza degli operatori che rispondono ai numeri di assistenza al cliente delle aziende o degli enti pubblici (val. %)**



Fonte: indagine Censis

**Fig. 3 - Grado di soddisfazione del servizio clienti ricevuto attraverso i call center (val. %)**



Fonte: indagine Censis

**Fig. 4 - Grado di soddisfazione del servizio clienti ricevuto online, attraverso app o social media (val. %)**



Fonte: indagine Censis

## IN SINTESI

Sulla base delle analisi contenute in questo Rapporto, si conferma la tesi secondo la quale siamo entrati in una fase diversa, una stagione nuova in cui sia le aziende che esternalizzano, sia, naturalmente, le aziende che acquisiscono la gestione dei processi, stanno modificando i rapporti di collaborazione e integrazione, innalzando il potenziale di crescita per entrambe le parti, secondo una logica *win-win* molto più condivisa.

**Alla luce del nuovo contesto che è maturato in questi anni è possibile affermare che:**

- il confine tra attività *core* e *non core* è oggi più sfumato e anche la distinzione (così come la definizione) è forse meno significativa che in passato. Soprattutto, si è fortemente ridotta, per le aziende, l'area delle attività "a basso valore aggiunto", determinando in questo modo una diversa visione della produzione del valore da parte delle aziende che esternalizzano e un diverso ruolo da parte degli outsourcer;
- anche la priorità della riduzione dei costi sembra oggi meno rilevante che in passato. L'attenzione alla produzione di valore attraverso percorsi di crescita (nuovi mercati,

nuovi clienti), così come l'attenzione al cliente finale con meccanismi di marketing molto più sofisticati che in passato, danno conto di una maggiore "intraprendenza" nella ricerca di soluzioni alternative alla deriva di ridimensionamento, come unica chance di resistenza a un contesto avverso (come è accaduto negli anni successivi agli eventi finanziari del 2008) o a un continuo confronto con crisi ricorrenti (come sta avvenendo in questi ultimi anni e in questi mesi);

- la digitalizzazione dei processi sta anche modificando i meccanismi tradizionali di "controllo" delle attività esternalizzate. Se, in passato, il controllo (sulle attività, i risultati, gli obiettivi da raggiungere) ha seguito una dinamica lineare e gerarchica, il volume e la molteplicità di informazioni che la digitalizzazione dei processi oggi consente, spinge verso la produzione continua di *feedback* secondo logiche iterative e ricorsive. In questo modo aumentano la capacità di comprensione dei risultati e la tempestività nell'adozione di eventuali correzioni o soluzioni migliorative. Questo aspetto è particolarmente evidente nel rapporto con il cliente finale, soprattutto se quest'ultimo dispone di varie modalità di contatto con l'azienda, contribuendo anche individualmente alla catena della produzione del valore.

La lettura trasversale dei tre fattori alla base della seconda transizione individua, rispetto al passato, un diverso ambiente economico nel quale agiscono le imprese, un ecosistema in cui contano le relazioni, i meccanismi di integrazione, le reti di collaborazione e in cui le azioni delle singole strutture (di produzione, di servizio, di contatto con il mercato) tendono a convergere verso un risultato collettivo in termini di valore economico.

Quanto appena descritto, rappresenta di fatto un "modello" verso il quale i vari ambienti economici (di settore, di filiera, di mercato) possono tendere. Su una scala più ridotta, il modello può però essere adottato anche per quanto riguarda il rapporto fra *outsourcee* e *outsourcer*, che nella ricchezza e nella complessità delle relazioni e degli scambi assume anch'esso le caratteristiche di un *ecosistema*.

# La 2<sup>a</sup> Transizione dell'Outsourcing

EXECUTIVE SUMMARY

