

Roberto  
Cigolini  
Politecnico  
di Milano,  
Dipartimento  
di Ingegneria  
Gestione

Fabiana Pala  
IFMA Italia

## Acquistare servizi di facility management: opportunità e rischi nel mercato italiano

L'esternalizzazione, terzizzazione o - come qualcuno è solito dire - l'*outsourcing* è uno dei temi di gestione d'impresa più dibattuti degli ultimi anni: osteggiato con forza dai sindacati e perseguito dalle aziende pubbliche e private come modello per il raggiungimento degli obiettivi di creazione di valore, è considerato da alcuni il principale strumento per il raggiungimento dell'efficienza, da altri puro sfruttamento legalizzato.

Il modello di riferimento incentiva la focalizzazione delle aziende sulle proprie competenze distintive (*core competence*) e l'acquisizione di professionalità qualificate (*know-how*) dal mercato e ha una propria validità e ragion d'essere. Spesso, purtroppo, l'applicazione del modello è l'anello debole della catena.

Chiaramente, benefici e criticità che le esternalizzazioni portano sono legati in larga misura agli obiettivi che le imprese stesse si propongono di ottenere con questa operazione.

### Le opportunità

I benefici conseguibili possono riguardare tre dimensioni principali della gestione d'impresa:

- quella strategico - organizzativa;
- quella operativa;
- quella economico - finanziaria

### Le opportunità strategico-organizzative

Esternalizzare dei servizi, in primo luogo, consente all'impresa di **liberare risorse** e concentrarle sul proprio *core business*. Ricorrere all'*outsourcing*, infatti, significa affidare ad un'entità esterna tutto il complesso di problematiche legate alla gestione di un servizio che non fa parte dell'attività principale dell'azienda. Alleggerita dall'onere di svolgere "in casa" questo compito, l'organizzazione rivolgerà tutta la sua attenzione verso le proprie competenze di base, così da sfruttarle al massimo e divenire più com-

petitiva. Il passo più importante, da questo punto di vista, è l'identificazione precisa dei confini del proprio *business* centrale: fatto ciò, l'azienda potrà affidare in *outsourcing* attività che ritiene lontane dal *core business*, liberando le risorse precedentemente impegnate nella gestione dei servizi in questione.

La scelta di esternalizzare un servizio, se operata con cura, conduce anche ad affidare una delle proprie attività ad una società specializzata, quindi in grado di svolgerla con un **elevato standard qualitativo**: i concorrenti dell'azienda che ha terzizzato si troveranno dunque a competere sul campo del *business* centrale e con uno specialista esterno, che fa dell'attività ricevuta in *outsourcing* il suo *business* centrale.

In più, gestire ed erogare un servizio internamente porta all'azienda anche il gravoso onere di seguire lo sviluppo tecnologico di quello specifico settore, col risultato che, spesso, chi fa "in casa" si ritrova ad utilizzare tecniche e attrezzature arretrate rispetto allo stato dell'arte disponibile per quel servizio: affidare quest'ultimo a degli specialisti, garantisce che questa attività sia svolta utilizzando le tecnologie più avanzate disponibili, colmando in breve tempo il *gap* eventualmente accumulato negli anni.

Infine, esternalizzare dei servizi ha la diretta conseguenza di **ridurre la complessità** aziendale, donando all'organizzazione maggiore flessibilità e velocità di risposta: due caratteristiche decisive per eccellere nei mercati più competitivi. Il management si troverà quindi a gestire un'azienda più snella, dinamica e focalizzata - proprio perché ha a disposizione più risorse per le proprie attività centrali - e, di conseguenza, riuscirà a rispondere in modo più efficiente, efficace e rapido al mutamento ambientale.

### Le opportunità operative

Affidarsi ad un'entità esterna per l'esecuzione di determinate attività consente di evitare le **rigidità** operative le-

gate al funzionamento dei processi organizzativi: laddove l'accordo di *outsourcing* preveda un legame strategico forte tra i due attori (*partnership*), con ampia condivisione degli obiettivi in termini di qualità, efficienza ed efficacia, il fornitore tenderà a essere proattivo. Ciò significa che spesso il fornitore sarà in grado di rispondere alle necessità dell'azienda in maniera molto più tempestiva e flessibile rispetto a quanto sarebbe stato in grado di fare la struttura interna dell'azienda stessa.

Liberati dal vincolo della gerarchia interna, i processi decisionali acquistano maggiore fluidità. Inoltre, il ricorso a specialisti qualificati può creare un circolo virtuoso che investe la qualità delle attività svolte diffondendo in azienda la cultura del **miglioramento continuo**.

### Le opportunità economico-finanziarie

I benefici dell'*outsourcing* dal punto di vista economico, sono molti e di varia natura, anche se spesso non tutti immediatamente evidenti.

In primo luogo, alcuni vantaggi derivano dalla **trasformazione in costi variabili** di quelli che prima erano costi fissi: è un beneficio talvolta di difficile quantificazione, dato che il costo interno di un'attività è di difficile misurazione e spesso le caratteristiche del servizio in *outsourcing* sono diverse da quelle del servizio erogato internamente.

Un ulteriore beneficio economico deriva dalla migliore qualità dell'attività offerta dal fornitore esterno: quest'ultimo è spesso in grado di garantire costi minori per l'erogazione del servizio perché non solo può vantare una miglior conoscenza dell'attività, ma può anche distribuire su più clienti i suoi investimenti in risorse umane e tecniche, realizzando di fatto **economie di scala**. Alcune opportunità di riduzione dei costi per l'azienda derivano anche dalla cessione di attività o processi che all'interno appaiono sottoutilizzati o che, per l'impossibilità di sfruttare economie di scala e di specializzazione, implicano un impegno eccessivo in risorse umane e tecniche rispetto alle esigenze e alle dimensioni dell'impresa.

Sempre parlando dei possibili vantaggi economici legati all'*outsourcing*, quando l'azienda instaura con soggetti esterni un rapporto di *partnership* di lungo termine che prevede la condivisione degli obiettivi, discende automaticamente la tendenza ad adottare un approccio di *target costing*: si tratta di cercare l'ottimizzazione dei costi de-

terminandoli prima del loro effettivo sostenimento, in un'ottica di miglioramento continuo dei prodotti e dei processi e di ricerca della *best performance*.

Infine, se il processo di *outsourcing* prevede il trasferimento al fornitore esterno di impianti e strutture funzionali all'attività esternalizzata, l'azienda otterrà un'ulteriore riduzione dei costi, ponendo le basi per la totale eliminazione dei flussi finanziari riconducibili alle attività esternalizzate e creando l'opportunità di impiegare le risorse liberate in attività alternative interne all'azienda.

### I rischi

In modo duale rispetto ai vantaggi che un'operazione di *outsourcing* eseguita in maniera efficace può portare, vale la pena di esaminare anche i problemi principali che possono sorgere nel corso dell'attività di esternalizzazione: anch'essi riguardano le tre dimensioni: strategico - organizzativa, operativa ed economico - finanziaria.

### I rischi strategico-organizzativi

In un'operazione di *outsourcing* uno dei rischi maggiori è legato alla possibilità di **perdere il controllo** e le conoscenze relative all'area esternalizzata: nel caso in cui il rapporto instaurato con il fornitore esterno non sia di vera e propria *partnership*, l'azienda potrebbe perdere di vista le modalità con cui viene gestita l'attività esternalizzata. Per questo motivo, è sempre essenziale poter disporre di un sistema di controllo, così da verificare costantemente il livello qualitativo del servizio, l'effettivo impiego delle risorse, i costi sostenuti e la coerenza tra l'attività esternalizzata e quelle rimaste all'interno: senza un sistema con queste caratteristiche, di fatto si perde il controllo di attività di cui si è sottostimato il valore strategico.

Analogamente, un rapporto scarsamente collaborativo tra azienda e fornitore, a causa delle asimmetrie informative tra le due parti, può aggravare la **fuoriuscita di competenze operative** che la terziarizzazione necessariamente comporta, perché reca anche la perdita delle conoscenze e delle informazioni indispensabili alla valutazione manageriale dell'area esternalizzata. Tra queste conoscenze vi sono proprio anche quelle necessarie all'eventuale e rapida ricostruzione all'interno dell'organizzazione delle attività affidate in *outsourcing*.

### I rischi operativi

Le criticità operative più significative sono legate alla corretta individuazione delle attività da esternalizzare, alla ricerca del fornitore esterno, alla scelta della forma contrattuale da impiegare e alla gestione del rapporto con il fornitore.

In fase di analisi dei tempi e delle modalità con cui operare l'esternalizzazione è indispensabile identificare accuratamente **quali attività spostare all'esterno**: questo implica un passaggio di fondamentale importanza, ovvero la corretta valutazione dei costi sostenuti all'interno per le attività considerate, così da poterle confrontare con i costi proposti dal fornitore.

L'operazione di outsourcing può rendere necessario anche rivedere il modo nel quale vengono svolte alcune attività, interne all'azienda, che sono direttamente collegate con il servizio esternalizzato: diviene perciò necessario riesaminare e ripensare alcuni meccanismi organizzativi interni, distribuire in maniera diversa compiti e responsabilità tra le funzioni e sviluppare nuove funzioni che supportino le attività di coordinamento e di interfaccia con il fornitore.

Un'ulteriore difficoltà è legata alla **scelta del fornitore**: è indispensabile analizzare con estremo rigore le caratteristiche dei potenziali candidati, soprattutto se si intende avviare con il fornitore esterno una relazione di *partnership* strategica. La selezione presuppone uno studio accurato dei fornitori presenti sul mercato non solo sotto il profilo economico, ma anche circa il livello di affidabilità. Va poi verificato che i candidati posseggano le infrastrutture tecniche, umane e finanziarie capaci di garantire solidità e stabilità per le attività svolte, nonché un management competente e aperto al cambiamento. I candidati devono anche mostrare un elevato livello di esperienza, capacità progettuali, modalità di fornitura che permettano la misurabilità economica dei risultati, attitudine al rapporto di *partnership* con il cliente e la capacità di governo di processi complessi.

### I rischi economico - finanziari

I rischi economico - finanziari sono connessi principalmente all'eventualità di aver **sottostimato alcuni costi** generati dalle fasi di ricerca del fornitore, di negoziazione e - soprattutto - di controllo e di regolazione del rapporto.

Altri costi evitabili possono sorgere da una definizione poco accurata sul prezzo della fornitura nella sua componente variabile.

Infine, se l'azienda delega una serie di attività al fornitore esterno riuscendo a concludere una negoziazione sul prezzo molto vantaggiosa e successivamente trova utile delegare altre attività, ma è diventata dipendente dal fornitore dal punto di vista operativo e strategico, potrebbe non essere più in grado di spuntare un prezzo allineato con il mercato, incorrendo anzi in costi spropositati rispetto al contenuto e all'importanza delle attività successivamente esternalizzate.

### Come instaurare la partnership col fornitore

Dopo aver analizzato i vantaggi e i rischi legati ad un'operazione di esternalizzazione, è importante mettere a fuoco i passaggi fondamentali per una corretta scelta della società cui affidare il servizio, che in estrema sintesi, riguardano:

- analisi dello *status quo*;
- analisi delle esigenze;
- analisi del mercato;
- individuazione delle alternative allo *status quo*;
- valutazione di opportunità e rischi;
- decisione;
- ricerca delle competenze sul mercato;
- gara;
- scelta della società di *facility management*;
- definizione sistema di controllo.

La scelta relativa al grado di esternalizzazione e alle modalità di ricorso al mercato non può, infatti, prescindere dall'analisi dello *status quo* e, in particolare, dall'analisi della funzione di *facility* (*Facility Management Department*) in termini di competenze, ruoli e responsabilità. Alla base del processo di cambiamento vi deve sempre essere una **fase analitico - decisionale** che parte dall'identificazione delle esigenze e giunge alla scelta della strategia di gestione dei servizi e del *mix* di competenze interne ed esterne necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Durante questa fase vengono analizzate le possibili alternative allo *status quo* e valutati benefici e rischi di ciascuna per giungere alla decisione finale. Si tratta di un passaggio che coinvolge l'intero *management* aziendale

e che vede il *facility manager* e la struttura degli acquisti impegnati nel processo decisionale. Compito del *facility manager* è, in particolare, sintetizzare le esigenze aziendali, raccogliere tutte le informazioni necessarie e conciliare i diversi punti di vista del *management* aziendale per poter giungere alla migliore soluzione.

Una volta definita la politica da attuare si passa alla **fase di implementazione** che comprende la realizzazione della politica prescelta e comporta l'introduzione delle competenze individuate.

A seconda della scelta effettuata, alcune competenze saranno "acquistate" direttamente mediante inserimento di nuove risorse, oppure saranno individuati sul mercato uno o più fornitori. Fondamentale, come già visto, è la definizione di un sistema di controllo dei risultati che consenta di verificare la bontà delle scelte e di apportare le opportune modifiche.

L'ultimo stadio del processo è la **fase di monitoraggio** che consiste nel confronto tra gli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti e nell'analisi del *gap*. Si tratta dunque del momento "della verità", durante il quale viene valutata la bontà della politica scelta e vengono pianificati gli eventuali interventi correttivi.

### Il mercato dei fornitori in Italia

Dopo aver messo in luce sia le opportunità sia i rischi connessi con l'esternalizzazione dei servizi e aver chiarito le linee guida metodologiche per instaurare una partnership efficace col fornitore, è opportuno completare il quadro con uno sguardo alla composizione del mercato del Facility Management nel nostro Paese.

A questo proposito, è utile adottare la classificazione operata da IFMA Italia, che divide gli operatori presenti sul mercato in tre macro-categorie:

- Fornitori mono e multiservizio.
- Gestori di servizi specifici.
- Società di Facility Management.

### Fornitori mono e multiservizio

I fornitori mono e multiservizio sono certamente la categoria più diffusa nel nostro panorama economico: hanno maturato nel tempo una competenza nell'erogazione del servizio, del quale forniscono **esclusivamente la parte**

**operativa**, sviluppando con il cliente un rapporto basato sulla singola prestazione. Queste realtà hanno la loro specificità sia nell'erogazione di servizi ad alto contenuto di manodopera (ad esempio le pulizie) sia in quelli legati ad un elevato contenuto tecnologico (ad esempio le manutenzioni degli impianti tecnologici).

La maggior parte di questo genere di fornitori operano a livello locale per aziende di piccole dimensioni, mentre altri sono diventati interlocutori privilegiati di operatori più grandi, ritagliandosi così il ruolo di sub-fornitori in una filiera più articolata e complessa.

Molti fornitori monoservizio, negli anni, hanno subito o promosso processi di fusione e acquisizione, allo scopo di aumentare le dimensioni e il peso economico della propria organizzazione, così da competere sul mercato con i maggiori *player* presenti.

### Gestori di servizi specifici

I gestori di servizi specifici possono essere definiti come specialisti nella gestione di un determinato servizio. La loro offerta è caratterizzata da una **forte integrazione verticale**: essi sono in grado di rispondere globalmente alle esigenze del cliente dallo sviluppo del servizio, passando per l'erogazione, fino alla fase di controllo. Si caratterizzano per essere aziende fortemente competitive in una determinata attività, per la quale hanno maturato solide abilità gestionali, tecnologiche e operative, e sono in grado di garantire al cliente un servizio completo. Queste aziende hanno il loro punto di forza nella capacità non solo di erogare il servizio, ma di gestirlo *in toto*, sfruttando sinergie interne e risorse qualificate.

Questa categoria di fornitori può essere identificata direttamente dagli specifici servizi erogati: progettazione e gestione spazi, gestione documentale, gestione flotte auto, gestione viaggi aziendali ecc.

### Società di *facility management*

Le società di *facility management* sono soggetti economici in grado di porsi sul mercato come **gestori di più servizi** e di instaurare con il cliente una vera e propria *partnership*, orientata alla **garanzia sul risultato** e alla piena condivisione degli obiettivi.

La loro nota caratteristica è quella di saper rispondere efficacemente alle esigenze del cliente. Sono aziende snelle

e dinamiche che, attraverso la competenza e la professionalità delle proprie risorse, offrono al cliente managerialità, occupandosi in prima persona dell'acquisto, dell'erogazione e del controllo del servizio.

Questi soggetti hanno come interlocutori d'elezione le aziende di medie e grandi dimensioni; possiedono un'elevata capacità di spesa e sono dotate delle più evolute tecnologie per la gestione delle informazioni. Quest'ultima caratteristica, in particolare, è utile per fornire al *facility manager* dell'azienda cliente le necessarie garanzie di trasparenza, soprattutto per quanto concerne gli eventuali contratti di sub-fornitura.

Il fornitore è perciò in grado di effettuare la contabilità di tutte le attività e degli interventi, fornire un sistema automatizzato di raccolta delle informazioni e dotarsi, ove richiesto, anche di un *call center* che funzioni da interfaccia tra utente finale e fornitore, così da fornire una prima risposta per i problemi che insorgono quotidianamente e rilevare puntualmente la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*).

Le principali società di *facility management* che operano in Italia hanno provenienze diverse, ovvero:

- imprese che, sfruttando la loro posizione e competenza tecnica, hanno ampliato la gamma di servizi offerti e acquisito managerialità;
- imprese che nascono come *spin-off* di grandi gruppi industriali e fanno della gestione integrata dei servizi il loro *business* principale dopo aver operato un passaggio dal mercato *captive* a quello libero;
- filiali di multinazionali estere che, sfruttando il *know-how* acquisito colgono, anche attraverso acquisizioni, le possibilità offerte dal mercato italiano.

Affinché un operatore possa essere qualificato come società di *facility management* deve possedere le seguenti caratteristiche:

- Capacità di *management*, ovvero l'operatore deve possedere abilità manageriale comprovata dalla composizione del personale dipendente (dirigenti, tecnici e impiegati) e dalla presenza di personale di gestione presso i propri clienti (*site manager*, *building coordinator*, responsabile *workplace* ecc.).

- Offerta di servizi, ovvero non tanto la capacità di erogare il servizio con personale proprio, quanto il possesso del *know-how* necessario per la progettazione, la gestione e il controllo di tutti i servizi appartenenti alle tre macroaree di applicazione della disciplina.
- Presidio contrattuale, ovvero l'operatore deve essere in grado di onorare contratti che contemplino lo stabilirsi di un rapporto di partnership e con i quali si impegna a raggiungere i risultati concordati. Il contratto deve includere e specificare:
  - livelli di qualità del servizio (*service level agreement - SLA*);
  - indicatori di performance (*key performance indicator - KPI*);
  - bonus e/o penali in funzione dei risultati raggiunti;
  - trasparenza nella gestione (*open book approach*);
  - clausola di *partnership*.
- Gestione delle informazioni, ovvero l'operatore deve saper gestire le informazioni e integrarle con quelle a disposizione del cliente: un flusso costante di informazioni è un requisito fondamentale per la corretta esecuzione dei servizi; è importante fornire ai clienti interni il più rapido e ampio accesso ai dati relativi ai servizi, in modo che possano valutarne i livelli quantitativi e qualitativi: queste valutazioni saranno poi la base per definire, assieme al cliente, le politiche e le strategie di gestione.
- Monitoraggio e controllo, ovvero la società deve aver sviluppato (e utilizzare) un sistema di prequalifica dei fornitori e possedere un sistema di analisi dei risultati; deve inoltre aver studiato un modello di rilevazione della *customer satisfaction* da sottoporre ai clienti interni, cioè i diretti utilizzatori dei servizi. ■ ■

#### **Ringraziamenti**

Gli autori desiderano ringraziare la Dott.ssa Marian-tonietta Lisena e la Dott.ssa Maria Elisa Dalgri di IFMA Italia per il loro contributo.