



Outsourcing: valore aggiunto per gli intermediari

Processo necessario per difendere, sviluppare e accrescere i value driver degli intermediari finanziari

Massimo Paolo Gentili

Dottore commercialista,
Partner Garlati Gentili
& Partners

Esternalizzare a soggetti terzi, di elevata competenza e professionalità, tutte quelle attività *non core* consente all'intermediario di focalizzare sforzi e risorse sulle aree che gli consentono di creare valore e dunque di essere presente sul mercato con una posizione competitiva rispetto ai concorrenti.

Caratteristiche del settore di riferimento

Il settore finanziario, mosso da una serie di mutamenti strutturali sia interni sia esterni, è entrato ormai in una nuova fase storica, che si caratterizza, in particolare, per un ambiente di riferimento complesso e ipercompetitivo,¹ dove spesso la sostenibilità delle *performance* da parte di molti intermediari è ritenuta insufficiente.

In tale contesto gli intermediari finanziari, nella cui ottica è svolto il presente lavoro, sono soggetti accomunati da una serie di caratteristiche, quali:

- l'operare in un settore con una regolamentazione pregnante e in continua trasformazione;
- il dovere garantire adeguati requisiti patrimoniali;
- il competere in un'arena in rapida e continua evoluzione;

- il fornire "prodotti" altamente fungibili;
- l'essere società *human resource intensive*;
- l'avere *intangibles*² spesso significativi, ma difficilmente identificabili;
- l'avere una politica di *brand* incentrata su pochissime variabili;
- lo svolgere un'attività concentrata, almeno per alcuni processi produttivi, principalmente in poche piazze finanziarie.

L'alta fungibilità dei prodotti e dei servizi finanziari e la conseguente difficoltà degli intermediari di differenziare l'offerta degli stessi, accompagnata dalla crescita della competitività all'interno del settore, nonché, da ultimo, da un livello di cultura finanziaria media della clientela via via crescente, obbliga le aziende a cercare di costruire posizioni di vantaggio competitivo, basate su risorse difficil-

¹Per una disamina dei fattori caratterizzanti un ambiente "ipercompetitivo", si veda A. Bubbio, "I principali *value driver* nelle imprese che operano in un ambiente ipercompetitivo", in *Amministrazione & Finanza Oro*, n. 2/2006, pagg. 13 e segg.

²Un'analisi sull'importanza delle risorse immateriali, gli *intangibles*, è effettuata da S. Ferri, *Le risorse immateriali nei processi aziendali di creazione del valore*, Giappichelli Editore, Torino, 2006, il quale mette in evidenza che le risorse immateriali rappresentano «una categoria difficile da definire e che risulta individuata non tanto per le caratteristiche a essa assegnate, quanto per la diversità rispetto agli altri beni; a tal proposito basti pensare ai concetti non materiali e non tangibili. A oggi, pertanto, non si è trovata ancora una denominazione di queste risorse che non sia in senso negativo».

mente imitabili dalla concorrenza, quali un insieme di fattori manageriali, la capacità di gestire le relazioni commerciali, di comunicare con le varie controparti e di selezionare i giusti *partner* "industriali".

Va da sé che tali valori, il cui grado di unicità ed esclusività è innegabilmente legato alle risorse che li generano, sono altamente strategici e devono dunque essere difesi e mantenuti nel tempo.³

La creazione e, successivamente, il mantenimento, se non anche l'incremento di tali valori, è indubbiamente connessa, come vedremo, con il fenomeno dell'*outsourcing*.

Altro elemento da non trascurare ai fini della nascita e della crescente diffusione dell'*outsourcing* è il fatto che il settore finanziario è da tempo interessato da fenomeni di concentrazione, fenomeni, tra l'altro, caldamente auspicati dagli organi di controllo, ma che, a fronte di diverse operazioni di larga portata, hanno solo in piccola parte completato il loro corso. In alcune nicchie di mercato, in particolare in settori recenti quali i *family office*, i fondi speculativi, i fondi immobiliari e i fondi di *private equity*, si è infatti verificato un fenomeno esattamente contrario a quanto auspicato e previsto. Oltre a scendere in campo i "soliti noti" gruppi bancari-assicurativi, che dominano incontrastati il mercato finanziario, sono comparsi alcuni soggetti indipendenti, i *player* di nicchia.

È evidente che tutto questo ha determinato un aumento della pressione competitiva tra i *player*, di nicchia o meno, del mercato, originando la necessità per gli stessi di ridefinire le proprie strategie di *business*, nonché i propri *value driver*, fattori ambedue legati alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'impresa opera.

Si è creato quindi un contesto di ipercompetitività, all'interno del quale gli *intangibles* fanno la differenza.

È indispensabile, pertanto, individuare i *value driver* che non sono determinanti, così da poterli

esternalizzare ed essere quindi in grado di concentrarsi e investire meglio sui processi, viceversa, ritenuti strategici.

Viste tali caratteristiche, anche il settore finanziario, dunque, dopo un iniziale periodo di riluttanza e diffidenza ad accettare l'esternalizzazione di alcuni processi produttivi, ha scoperto che, ora più che mai, occorre concentrarsi sul *business* ed esternalizzare quei processi che non concorrono direttamente a creare vantaggi competitivi, sfruttando le opportunità che l'*outsourcing*⁴ offre in termini di efficacia ed efficienza delle scelte organizzative.

Avvantaggiati nel perseguire una simile strategia sono indubbiamente gli intermediari di piccole e medie dimensioni che, proprio tramite soluzioni di *outsourcing*, possono godere di vantaggi competitivi legati a scelte flessibili e professionali, in buona parte precluse ai *player* di grandi dimensioni, i quali sono talvolta costretti a utilizzare strutture interne preesistenti, molto costose e rigide ai cambiamenti, o *service provider* di gruppo.

Si giunge pertanto a rivedere alcuni legami storici tra le diverse aree funzionali, al fine di meglio interpretare problematiche o esigenze emerse a causa di cambiamenti tecnologici, normativi o nella domanda di servizi da parte della clientela.

L'esperienza lussemburghese

L'*outsourcing* è una prassi ormai consolidata in molti Paesi europei. In Lussemburgo, mercato *leader* per i fondi comuni di investimento, per esempio, è possibile costituire organismi di investimento collettivo per il risparmio, affidando in *outsourcing* gran parte delle, se non tutte le principali attività aziendali, quali *administration*, *back office*, *accounting*, *risk management* ecc. In questo modo è possibile costruire dei veicoli finanziari caratterizzati da normale operatività senza strutture organizzative interne e con, invece, la possibilità di

³In merito, si veda S. Ferri, *op. cit.*, pagg. 36 e segg. Normalmente, se ben governati, tali *asset* non tangibili incrementano il loro valore o, comunque, lo mantengono stabile nel tempo.

⁴Per una definizione di *outsourcing* si veda A.M. Arcari, "L'*outsourcing*: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi", in *Economia & Management*, n. 4, che lo definisce quale «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 una azienda già presente sul mercato in qualità di specialista».

finanza d'impresa



avvalersi della flessibilità e professionalità di fornitori specializzati in determinati servizi finanziari, concentrandosi solo su alcune attività di *core business*, come la distribuzione o la gestione. Il risultato è dunque quello di avere “prodotti finanziari” vendibili nella UE con ridotti costi di gestione del veicolo stesso e, talvolta, anche con riduzioni in termini di imposizione fiscale.

Tale situazione si è potuta sviluppare grazie a una serie di fattori, tra i quali una cultura più aperta alle novità e meno conservatrice di quella italiana, nonché un approccio delle autorità di vigilanza flessibile e intraprendente che, di concerto con il governo locale, ha aiutato a fare crescere il Paese secondo una strategia aggressiva. Di grande rilievo, in quest'ottica, una differenza notevole rispetto all'Italia nel mercato lussemburghese dei PSF (*professionnels du secteur financier*),⁵ ossia soggetti regolamentati, che prestano servizi tanto di costituzione quanto di gestione, in grado di fornire un supporto alle SICAV e alle società di gestione che decidono di esternalizzare parte della propria catena del valore.

La situazione in Italia e il caso delle SGR

Diversamente da quanto avviene in Lussemburgo, in Italia chiunque, persona fisica o giuridica, può liberamente prestare in *outsourcing* specifiche funzioni aziendali, quali *internal audit*, *compliance*, *administration*, *accounting* e *back office*, senza la necessità di dovere soddisfare particolari requisiti patrimoniali/organizzativi.

Vi è dunque il rischio che, così facendo, gli intermediari finanziari possano trasferire determinati processi e i rischi a questi connessi in capo a sog-

getti non vigilati e, in alcuni particolari casi, addirittura localizzati in Paesi *offshore*.⁶

Questo è probabilmente uno dei motivi per cui gli organi di vigilanza si sono dimostrati inizialmente restii ad accettare le strategie di esternalizzazione, che dunque hanno stentato, in un primo momento, a essere adottate dagli operatori. Tuttavia anche da noi le cose stanno cambiando, tanto che anche le Autorità stesse si sono rese conto che l'*outsourcing*, se attuato nel rispetto di determinate condizioni imprescindibili ed essenziali, rappresenta un mezzo per perseguire maggiore efficienza e, pertanto, hanno modificato il proprio orientamento, dirigendosi verso una generale accettazione dell'affidamento a soggetti esterni all'azienda di determinate attività non *core*.

Si va via via consolidando l'idea che, nell'ambito della catena del valore, la scelta per l'esternalizzazione di tali attività, non prettamente tipiche e determinanti,⁷ consenta all'intermediario di concentrare i propri sforzi e le proprie risorse nelle aree che, viceversa, costituiscono il *core business* dell'azienda e permettono pertanto allo stesso di creare valore.

In tale ottica, un grande passo in avanti è stato fatto con il regolamento della Banca d'Italia del 14 aprile 2005, inerente alla gestione collettiva del risparmio, all'interno del quale un apposito capitolo viene dedicato al tema delle deleghe di funzioni, che vengono così esplicitamente ammesse, seppure nel rispetto di determinati principi.

In particolare, è richiesto che sia il consiglio di amministrazione (o altro organo equivalente) a determinare «le funzioni da esternalizzare, i criteri della scelta dell'*outsourcer*, le modalità di controllo dell'attività dello stesso» e a deliberare il conferimento dei relativi incarichi.⁸

⁵Tali soggetti sono disciplinati da un'apposita normativa che li assoggetta all'autorizzazione e al controllo della CSSF. Il riferimento è alla legge 5 aprile 1993 (e successive modifiche e integrazioni) relativa al settore finanziario e, in particolare, all'art. 29 (4) della legge medesima, che regola i *professionnels effectuant des services de constitution et de gestion de sociétés*: «1. Sono professionisti che prestano servizi di costituzione e gestione di società le persone fisiche o giuridiche la cui attività consiste nell'effettuare servizi relativi alla costituzione o alla gestione di una o più società».

⁶In merito alla possibilità di cedere in *outsourcing* attività per il cui esercizio è richiesta apposita autorizzazione, si veda CEBS, *Guidelines in outsourcing*, 14 dicembre 2006, pag. 4.

⁷Si veda M. Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli Editore, Torino, 2006: «In particolare, risultano determinanti le risorse/competenze distintive, ossia quelle risorse/competenze peculiari della specifica impresa che sono in grado di originare un'apprezzabile supremazia di competitività e di redditività rispetto ai concorrenti, ponendosi quale fonte ultima del vantaggio competitivo».

⁸Si veda regolamento Banca d'Italia 14 aprile 2005, Tit. IV, Cap. III, Sez. II, par. 1.

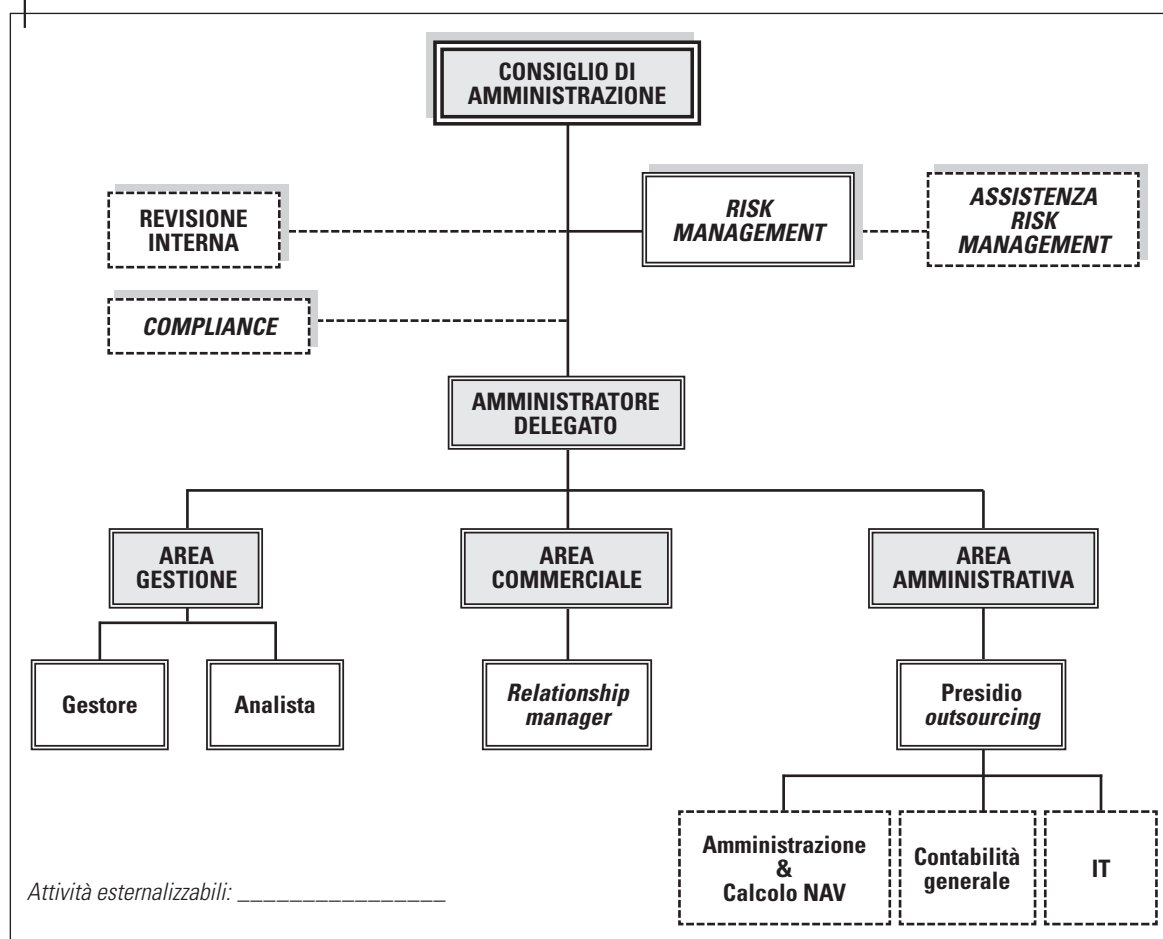
È inoltre esplicitamente sancito che la responsabilità per il corretto svolgimento delle attività delegate a terzi rimanga in capo all'intermediario delegante, il quale, pertanto, deve individuare al suo interno un soggetto che monitori l'adempimento da parte dell'*outsourcer* degli impegni assunti e della qualità del servizio offerto, nonché valuti attentamente le capacità gestionali e organizzative dell'*outsourcer* e

ponga particolare attenzione al fine di evitare situazioni di conflitto tra gli interessi del delegato e quelli dei titolari dei diritti sui patrimoni gestiti.

La Banca d'Italia richiede inoltre che, nel deliberare l'esternalizzazione di una o più funzioni aziendali, sia assicurato che la SGR:⁹

1. eviti una posizione di dipendenza nei confronti dell'*outsourcer*;

Figura 1 – ORGANIGRAMMA TIPO DI UNA SGR (IN START-UP O DI PICCOLE DIMENSIONI)



⁹Acronimo di società di gestione del risparmio, ossia, ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. n), del D.Lgs. 58 del 24 febbraio 1998 (TUF), la società per azioni, con sede legale e direzione generale in Italia, autorizzata a prestare il servizio di gestione collettiva del risparmio. Tale servizio si realizza attraverso: 1) la promozione, l'istituzione e l'organizzazione di fondi comuni di investimento e l'amministrazione dei rapporti con i partecipanti; 2) la gestione del patrimonio di OICR (ossia i fondi comuni e le società di investimento a capitale variabile - SICAV), di propria o altrui istituzione, mediante l'investimento avente a oggetto strumenti finanziari, crediti o altri beni mobili o immobili.

La SGR risulta dunque essere, unitamente a SICAV e società di gestione armonizzate (ossia, ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. o-bis), del TUF, la società con sede legale e direzione generale in uno Stato membro diverso dall'Italia, autorizzata, ai sensi della direttiva in materia di organismi di investimento collettivo, a prestare il servizio di gestione collettiva del risparmio), il soggetto che, in via riservata, può prestare l'attività di gestione collettiva del risparmio, oltre, come le SIM e le banche, al servizio di gestione individuale.

f

finanza d'impresa



2. controlli l'operato dell'*outsourcer*, interloquisca efficacemente e tempestivamente con esso, segnali eventuali interventi correttivi;

3. preservi la continuità dell'azione aziendale nei casi di sostituzione, revoca, rinuncia dell'*outsourcer* medesimo.

A tale fine il regolamento della Banca d'Italia stabilisce per i contratti di *outsourcing* la forma scritta, nonché la previsione di apposite clausole contrattuali volte a regolare, per esempio, la revoca, il mantenimento della responsabilità in capo alla SGR, nonché le modalità organizzative del soggetto che offre il servizio.

L'attività, evidentemente non *core*, in cui la filosofia dell'*outsourcing* è penetrata con maggiore rapidità è sicuramente quella dell'*information technology*. Tuttavia un'indagine recentemente condotta dall'Ufficio Studi di Mondo Hedge,¹⁰ specificatamente nell'ambito delle società di gestione del risparmio speculative,¹¹ fotografa un mercato finanziario in cui le strategie di *outsourcing* si stanno col tempo sempre più consolidando, anche per quanto attiene all'attività di *back office*, per la quale oltre il 60% delle SGR analizzate ha deciso di avvalersi di servizi di terzi (era il 47% l'anno precedente). Altre funzioni tipicamente esternalizzate sono il controllo interno, denominato anche revisione interna (funzione mantenuta all'interno della società soltanto per il 24% delle SGR), nonché l'assistenza e consulenza legale e, da ultimo, la

funzione di *compliance*, introdotta di recente nella normativa italiana.

È parere di chi scrive che l'esternalizzazione costituisca un'opportunità piuttosto che una minaccia al corretto funzionamento aziendale e come tale vada dunque sfruttata, al fine di creare valore per l'impresa. Questo perché, indubbiamente, se il *management* dedica le proprie risorse esclusivamente a quelle che nella nota "Catena del valore" di Porter rientrano sotto il nome di "attività primarie", esternalizzando quelle che, invece, sono "attività di supporto", è probabile che il valore creato dall'azienda a livello globale sia maggiore rispetto a quello che riuscirebbe a generare se, diversamente, dovesse dedicare la propria attenzione, in maniera indifferenziata, tanto alle une quanto alle altre.

Affidare in *outsourcing* un'attività non vuol dire solo ricercare una struttura dei costi più flessibile,¹² ma anche e soprattutto:

- 1.** razionalizzare dei processi,
- 2.** avvalersi di soggetti specializzati, sempre aggiornati, senza dovere sostenere i relativi costi in tema di investimenti tecnologici o di formazione,
- 3.** delegare ad altri ciò che non fa parte della propria esperienza per dedicarsi esclusivamente ai settori di *core-business*, con una maggiore qualità dei servizi resi. L'*outsourcing* offre dunque l'opportunità di creare efficienza.¹³

Certo il mantenimento dell'efficienza derivante dalle decisioni di esternalizzazione presuppone

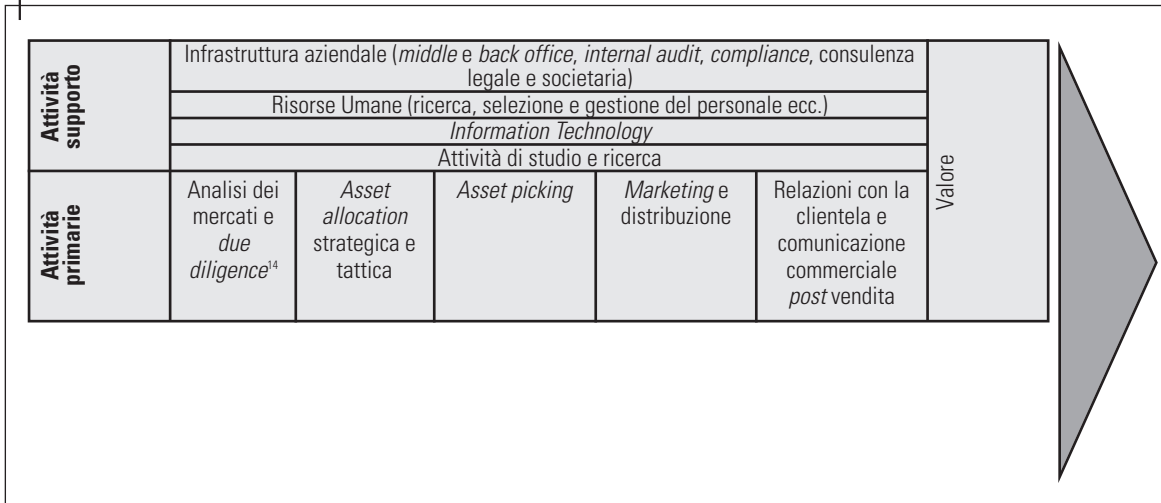
¹⁰Si veda "I preziosi supporti all'industria *hedge* italiana dai fornitori di servizi", in *I service provider nel mercato italiano degli hedge fund - Rapporto 2006*, Mondo Hedge, supplemento al n. 44, giugno 2006.

¹¹Per SGR speculative si intendono le società di gestione del risparmio che hanno per oggetto esclusivo l'istituzione e/o la gestione di fondi comuni di investimento speculativi, ossia fondi il cui patrimonio è investito in deroga alle norme prudenziali di contenimento e frazionamento del rischio stabilite dalla Banca d'Italia e per i quali è richiesto un numero di partecipanti non superiore alle 200 unità, una quota iniziale di importo superiore a 500.000 euro ed è vietata la sollecitazione all'investimento. In proposito si sottolinea che la distinzione tra SGR e SGR speculative è destinata con ogni probabilità a scomparire. Infatti, tra le modifiche che la Banca d'Italia intende apportare al regolamento 14 aprile 2005 vi è l'eliminazione dell'obbligo che impone alle SGR che istituiscono o gestiscono i fondi speculativi di avere come oggetto sociale esclusivo l'istituzione o la gestione di questa tipologia di organismi. In merito, si veda *Modifiche al regolamento sulla gestione collettiva del risparmio - documento per la consultazione*, disponibile sul sito della Banca d'Italia.

¹²Si veda M. Baravelli, *Strategia e organizzazione della banca*, Egea, Milano, 2003: «L'esternalizzazione può consentire all'intermediario la riduzione del costo di produzione se il prezzo pagato per l'acquisto all'esterno risulta più basso del costo interno a motivo della maggiore efficienza produttiva del mercato. Gli operatori del mercato possono, infatti, beneficiare di economie di scala e di specializzazione».

¹³Si veda A. Ricciardi, *L'outsourcing strategico*, Ed. Franco Angeli, Milano, 2000: «Il sensibile sviluppo che hanno registrato le operazioni di *outsourcing* in questi ultimi anni è legato al convincimento che il *business* aziendale si deve basare più sulle specializzazioni funzionali che sul prodotto e pertanto certi processi produttivi possono essere gestiti molto più efficacemente da imprese specializzate esterne. Non sempre, infatti, un'azienda dispone al suo interno di tutte le competenze necessarie per essere competitiva in termini di qualità, innovazione e servizio per il cliente. Per raggiungere questi obiettivi le aziende tendono a focalizzare le risorse sulle proprie competenze distintive e a trasferire attività secondarie rispetto al *core business* ad aziende specializzate che fanno di altre aree il loro punto eccellenza».

Figura 2 – LA CATENA DEL VALORE DI PORTER IN UNA SGR



finanza d'impresa

un'opportuna valutazione dell'*outsourcer*, sia in fase di selezione sia in fase di mantenimento del rapporto.

La valutazione dell'*outsourcer* deve essere supportata da adeguati criteri di selezione condivisi a livello societario e soprattutto dall'alta direzione e non può, dato l'elevato impatto che può determinare sull'efficienza aziendale, esaurirsi nel mero momento della scelta.¹⁵ Indicativamente alcuni criteri guida che è possibile applicare nella selezione dell'*outsourcer* possono essere quelli di seguito identificati:

- l'esperienza maturata da parte dell'*outsourcer* nel settore di riferimento della SGR e, ove possibile, il livello di soddisfazione espresso da altri operatori del settore;
- l'analisi dei dati economici e patrimoniali dell'*outsourcer*;
- l'affidabilità del *management*;
- l'adeguatezza e l'affidabilità dei sistemi informativi eventualmente utilizzati;
- l'adozione di adeguate misure (logiche, organizzative e fisiche) a salvaguardia del patrimonio informativo aziendale;

- l'adeguatezza dell'*outsourcer* affinché venga garantita la tutela della riservatezza delle informazioni relative all'attività delegata;
 - l'adeguatezza organizzativa dell'*outsourcer*, con particolare riferimento alle risorse del *team* dedicato alla società;
 - il livello di assistenza e collaborazione garantito;
 - l'ammontare del corrispettivo, le modalità di applicazione (per esempio, corrispettivo fisso e/o variabile), nonché i criteri e la frequenza di aggiornamento;
 - la disponibilità a sottoscrivere, senza limitazione alcuna, convenzioni che contengano tutte le condizioni di conformità previste dalla vigente normativa (Titolo IV, Cap. III, Sez. III, par. 3).
- Una volta selezionato il soggetto terzo, idoneo alla prestazione del servizio di cui necessita l'intermediario, è compito di quest'ultimo monitorare costantemente l'attività dell'*outsourcer*, valutando in particolare la sua adeguatezza rispetto alle esigenze della struttura aziendale dell'intermediario che, inevitabilmente, costituiscono una variabile in continua evoluzione.

¹⁴Attività di particolare rilevanza qualora la SGR si trovi a gestire fondi di fondi, fondi di *private equity* e fondi immobiliari.

¹⁵Si veda A. Ricciardi, *op. cit.*, pag. 79, il quale rileva come la fase di ricerca dell'*outsourcer* sia estremamente delicata: «il tipo di relazioni che si viene a creare, infatti, non è il tradizionale rapporto cliente-fornitore, ma un'alleanza strategica *pro tempore* basata sulla cooperazione e sul riconoscimento delle reciproche professionalità. È necessario, quindi, creare una *partnership* tra le aziende coinvolte che si fondi sull'esistenza di alcuni presupposti: l'approccio "fiduciario" di entrambi i *partner*; la convergenza degli obiettivi e delle finalità; l'effettivo impegno dedicato dai *partner* nella relazione».



In fase di *start-up* è infatti elevato il contributo che l'*outsourcer* può apportare in termini di mezzi, risorse e conoscenze, fattori che, nel corso dell'operatività dell'intermediario, possono divenire non più mancanti, ma acquisiti o in corso di acquisizione.

Affinché la strategia di esternalizzazione continui ad apportare dei benefici è dunque necessario e auspicabile, man mano che la realtà aziendale cresce e si evolve, ridefinire o quantomeno riesaminare il ruolo degli attori coinvolti.

Inoltre le attività cedute in *outsourcing* dovranno essere oggetto di un costante monitoraggio, il quale dovrà essere organizzato secondo un modello che vedrà il responsabile degli *outsourcer*, in prima istanza e in via continuativa, impegnato nella verifica delle modalità di esecuzione dell'incarico affidato a ciascun *outsourcer* e della loro rispondenza alle condizioni contrattuali e ai *service level* pattuiti, che troveranno apposita descrizione nelle procedure interne della società.

Periodicamente sarà cura del responsabile del *risk management* verificare l'adeguatezza dei controlli posti a mitigazione dei rischi, in particolare operativi e legali, riconducibili all'affidamento delle attività in *outsourcing*, dando informativa dei risultati emersi, congiuntamente a eventuali proposte di miglioramento, al Consiglio di Amministrazione anche attraverso la redazione di appositi *report*.

Quanto detto in riferimento al processo selettivo e al monitoraggio è essenziale se si vuole evitare che l'*outsourcing* da buona opportunità si trasformi in una minaccia per il successo dell'intermediario che

se ne avvale. I *player* del mercato finanziario sono infatti estremamente sensibili tanto al rischio operativo quanto a quello di reputazione, tipologie nelle quali ricade proprio il rischio di *outsourcing*, cioè il fatto che l'esternalizzazione di alcune funzioni aziendali possa compromettere il servizio offerto e l'operatività aziendale stessa.

Conclusioni

Da quanto detto sopra è evidente che, in linea teorica, l'esternalizzazione di determinate funzioni, operate nella logica di avvalersi di supporti specializzati e con elevate competenze, può rappresentare un valore aggiunto per gli intermediari, in quanto fornisce garanzia della corretta esecuzione dei processi e delle responsabilità affidate. Tuttavia è bene tenere in considerazione che i benefici connessi all'esternalizzazione sono chiaramente dipendenti dalle qualità degli *outsourcer*, dalla loro disponibilità a stabilire relazioni contrattuali in grado di garantire un buon livello di trasparenza circa le modalità di esecuzione dell'incarico, nonché della loro adeguatezza organizzativa. Pertanto, in ultima analisi, un ruolo chiave affinché l'*outsourcing* costituisca un *value driver* è indiscutibilmente giocato dal *management* della società e dalla sua capacità di svolgere un ruolo "attivo" nel rapporto con l'*outsourcer*, adattando il servizio da questo offerto a quelle che sono le proprie mutevoli esigenze.¹⁶

¹⁶Si veda Miolo Vitali, *Il sistema delle decisioni aziendali*, Giappichelli Editore, Torino, 1993: «Tutto questo implica l'esistenza e la formazione di un *management* professionale, dotato di mentalità flessibile, cioè capace di pensare in termini nuovi, di interpretare gli elementi di giudizio e di realizzare le politiche e strategie formulate per mantenere un consistente divario concorrenziale, indispensabile per operare funzionalmente anche in tempi di turbolenza ambientale. ... Per far questo occorre che si impegni nella programmazione e pianificazione con un'ottica propulsiva, sappia interpretare e risolvere i problemi posti dall'innovazione, continui a migliorare la funzionalità dei legami tra le diverse aree funzionali, sia in grado di cogliere con tempestività i fatti nuovi, gli andamenti anormali e tutto ciò che in qualche modo può incidere sulle condizioni di equilibrio economico durevole dell'azienda».