

FEDERCHIMICA

Federazione Nazionale dell'Industria Chimica



INDAGINE SULLE OPPORTUNITA' DI *OUTSOURCING*
NEL SETTORE CHIMICO ITALIANO

**Indagine promossa da Federchimica
e dal Gruppo Serchim di Assochimica**

Aprile 2000

INDAGINE SULLE OPPORTUNITA' DI *OUTSOURCING*
NEL SETTORE CHIMICO ITALIANO

**Indagine promossa da Federchimica
e dal Gruppo Serchim di Assochimica**

Direzione Centrale Studi e Analisi Economiche
Vittorio Maglia
Eleonora Bartoloni

INDICE

Parte I

- Presentazione del progetto

Parte II

- Introduzione all'*outsourcing* (a cura di Andersen Consulting)
 - Definizione di *outsourcing*
 - L'evoluzione del contesto competitivo quale fattore alla base delle scelte di terziarizzazione
 - Schema di analisi per l'*outsourcing*
 - Benefici potenziali delle strategie di *outsourcing*

Parte III

- I principali risultati dell'indagine
- Alcune conclusioni

Parte IV

- Risultati analitici per tipo di *outsourcing*

Appendice

- Questionario

PARTE I

Presentazione del progetto

La crescente specializzazione, la ricerca di maggior efficienza e di snellimento delle strutture aziendali hanno negli ultimi anni portato le imprese, in particolare di media e grande dimensione, ad esternalizzare un numero crescente e differenziato di funzioni, affidando all'esterno non solo la fornitura di determinati servizi, ma lo svolgimento più o meno completo di alcune funzioni (*outsourcing*).

Per quanto riguarda le piccole imprese la tendenza ad acquisire dall'esterno servizi sia generali che tecnici c'è sempre stata, essendo collegata all'impossibilità di gestirli all'interno. Negli ultimi anni, in ogni caso, questa tendenza si è accentuata sia per scelte ancora più spinte di specializzazione, sia per le nuove esigenze (ambiente e I.T., ad esempio).

Questa realtà, che ha interessato la chimica come gli altri settori industriali, ha portato Federchimica insieme al Gruppo merceologico Serchim di Assochimica a sviluppare da un lato uno studio approfondito del fenomeno attraverso un progetto di ricerca dall'altro ad avviare un progetto operativo, al fine di offrire alle imprese associate alcuni servizi che facilitino il ricorso all'*outsourcing*.

Il progetto si è proposto come obiettivo quello di far conoscere meglio alle imprese le modalità di ricorso all'*outsourcing* e di raccogliere informazioni e idee utili allo sviluppo della fase operativa.

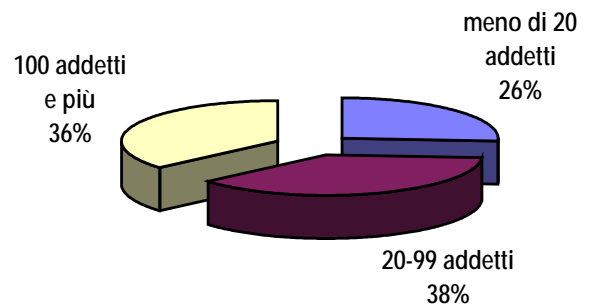
La Direzione Studi e Analisi Economiche in collaborazione con le Associazioni di settore di Federchimica ha realizzato l'**Indagine sulle opportunità di *outsourcing* nel settore chimico italiano**, alla quale ha collaborato, in fase di progettazione del questionario (vedi allegato) Andersen Consulting.

All'indagine, promossa insieme alle 12 Associazioni di Settore che hanno voluto aderire all'iniziativa, hanno partecipato più di 100 imprese, delle quali più del 60% ha meno di 100 addetti. Il campione dell'indagine è di conseguenza abbastanza rappresentativo dell'associato-medio di Federchimica, che è medio-piccolo.

Distribuzione delle imprese per Associazione di appartenenza

ASSOCIAZIONE	Numero imprese rispondenti
ACFIS	14
AGROFARMA	2
ASCHIMFARMA	11
ASSOBASE	4
ASSOCASA	7
ASSOCHIMICA	28
ASSOFERTILIZZANTI	6
ASSOFIBRE	4
ASSOGASTECNICI	4
ASSOPLAST	7
ASSOSALUTE	6
AVISA	17
TOTALE	110

Segmentazione delle imprese per dimensione



Nella lettura e interpretazione dei risultati va tenuto in considerazione che un'indagine quantitativa e postale non sempre permette di approfondire il tema e di verificare con le imprese la comprensione comune di certi termini (ad es. trasporti significa vettore o anche gestione completa).

Pur nella consapevolezza di questi limiti, si ritiene tuttavia che essa sia certamente utile per avere una fotografia d'insieme e per suggerire spunti di analisi e di azione più precisi. L'indagine fornisce inoltre un quadro sufficientemente analitico, all'interno del quale è possibile definire un progetto operativo sull'*outsourcing*.

L'idea di base è che una moderna Associazione è di fatto una "società di servizi" che deve rispondere alle esigenze di *outsourcing* espresse dalle imprese. La stessa rappresentanza istituzionale può essere intesa come una funzione esternalizzata dall'impresa. L'attività di studi e ricerche, ad esempio, e molte funzioni di staff stanno sempre più assumendo la stessa caratteristica in risposta all'eliminazione di quelle funzioni (ma non delle esigenze connesse) da parte delle imprese.

A fronte di un crescente orientamento all'*outsourcing*, le imprese - in particolare quelle medio-piccole - non dispongono delle informazioni, conoscenze ed esperienze sufficienti per sfruttare in pieno le opportunità che si presentano. D'altro canto l'offerta di servizi non è trasparente e non permette facilmente alle imprese di compiere le scelte migliori.

Il progetto per l'*outsourcing* si pone di conseguenza al centro delle decisioni strategiche assunte da Federchimica con l'orientamento a una più ampia politica di servizi.

PARTE II

Introduzione all'*outsourcing* (a cura di *Andersen Consulting*)

Definizione di *outsourcing*

L'*outsourcing* (o terziarizzazione, esternalizzazione) può essere definito come una relazione di medio/lungo periodo in cui un'azienda assegna, stabilmente, a fornitori esterni la gestione operativa di una funzione o di un processo in precedenza svolto all'interno.

Si tratta quindi di un vero e proprio accordo contrattuale di compravendita, che presuppone una continuità e stabilità del rapporto tra l'azienda ed il proprio fornitore, per effetto del quale quest'ultimo assume la responsabilità del rispetto delle performance richieste e sui livelli di servizio negoziati a priori.

Il committente acquista la garanzia del raggiungimento del risultato promesso, il fornitore dal canto suo diventa l'unica interfaccia operativa e gestionale per il servizio oggetto di *outsourcing*.

L'evoluzione del contesto competitivo quale fattore alla base delle scelte di terziarizzazione

Diverse aziende, nel comparto chimico come in altri settori, hanno negli ultimi anni perseguito strategie di *outsourcing* di attività prima svolte internamente.

Le ragioni di tali scelte sono tipicamente da ricercare nell'inasprimento dell'intensità competitiva e nel consolidamento di alcune tendenze, che hanno contribuito ad accentuare la valenza strategica dell'*outsourcing*:

- ✓ necessità di mantenimento dei margini e quindi di concentrazione delle risorse sulle attività chiave;
- ✓ ricerca di maggiore reattività ai mutamenti di contesto e ai mutamenti dei bisogni dei clienti, con conseguente necessità di maggiore flessibilità organizzativa;
- ✓ crescente sviluppo tecnologico e rapida obsolescenza delle tecnologie;
- ✓ susseguirsi di processi di ristrutturazione interna e di cambiamento dettati dal contesto competitivo mutevole (fusioni, acquisizioni, ...);
- ✓ concentrazione su mercati di nicchia o ricerca di integrazione con altre aziende per effetto della globalizzazione.

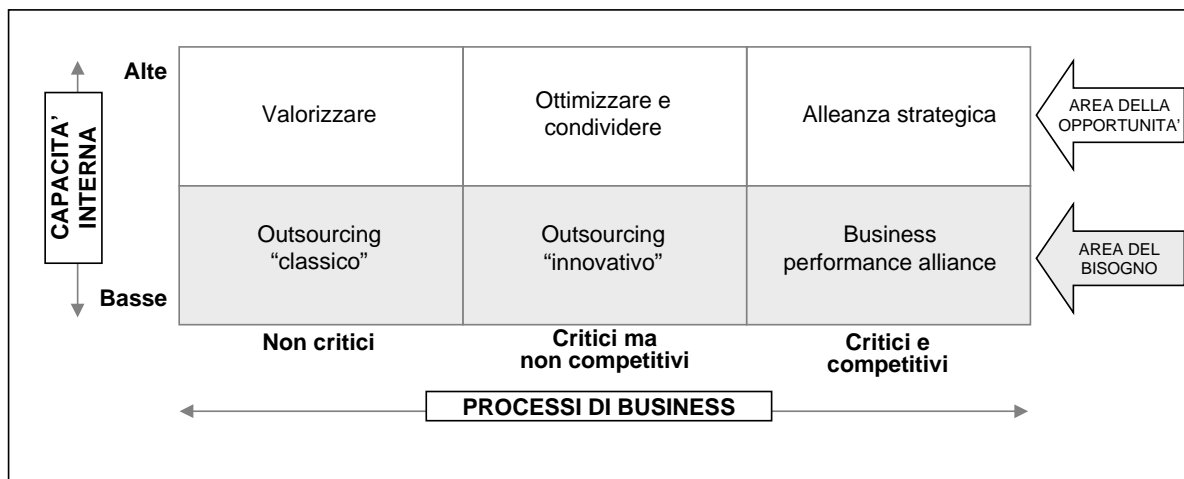
Schema di analisi per l'*outsourcing*

La decisione di cedere un'attività in *outsourcing* è stata storicamente presa rispondendo alla seguente domanda: quest'attività è strategica per il mio business?

A questa si è oggi aggiunta una seconda e differente domanda: quest'attività fa parte delle mie competenze chiave?

La risposta negativa ad entrambe le domande delinea solitamente l'esistenza di un'opportunità di *outsourcing*.

Le due domande possono rappresentare gli assi di una "mappa" di supporto all'individuazione delle opportunità di *outsourcing*.



I processi "non critici" sono quelli da cui non deriva alcun impatto sulla capacità dell'azienda di competere sul mercato (servizi di mensa/ristorazione, servizi di sicurezza e guardianeria, gestione patrimonio immobiliare, paghe e contributi, etc.). Quando l'azienda non possiede le capacità (ovvero le risorse competenti, le infrastrutture, i processi e la capacità finanziaria) per gestire in modo efficace e soprattutto efficiente tali processi, l'esternalizzazione può costituire una valida opportunità.

Tale soluzione viene definita "*outsourcing* classico" in quanto rappresenta, dal punto di vista temporale, la prima soluzione verso cui le aziende si sono mosse.

Quando i processi in oggetto sono invece critici per l'azienda, pur non determinando un impatto diretto sul proprio vantaggio competitivo (gestione delle risorse umane e della formazione, gestione delle risorse informatiche, relazioni esterne e servizi legali, billing, e gestione del credito, etc.), e quest'ultima non ha le capacità per svolgerli in modo efficiente, ma soprattutto efficace, si dimostrano vincenti ipotesi di "*outsourcing* innovativo".

Si tratta di accordi di *outsourcing* basati sul miglioramento oggettivo del rapporto costi/performance, spesso quantificato attraverso appositi indicatori.

Quando infine i processi in oggetto sono critici e competitivi per l'azienda (ricerca e sviluppo, definizione delle politiche commerciali, marketing operativo, etc.) e non vi sono le condizioni per una gestione interna che consenta di perseguire vantaggio competitivo sul mercato, l'*outsourcing* assume i connotati di una vera e propria partnership strategica, basata sul continuo miglioramento dei risultati complessivi (ad esempio il ROI).

Benefici potenziali delle strategie di *outsourcing*

L'adozione di soluzioni di *outsourcing*, come visto, può rispondere a diversi bisogni e quindi produrre benefici differenti.

Di seguito vengono riportati alcuni tra i benefici più comunemente riscontrati da grandi e piccole aziende, nel settore chimico come in altri settori, a seguito della cessione di attività in *outsourcing* a partner e fornitori esterni:

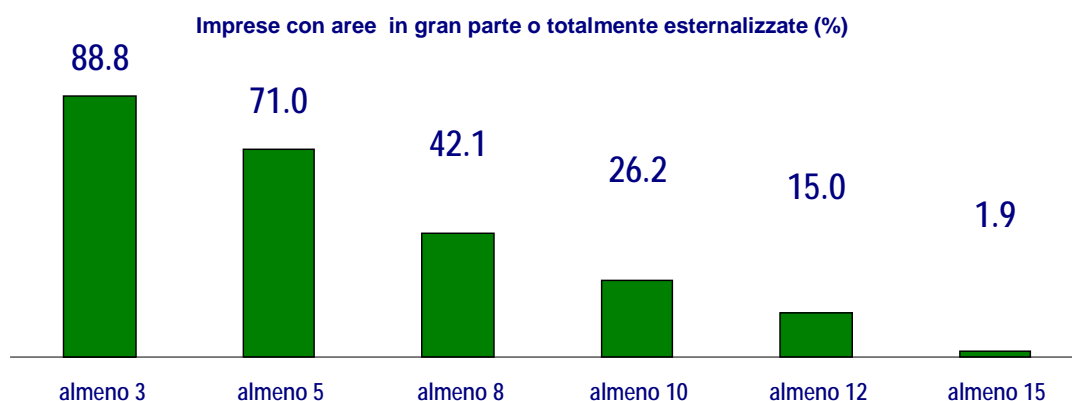
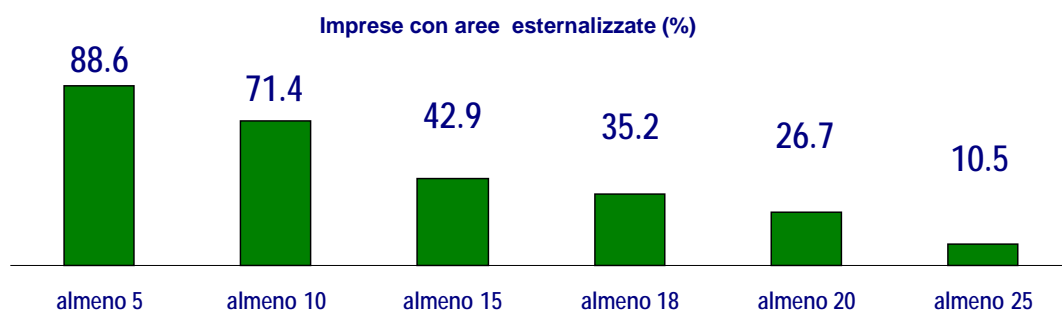
- ✓ riduzione Costi di gestione
- ✓ responsabilizzazione sul risultato
- ✓ focalizzazione del Management sul Core Business
- ✓ riduzione time-to-market
- ✓ accesso a nuove competenze spesso specialistiche
- ✓ capacità di migliorare produttività e qualità del servizio
- ✓ riduzione dei costi nella gestione corrente per finanziare nuovi sviluppi
- ✓ condivisione del rischio e dei benefici
- ✓ focalizzazione sugli obiettivi aziendali di medio/lungo termine
- ✓ riduzione degli investimenti e variabilizzazione dei costi fissi
- ✓ semplificazione organizzativa
- ✓ visibilizzare i costi interni.

PARTE III

I principali risultati dell'indagine

- Le attività esternalizzate di più e in modo più ampio sono quelle "semplici" (pulizia e giardinaggio, mensa, sorveglianza e portineria, retribuzioni) o quelle dove c'è una forte specializzazione storica (attività legale, trasporti, assicurazione).
- Per le altre funzioni la propensione a esternalizzare completamente non è alta. Ciò non significa, però, che le imprese non affidano all'esterno un numero significativo di servizi. Vi è infatti una percentuale elevata di imprese che affidano all'esterno un numero rilevante di attività, diverse evidentemente da impresa a impresa e da settore a settore, in funzione delle specifiche caratteristiche e delle scelte aziendali.
- Non risultano ancora completamente esternalizzate in modo importante attività specialistiche come quella informatica, forse per un basso livello di soddisfazione.

Quantità di attività esternalizzate



Differenze settoriali nella propensione all'esternalizzazione

<i>% di imprese che esternalizzano in gran parte o completamente</i>	totale imprese	Chimica di base	Chimica fine e delle specialità	Chimica per il consumo
Area aziendale				
R&S	4,7	4,2	3,8	5,4
Attività brevettuale	22,4	12,5	46,2	14,3
Analisi di laboratorio	6,5	4,2	7,7	7,1
Ingegnerizzazione	6,5	8,3	11,5	3,6
Controllo qualità	3,7	4,2	3,8	3,6
Igiene	23,4	16,7	23,1	26,8
Sicurezza	19,6	4,2	15,4	26,8
Ambiente	15,0	4,2	15,4	17,9
Rifiuti	21,5	8,3	26,9	25,0
Magazzino	18,7	25,0	19,2	16,1
Trasporti	62,6	54,2	53,8	71,4
Servizi e confezionamento	10,3	20,8	7,7	7,1
Archivi	6,5	4,2	11,5	5,4
Acquisti sistemi informativi	24,3	20,8	23,1	26,8
Progetti informatici	28,0	12,5	34,6	32,1
Electronic communication	19,6	8,3	11,5	28,6
Ricerche di mercato	15,0	4,2	7,7	23,2
Relazioni con la clientela	4,7	4,2	11,5	1,8
Gestione approvvigionamenti	2,8	0,0	3,8	3,6
Manutenzione impianti	25,2	33,3	30,8	19,6
Gestione impianti	4,7	8,3	11,5	0,0
Gestione ordini	3,7	0,0	7,7	3,6
Tesoreria	3,7	4,2	3,8	3,6
Valutazione Investimenti	3,7	4,2	3,8	3,6
Selezione	10,3	8,3	23,1	5,4
Retribuzione	48,6	41,7	46,2	53,6
Formazione	18,7	20,8	15,4	19,6
Relazioni pubbliche	5,6	4,2	0,0	8,9
Assicurazione	32,7	25,0	30,8	35,7
Attività fiscali	15,9	12,5	19,2	16,1
Attività legale	51,4	54,2	53,8	48,2
Sorveglianza e portineria	39,3	37,5	50,0	35,7
Mensa	58,9	62,5	65,4	53,6
Pulizia e giardinaggio	75,7	79,2	84,6	69,6
Propensione media	21,1	18,1	23,1	21,3

Propensione ad esternalizzare
per dimensione di impresa

% di imprese che esternalizzano in gran parte o completamente	totale imprese	imprese con meno di 100 addetti (a)	imprese con 100 addetti e più (b)	Diff. % (a) - (b)
Area aziendale				
R&S	4,7	5,9	2,6	3,3
Attività brevettuale	22,4	17,6	30,8	-13,1
Analisi di laboratorio	6,5	8,8	2,6	6,3
Ingegnerizzazione	6,5	5,9	7,7	-1,8
Controllo qualità	3,7	5,9	0,0	5,9
Igiene	23,4	29,4	12,8	16,6
Sicurezza	19,6	27,9	5,1	22,8
Ambiente	15,0	22,1	2,6	19,5
Rifiuti	21,5	25,0	15,4	9,6
Magazzino	18,7	22,1	12,8	9,2
Trasporti	62,6	61,8	66,7	-4,9
Servizi e confezionamento	10,3	13,2	7,7	5,5
Archivi	6,5	8,8	2,6	6,3
Acquisti sistemi informativi	24,3	27,9	17,9	10,0
Progetti informatici	28,0	30,9	23,1	7,8
Electronic communication	19,6	20,6	17,9	2,6
Ricerche di mercato	15,0	16,2	12,8	3,4
Relazioni con la clientela	4,7	5,9	2,6	3,3
Gestione approvvigionamenti	2,8	4,4	0,0	4,4
Manutenzione impianti	25,2	22,1	30,8	-8,7
Gestione impianti	4,7	7,4	0,0	7,4
Gestione ordini	3,7	4,4	2,6	1,8
Tesoreria	3,7	4,4	2,6	1,8
Valutazione Investimenti	3,7	4,4	2,6	1,8
Selezione	10,3	11,8	7,7	4,1
Retribuzione	48,6	58,8	30,8	28,1
Formazione	18,7	17,6	20,5	-2,9
Relazioni pubbliche	5,6	4,4	7,7	-3,3
Assicurazione	32,7	30,9	35,9	-5,0
Attività fiscale	15,9	17,6	12,8	4,8
Attività legale	51,4	51,5	51,3	0,2
Sorveglianza e portineria	39,3	35,3	46,2	-10,9
Mensa	58,9	44,1	84,6	-40,5
Pulizia e giardinaggio	75,7	67,6	89,7	-22,1
Propensione media	21,1	21,8	19,7	

- In media sia le grandi che le piccole imprese esternalizzano una quantità simile di attività. La propensione media è infatti tra il 19.7% delle più grandi e il 21.8% delle più piccole. Ciò non significa che le modalità di *outsourcing* siano simili. E' possibile infatti individuare attività per cui sono le grandi ad essere protagoniste e attività con una presenza più elevata di piccole.
- Attività prevalentemente di imprese più grandi sono soprattutto la mensa e la pulizia, attività brevettuale e sorveglianza. Si può pensare che le piccole in questi casi o non offrano il servizio (mensa), o sia così ridotto (sorveglianza) da non giustificare l'esternalizzazione.
Attività prevalentemente di imprese più piccole sono quelle collegate alla retribuzione e alla gestione ambiente, sicurezza e salute, e in misura minore agli aspetti informatici.
- Non è in atto, né prevedibile per il futuro, un sostanziale maggior ricorso all'esterno. Per le grandi imprese ciò può dipendere da quanto già fatto negli ultimi anni, per le piccole dalla qualità dell'offerta. Per entrambe dalla difficoltà a trovare un vantaggio significativo in termini di prezzo e qualità.
In ogni caso, oltre a un consolidamento di servizi tradizionali, si può individuare un futuro maggior ricorso all'esterno per i servizi ambientali.

Differenze tra propensione all'esternalizzazione attuale e futura

% sul totale delle imprese che esternalizzano in gran parte o completamente non meno di 10 aree

	Attualmente	In futuro	Differenza assoluta	Incrementi %
Sorveglianza e portineria	69,0	81,8	12,9	18,6
Mensa	51,7	63,6	11,9	23,0
Ambiente	34,5	45,5	11,0	31,8
Formazione	34,5	45,5	11,0	31,8
Magazzinaggio	34,5	45,5	11,0	31,8
Igiene	48,3	59,1	10,8	22,4
Sicurezza	41,4	50,0	8,6	20,8
Rifiuti	37,9	45,5	7,5	19,8
Ingegnerizzazione	20,7	27,3	6,6	31,8
Gestione archivi	17,2	22,7	5,5	31,8

- Il livello di soddisfazione espresso sulle singole attività non è spesso elevato e prevalgono i giudizi medi. Vi è però un insieme di attività per cui il giudizio è buono: si tratta o di attività "tradizionali" o di servizi per cui vi sono pochi esempi "anticipatori" ma che hanno raccolto alti livelli di soddisfazione.
- Non vi sono giudizi negativi che riguardano una percentuale rilevante di imprese. In realtà molti giudizi di insoddisfazione sono nascosti dietro i giudizi "medi".

La soddisfazione delle imprese

% sulle imprese con aree esternalizzate

Graduatoria per livello di soddisfazione

1. Tesoreria	25. Progetti informatici
2. Attività fiscale	26. Electronic communication
3. Retribuzione	27. Gestione ordini
4. Attività legale	28. Relazioni pubbliche
5. Archivi	29. Gestione approvvigionamenti
6. Controllo qualità	30. Selezione
7. Mensa	31. Acquisti sistemi informativi
8. Attività brevettuale	32. Valutazione Investimenti
9. Relazioni con la clientela	33. Ingegnerizzazione
10. Servizi e confezionamento	34. Ricerche di mercato

I giudizi più positivi

Tesoreria	56,3
Retribuzione	46,4
Attività fiscale	44,3
Attività legale	43,5
Mensa	43,3
Gestione ordini	42,9
Archivi	40,0
Controllo qualità	38,1
Attività brevettuale	37,8
Servizi e confezionamento	36,1

I giudizi più negativi

Gestione ordini	28,6
Ricerche di mercato	22,2
Relazioni pubbliche	13,0
Acquisti sistemi informativi	12,3
Magazzino	11,1
Ingegnerizzazione	10,5
Selezione	10,5
Mensa	10,4
Valutaz. Investimenti	9,1
Sorveglianza e portineria	9,0

- Uno dei risultati più interessanti riguarda la correlazione tra livello di soddisfazione e grado di esternalizzazione. Il giudizio è infatti strettamente legato alle decisioni strategiche di esternalizzare ed è migliore per le attività per cui si è scelto di ricorrere in modo sostanziale all'esterno. Ciò significa che a una scelta strategica corrispondono un maggior impegno aziendale e una migliore prestazione da parte della società esterna.

I giudizi delle imprese in funzione del grado di esternalizzazione

Area aziendale	esternalizzano in gran parte o completamente			esternalizzano in parte		
	numero imprese	% Alto	+/- rispetto alla media (*)	numero imprese	% Alto	+/- rispetto alla media (*)
R&S	5	40,0	15,8	28	21,4	-2,8
Attività brevettuale	24	50,0	12,2	21	23,8	-14,0
Analisi di laboratorio	7	42,9	11,9	48	29,2	-1,7
Ingegnerizzazione	7	28,6	10,2	31	16,1	-2,3
Controllo qualità	4	75,0	36,9	18	29,4	-8,7
Igiene	25	40,0	4,6	56	33,3	-2,1
Sicurezza	21	42,9	11,9	50	26,0	-5,0
Ambiente	16	40,0	15,4	46	19,6	-5,0
Rifiuti	23	43,5	7,5	29	43,5	7,5
Magazzino	20	45,0	14,4	17	12,5	-18,1
trasporti	68	32,8	4,3	25	16,7	-11,9
Servizi e confezionamento	12	58,3	22,2	24	25,0	-11,1
Archivi	7	71,4	31,4	9	12,5	-27,5
Acquisti sistemi informativi	26	23,1	1,2	48	21,3	-0,6
Progetti informatici	30	33,3	9,2	53	18,9	-5,2
Electronic communication	21	47,6	23,0	48	14,6	-10,1
Ricerche di mercato	16	13,3	2,2	38	10,5	-0,6
Relazioni con la clientela	5	40,0	36,3	8	25,0	21,3
Gestione approvvigionamenti	3	33,3	2,6	13	15,4	-15,4
Manutenzione impianti	27	33,3	14,6	49	22,9	4,2
Gestione impianti	5	40,0	13,1	21	23,8	-3,1
Gestione ordini	4	75,0	32,1	3	0,0	-42,9
Tesoreria	4	0,0	-56,3	12	75,0	18,8
Valutazione Investimenti	4	25,0	6,8	18	16,7	-1,5
Selezione	11	9,1	-13,7	46	26,1	3,3
Retribuzione	52	54,9	8,5	18	22,2	-24,2
Formazione	20	40,0	11,6	63	24,6	-3,8
Relazioni pubbliche	6	33,3	7,2	17	23,5	-2,6
Assicurazione	35	42,9	10,5	36	22,2	-10,2
Attività fiscale	17	70,6	26,3	62	37,1	-7,2
Attività legale	55	49,1	5,6	38	35,1	-8,3
Sorveglianza e portineria	42	20,0	-9,9	26	20,0	-9,9
Mensa	63	46,0	2,7	4	0,0	-43,3
Pulizia e giardinaggio	81	31,6	5,6	17	0,0	-26,0
Media di tutte le aree		40,4			22,5	

(*) Differenza rispetto la percentuale di tutte le imprese con aree esternalizzate

- Questo aspetto è confermato dal fatto che le imprese, pur esprimendo differenti livelli di soddisfazione sulle singole attività, nel complesso ritengono di aver raggiunto in buona parte gli obiettivi previsti. Nelle imprese più grandi gli obiettivi sono stati raggiunti meglio, mentre nelle più piccole il risultato un po' peggiore può essere correlato alla difficoltà di trovare servizi di qualità.

Grado di raggiungimento degli obiettivi previsti

% sulle imprese rispondenti

	Totale imprese	< 100 addetti	100 addetti e più
Per niente	0.9	0.0	2.6
In minima parte	2.8	4.4	0.0
In parte	31.8	38.2	20.5
In buona parte	63.6	57.4	74.4
Completamente	0.9	0.0	2.6

- Gli obiettivi sono molteplici e riguardano la focalizzazione sul core business, la riduzione dei costi di gestione e la semplificazione dell'organizzazione, le finalità principali cioè perseguite dalle imprese negli ultimi anni.

Obiettivi

% sulle imprese rispondenti

	Totale imprese	< 100 addetti	100 addetti e più
Focalizzazione sul core business	61.7	63.2	59.0
Ridurre i costi di gestione	58.9	60.3	56.4
Semplificare la struttura	57.0	63.2	46.2
Ridurre i costi fissi	43.9	38.2	53.8
Garanzie di servizio	39.3	42.6	33.3

- La convenienza di costo è il criterio di scelta principale, seguito dalla competenza/ esperienza e dall'integrabilità. La flessibilità e la reputazione/dimensione/solidità non sono criteri di scelta importanti.

Criteri di scelta

*% sulle imprese
rispondenti*

	Totale imprese	< 100 addetti	100 addetti e più
Minori costi	86.0	83.8	89.7
Competenza/esperienza	75.7	75.0	76.9
Integrazione di più servizi	72.0	69.1	76.9
Flessibilità di erogazione	28.0	27.9	28.2
Reputazione/dimensione/solidità	9.3	10.3	7.7

- Gli ostacoli sono di natura interna (perdita di controllo e resistenze), ed esterna (costi e mancanza di fornitori competenti): è significativo il fatto che i primi prevalgano nelle imprese maggiori, i secondi in quelle minori.

Ostacoli

*% sulle imprese
rispondenti*

	Totale imprese	< 100 addetti	100 addetti e più
Perdita di controllo	46.7	42.1	56.4
Soluzione antieconomica	43.0	50.0	30.8
Mancanza di fornitori competenti	42.1	45.6	35.9
Resistenze interne	40.2	38.2	43.6

Alcune conclusioni

La ricerca - con i suoi limiti - dà alcune importanti indicazioni per una possibile azione di Federchimica e delle Associazioni di Settore.

- Nel definire interventi a favore delle imprese è necessario tener ben presente la diversa caratteristica che assume il ricorso all'esterno in funzione della dimensione aziendale. Un progetto associativo non può che rivolgersi alle esigenze delle PMI, tenendo però conto delle esigenze delle altre imprese.
- Le sfide che le imprese chimiche hanno davanti impongono sia una crescita dimensionale che - in parziale alternativa - una specializzazione produttiva e una focalizzazione sulle attività strategiche. Risulta di conseguenza preoccupante il fatto che le imprese non siano molto orientate ad aumentare in futuro il ricorso all'esterno.
- E' anche preoccupante che l'*outsourcing* sia prevalente in attività semplici o storiche, mentre non si pensi ad esternalizzare attività specialistiche qualificate, anche se vi sono esempi di alta soddisfazione che potrebbero stimolare un numero maggiore di imprese.
- Lo sviluppo futuro dell'*outsourcing* è strettamente legato alla possibilità di tagliare in modo significativo i costi aziendali, garantendo però al fornitore esterno margini interessanti. Dopo i grandi sforzi fatti negli ultimi dieci anni ciò non è più facilmente perseguibile, se non per funzioni marginali e per quelle dove l'innovazione crea crescenti divari tra le competenze interne ed esterne.
- Le attività per cui le imprese ricorrono all'esterno possono essere suddivise in due tipologie: quelle per cui le esigenze sono omogenee a quelle delle altre imprese manifatturiere e quelle più specialistiche e ad elevato contenuto chimico/tecnico.
- Per quanto riguarda le prime, preoccupa il basso livello di soddisfazione espresso per i servizi informatici, data l'importanza attuale e futura. Si può di conseguenza pensare ad una particolare iniziativa associativa che faciliti l'accesso ai servizi e migliori il livello di soddisfazione.
- Sono i servizi tecnico/specialistici quelli su cui concentrare l'attenzione associativa. In modo particolare emerge l'interesse ai servizi collegati a salute-sicurezza-ambiente, all'innovazione e alla gestione degli impianti.

- Un progetto associativo può di conseguenza darsi uno o più dei seguenti obiettivi:
 - ⇒ di stimolare le imprese con “linee guida” a prendere in considerazione altre forme di *outsourcing* o a raggiungere migliori risultati con opportuni criteri di selezione, valutazione e gestione;
 - ⇒ di cercare di rendere più trasparente e più vicino il mercato, valutando tra le opportunità quella di promuovere un repertorio/fiera virtuale dei servizi per la chimica;
 - ⇒ di promuovere la certificazione di qualità tra le imprese di servizi, con una specifica iniziativa associativa.

PARTE IV
Risultati analitici

Progettazione e sviluppo prodotti

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSATA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
R&S	69.2	26.2	4.7	3.0	72.7	24.2	62.9	33.6	3.7
Ricerca brevettuale	57.9	19.6	22.4	6.7	55.6	37.8	50.5	24.3	25.2
Analisi di laboratorio	48.6	44.9	6.5	1.8	67.3	30.9	48.6	44.9	6.5
Ingegneriz= zazione	64.5	29.0	6.5	10.5	71.1	18.4	60.7	29.9	9.3

- E' un'attività per cui le imprese ricorrono già in parte all'esterno, soprattutto per la ricerca brevettuale e le analisi di laboratorio.
- L'attività principale (R&S e ingegnerizzazione) è solo in minima parte sviluppata all'esterno e da una percentuale ridotta di imprese (1/3).
- La soddisfazione è abbastanza buona, in particolare per i brevetti.
- Non vi sono tendenze importanti per il futuro.

Qualità, ambiente, sicurezza e salute

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSANTA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
Qualità	79.4	16.8	3.7	4.8	57.1	38.1	77.6	18.7	3.7
Igiene	24.3	52.3	23.4	5.1	59.5	35.4	26.2	49.5	24.3
Sicurezza	33.6	46.7	19.6	5.6	63.4	31.0	33.6	43.9	22.4
Ambiente	42.1	43.0	15.0	3.3	72.1	24.6	41.1	38.3	20.6
Rifiuti	51.4	27.1	21.5	8.0	56.0	36.0	44.9	30.8	24.3

Per quanto riguarda la qualità, l'esternalizzazione è piuttosto parziale e marginale, a conferma della centralità della funzione nell'impresa chimica.

- Il ricorso a servizi esterni nell'area ambiente-sicurezza-salute è molto diffuso, soprattutto per l'igiene del lavoro, dove è diffusa anche l'esternalizzazione ampia/completa.
- Anche per sicurezza e prevenzione le imprese uniscono attività gestite all'interno, ad altre più o meno esternalizzate.
- I giudizi sono mediamente positivi sulla qualità del servizio ricevuto.
- Non ci si attende un ricorso più elevato all'esternalizzazione nei prossimi tre anni.

Logistica

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSATA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
Magazzino	65.4	15.9	18.7	11.1	58.3	30.6	58.9	21.5	19.6
Trasporti	13.1	23.4	63.6	3.3	68.1	28.6	14.0	19.6	66.4
Servizi e Confezion.	66.4	22.4	11.2	5.6	58.3	36.1	65.4	19.6	15.0
Archivi	85.0	8.4	6.5	3.7	67.9	28.4	76.6	15.0	8.4

- Soltanto il 13% delle imprese non utilizza fonti esterne per i trasporti, mentre il 64% ha una gestione esterna rilevante.
- Al contrario vi sono poche esperienze di esternalizzazione della gestione archivi.
- Per la gestione magazzino quasi 1/5 delle imprese ha esperienze importanti di esternalizzazione.
- Il giudizio sulla qualità è mediamente buono, senza rilevanti casi di insoddisfazione.
- Un certo numero di imprese (6-7%) intende affidare all'esterno in parte la gestione dei magazzini nei prossimi anni.

Sistemi informativi

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSATA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
Acquisti	30.8	44.9	24.3	12.3	65.8	21.9	26.2	44.9	29.0
Progetti	22.4	49.5	28.0	7.2	68.7	24.1	20.6	46.7	32.7
Electronic communic.	35.5	44.9	19.6	8.7	66.7	24.6	35.5	42.1	22.4

- In media sono meno di 1/3 le imprese che non utilizzano *outsourcing* nei sistemi informativi mentre, per acquisti e implementazione progetti, il ricorso all'esterno in forma completa o quasi è ormai superiore al 15%.
- Il livello di soddisfazione è raramente basso, ma solo 1/4 delle imprese dà un giudizio completamente positivo.
- E' prevista una crescita (anche se non ampia) delle imprese che intendono esternalizzare queste attività completamente.

Rapporto con il mercato e i clienti

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSATA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
Ricerche e analisi di mercato	49.5	35.5	15.0	22.2	66.7	11.1	39.3	39.3	21.5
Relazioni con la clientela	87.9	7.5	4.7	n.s.	n.s.	n.s.	86.0	8.4	5.6

- Ricerche e analisi di mercato vengono già affidate all'esterno dal 50% delle imprese, da una minoranza (15%) ciò avviene in modo rilevante.
- Non vi è se non marginalmente l'affidamento della gestione delle relazioni con la clientela.
- Il giudizio sulla qualità delle ricerche non è entusiasmante.
- Per il futuro, si consoliderà il ricorso a fonti esterne senza però cambiamenti radicali.

Gestione approvvigionamenti, impianti, ordini e fatturazione

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSATA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
Gestione approvv.ti	85.0	12.1	2.8	0.0	69.2	30.8	86.0	9.3	4.7
IMPIANTI:									
Manutenz.	29.0	45.8	25.2	6.3	75.0	18.8	26.2	46.7	27.1
Gestione	75.7	19.6	4.7	7.7	65.4	26.9	72.0	19.6	8.4
Ordini e fatturazione	93.5	2.8	3.7	n.s	n.s	n.s	89.7	4.7	5.6

- Una buona parte dà in *outsourcing* (in parte o completamente) la manutenzione, mentre è ridottissima la delega della gestione e controllo degli impianti, così come degli approvvigionamenti, ordini e fatturazioni.
- Per la manutenzione il giudizio è abbastanza buono tuttavia solo una netta minoranza dà un giudizio del tutto positivo.
- Non si prevedono nuovi ricorsi all'*outsourcing* in futuro.

Gestione tesoreria e contabilità, valutazione investimenti

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSANTA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
Tesoreria e contabilità	85.0	11.2	3.7	6.3	37.5	56.3	83.2	10.3	6.5
Valutazione investimenti	79.4	16.8	3.7	9.1	72.7	18.2	78.5	17.8	3.7

- Non ci sono casi diffusi di esternalizzazione di tesoreria e contabilità e valutazione investimenti.
- Chi però ha dato in *outsourcing* la tesoreria/contabilità ne dà un giudizio positivo.

Gestione del personale

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSATA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
Selezione	65.4	15.9	18.7	11.1	58.3	30.6	58.9	21.5	19.6
Retribuzione	13.1	23.4	63.6	3.3	68.1	28.6	14.0	19.6	66.4
Formazione	66.4	22.4	11.2	5.6	58.3	36.1	65.4	19.6	15.0

- Quasi la metà delle imprese dà all'esterno in gran parte la gestione retributiva per cui il giudizio è sostanzialmente positivo.
- Il ricorso parziale alla selezione esterna è molto diffuso, mentre per la formazione è rilevante (quasi 1/5) anche quello completo.
- Per formazione e selezione il giudizio, senza essere negativo, non è elevato.

Assicurazioni, attività fiscale e legale

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSANTA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
Assicurazioni	33.6	33.6	32.7	4.2	63.4	32.4	35.5	30.8	33.6
Attività fiscale	26.2	57.9	15.9	1.3	54.4	44.3	27.1	56.1	16.8
Attività legale	13.1	35.5	51.4	3.3	53.3	43.5	15.0	34.6	50.5

Le imprese gestiscono in modo differenziato l'attività di assicurazione, tra chi fa tutto all'interno e chi ricorre più o meno all'esterno.

- Per quanto riguarda l'attività fiscale, la consulenza esterna è elevata, ma non nella forma di esternalizzazione completa.
- L'esternalizzazione completa è invece molto diffusa (51%) per i servizi legali.
- Queste aree sono quelle per cui il livello di soddisfazione è globalmente più alto.

Sorveglianza e portineria, mensa e pulizia/giardinaggio

% delle imprese rispondenti	E' INTERESSANTA ATTUALMENTE			IL GIUDIZIO E'			SARA' INTERESSATA		
	No	Parte	Gran parte	Basso	Medio	Alto	No	Parte	Gran parte
Sorveglianza e portineria	36.4	24.3	39.3	9.0	61.2	29.9	34.6	20.6	44.9
Mensa	37.4	3.7	58.9	10.4	46.3	43.3	34.6	8.4	57.0
Pulizia e giardinaggio	8.4	15.9	75.7	6.3	67.7	26.0	9.3	17.8	72.9

- Come atteso, mensa, pulizia e giardinaggio sono ambiti già in gran parte esternalizzati, mentre l'attività di sorveglianza e portineria ha una gestione differenziata.
- Soltanto per la mensa il livello di soddisfazione è medio o alto, mentre per le altre due attività un livello medio caratterizza una soddisfazione solo parziale.

APPENDICE

Questionario

Indagine sulle opportunità di *outsourcing* nel settore chimico italiano

Nominativo Azienda
 Associazione / Gruppo di riferimento
 Persona da contattare

Da restituire entro il 15 dicembre
 alla Direzione Centrale Studi e Analisi Economiche (fax: 02 26810.322)

1 [^]	Quali sono le aree aziendali oggi e in prospettiva interessate dall' <i>outsourcing</i> e qual è il grado di soddisfazione	Situazione attuale	Livello di soddisfazione	Previsione a tre anni
	<i>A) Progettazione e sviluppo prodotti</i>			
	➤ R&S	N o μ In parte μ In gran parte o completamente μ	basso μ medio μ alto μ	No μ In parte μ In gran parte o completamente μ
	➤ Ricerca brevetti e attività brevettuale	N o μ In parte μ In gran parte o completamente μ	basso μ medio μ alto μ	No μ In parte μ In gran parte o completamente μ
	➤ Analisi di laboratorio	N o μ In parte μ In gran parte o completamente μ	basso μ medio μ alto μ	No μ In parte μ In gran parte o completamente μ
	➤ Ingegnerizzazione e sviluppo prodotto/processo produttivo	N o μ In parte μ In gran parte o completamente μ	basso μ medio μ alto μ	No μ In parte μ In gran parte o completamente μ
	<i>B) Rapporto con il mercato e i clienti</i>			
	➤ Ricerche e analisi di mercato	N o μ In parte μ In gran parte o completamente μ	basso μ medio μ alto μ	No μ In parte μ In gran parte o completamente μ
	➤ Gestione relazioni con la clientela	N o μ In parte μ In gran parte o completamente μ	basso μ medio μ alto μ	No μ In parte μ In gran parte o completamente μ

	C) Gestione fonti di approvvigionamento	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	D) Manutenzione e gestione degli impianti																		
	➤ Manutenzione	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	➤ Gestione, controllo, energia	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	E) Gestione ordinativi e fatturazione	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	F) Logistica																		
	➤ gestione del magazzino	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	➤ trasporti e distribuzione	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	➤ servizi e confezionamento	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	➤ gestione archivi	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	G) Gestione del personale																		
	➤ selezione	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	➤ retribuzione	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	➤ formazione	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	H) Gestione tesoreria e contabilità	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	I) Valutazione e realizzazione investimenti	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ
	L) Gestione e controllo qualità	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ	basso	μ	medio	μ	alto	μ	No	μ	In parte	μ	In gran parte o completamente	μ

	M) Ambiente, sicurezza, salute				
	➤ igiene del lavoro	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	➤ sicurezza e valutazione rischi	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	➤ gestione prevenzione ambientale	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	➤ gestione rifiuti	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	N) Sistemi informativi				
	➤ acquisti e gestione hardware e software	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	➤ implementazione progetti	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	➤ electronic communication interna ed esterna	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	O) Relazioni pubbliche	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	P) Gestione Assicurazioni	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	Q) Gestione attività fiscale	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	R) Gestione attività legale	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	S) Sorveglianza e portineria	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto
	T) Mensa	No	In parte	In gran parte o completamente	basso medio alto

5^	Quali sono gli obiettivi che si prefigge di raggiungere con l'<i>outsourcing</i>?	
	➤ ridurre i costi di gestione per i processi esternalizzati	μ
	➤ consentire una maggiore focalizzazione delle risorse aziendali sul core business	μ
	➤ ottenere garanzia di servizio grazie alla responsabilizzazione del fornitore sul risultato finale	μ
	➤ ridurre gli investimenti e variabilizzare i costi fissi	μ
	➤ semplificare e rendere più flessibile la struttura organizzativa	μ