

## **Ri-definizione dei confini d'impresa, Outsourcing e Nuove Tecnologie.**

### **Il caso di un gruppo bancario**

***Abstract:** Un'impresa certo non è un'opera d'arte, ma nasce anch'essa, come l'opera d'arte, da una concezione che definisce da una parte ciò che si vuole offrire al mercato (business idea) e contemporaneamente l'organizzazione adatta a farlo in modo vincente (business combination). Non basta infatti presentarsi al mercato con l'idea vincente, ma occorre essere in grado di proporla in modo più efficace ed efficiente dei competitors. Per queste ragioni viene intrapresa la tecnica dell'outsourcing. Rispetto al proprio mercato di riferimento, l'impresa quindi analizza se stessa in funzione delle sue attività, delle sue competenze, ma anche dei suoi processi core (nell'ottica del Business Process Outsourcing), dopo aver scomposto le attività che la compongono, nonché il valore creato. Il contributo applica queste logiche ad un recente caso di riorganizzazione delle funzioni IT, relativo ad un'impresa operante nel settore bancario italiano.*

**Candidato:** Graziana Mazzone

**Dottorato:** Sistemi Informativi Aziendali

**Ciclo:** XX esimo

**Tutor:** Prof. Franco Fontana

## Indice dei contenuti

### **Introduzione ..... 4**

Il contesto di riferimento.....	4
Gli obiettivi e la struttura del lavoro .....	8

### **Capitolo 1: Il quadro teorico..... 10**

1.1: Una spiegazione del termine outsourcing.....	10
1.1.1: Un tentativo di creare un framework di riferimento .....	10
1.1.2: Come interpretare i confini d'impresa .....	19
1.2: Il punto di partenza nella review letteraria: la Teoria Neoclassica.....	22
1.3: Il Paradigma Struttura – Condotta – Performance.....	23
1.4: La teoria dei Costi di Transazione .....	26
1.5: La Resource Based View.....	29
1.6: La Relational View .....	37
1.7: L'era dell'Open Innovation .....	39

### **Capitolo 2: Il processo di outsourcing in chiave strategica ed**

### **organizzativa ..... 43**

2.1: L'approccio organizzativo .....	43
2.2: L'approccio strategico .....	45
2.3: Il risvolto delle risorse umane.....	51
2.4: Le fasi decisionali della scelta dei confini .....	55

### **Capitolo 3: La scomposizione delle attività aziendali e del valore..... 67**

3.1: I presupposti per una corretta scelta strategica .....	67
3.2: La Value Chain Analysis .....	68
3.2.1: Il modello di Porter .....	73
3.3: La Value Shop Analysis .....	76
3.4: La Value Network Theory .....	78
3.5: Un'analisi comparata dei precedenti modelli .....	84

<b>Capitolo 4: Il modello di riferimento proposto – Dalle attività, alle</b>	
<b>competenze, fino ai processi.....</b>	<b>87</b>
4.1: Alcune premesse al modello .....	87
4.2: La descrizione del Modello.....	89
4.3: L'approccio al Business Process Outsourcing .....	99
<b>Capitolo 5: La ricerca empirica - applicazione del modello ad un caso</b>	
<b>bancario di successo.....</b>	<b>116</b>
5.1: L'Outsourcing delle Tecnologie Informatiche come mossa strategica .....	117
5.2: I cambiamenti del Sistema Informativo bancario .....	122
5.3: Il caso empirico: il Gruppo Capitalia e la nascita di Capitalia Informatica.....	127
<b>Conclusione.....</b>	<b>141</b>
<b>Bibliografia di riferimento .....</b>	<b>144</b>

## Introduzione

### ***Il contesto di riferimento***

Come ricordato in un recente contributo sulla tecnica dell'*outsourcing* (Gervasi, Ballarin, 2007), Michelangelo disse una volta che un blocco di marmo è già una statua, e lo scultore non deve fare altro che togliere il di più! Intendeva affermare che il genio dell'artista si esprime nella concezione dell'opera, mentre per la sua realizzazione è importante sia il fabbricare, sia il ridurre al minimo le imperfezioni eliminando il superfluo.

Un'impresa certo non è un'opera d'arte, ma anch'essa nasce da una concezione che definisce da una parte ciò che si vuole offrire al mercato (*business idea*) e contemporaneamente l'organizzazione adatta a farlo in modo vincente (*business combination*). Non basta infatti presentarsi al mercato con l'idea vincente, ma occorre essere in grado di proporla in modo più efficace ed efficiente dei competitors. La perfezione, tornando alla similitudine con lo scultore, aumenta a mano a mano che l'organizzazione viene liberata dalle funzioni che non le sono proprie, alla ricerca delle attività che risultano necessarie per il raggiungimento della *business combination*.

Lo strumento che può aiutare l'impresa a raggiungere la dimensione ottimale, con giusto peso delle sue attività strategiche, è l'*outsourcing*, come modalità di ri-definizione dei confini d'impresa alla ricerca di una posizione di vantaggio competitivo.

Le reti di imprese, l'economia dei distretti, che hanno avuto nel nostro Paese un ruolo non secondario nell'ultimo quarto del Novecento, sono fenomeni basati su un intenso ricorso

all'*outsourcing*, anche se in senso lato. L'argomento è ancora di grande attualità ed è stato accentuato da fenomeni che rappresentano oggi dei "punti aperti" per lo sviluppo delle imprese.

Tra essi, *il ruolo assunto dall'ICT* nell'economia globale. Le tecnologie informatiche rappresentano oggi un pilastro per le strategie d'impresa: la qualità di un sistema informativo determina infatti la rapidità di risposta e l'efficacia con cui un'impresa si muove sul mercato. L'argomentazione andrebbe tuttavia riformulata: proprio in quanto il sistema informativo è cruciale deve essere eccellente, il che raramente si può ottenere con la tecnica del "fai da te". Inoltre le strategie di frontiera in corso di attuazione (esempio ne sono le strategie di integrazione tra imprese, le fusioni e acquisizioni) sono state un "elemento accelerante" di tale crucialità dei sistemi informatici. Le imprese, in quanto strutture organizzative separate, si trovano a dover interagire attivamente in funzione del business, una volta soggette ad attività di accorpamento e/o integrazione: come agevolare e rendere possibile un dialogo tra tali strutture? Di qui il ruolo essenziale dei sistemi informativi, quale canale di comunicazione e di integrazione.

Ma anche la *globalizzazione* ha avuto un effetto perverso sui confini d'impresa e la decisione di *outsourcing*. Negli Stati Uniti, ad esempio, l'attenzione si è già fortemente focalizzata sul fatto che in alcuni casi una quota delle attività commissionate all'esterno va a collocarsi oltre oceano, in Paesi a basso costo del lavoro. Le imprese guadagnano efficienza, ma il Paese "sic et simpliciter" perde posti di lavoro che non è più possibile

spesso rigenerare, perché le attività che ne sono oggetto sono molto più costose di quelle delocalizzate.

Una domanda fondamentale rimane da porsi: perché fare impresa in questo contesto? C'è una risposta importante, cioè per ottenere l'eccellenza. In un ambiente che vive tra casistiche come quelle che abbiamo appena accennato, sopravvivono solo le imprese che sanno generare eccellenze non ottenibili altrove. La via per farlo è composta di sfide continue, che vanno dalla scelta dei mercati a quella di prodotti e servizi, alle tecnologie, all'organizzazione, al rapporto con i clienti, alla finanza. In ognuno di questi campi occorrono soluzioni d'avanguardia, che rendano il business e il modello di servizio vincenti, nonché difficili da imitare. Su ognuno di essi si gioca la partita del successo globale dell'impresa.

Alla luce di tutto ciò, le imprese, per poter mantenere o guadagnare vantaggi competitivi, necessitano di adeguata redditività e capacità di autofinanziamento, di possedere un *sizing* critico e di concentrarsi solo su limitate attività al fine di non disperdere energie e risorse, e valorizzare le conoscenze e competenze interne, in un contesto che vede, oltretutto, un'intensificazione delle capacità imitative e, quindi, una permanenza di vantaggi competitivi temporalmente sempre più abbreviata.

Che cosa hanno generato questi presupposti?

- Necessità da parte dell'impresa di analizzare criticamente i propri confini competitivi e la propria catena del valore, con un focus dunque sulle aree di affari dove l'impresa è effettivamente in grado di competere (tecnologie ICT, massa critica di clienti, economie di scala, capacità sinergiche);

- Al di là del core business, l'azienda si trova costantemente a realizzare attività di supporto necessarie al corretto funzionamento della macchina organizzativa: occorrerebbe attribuire importanza a tali attività svolte all'interno non in funzione della loro vicinanza agli aspetti propriamente produttivi, bensì in rapporto al loro valore strategico e, quindi, al grado di interazione con i fattori necessari al successo competitivo.

Quali allora le strategie perseguibili da parte dell'impresa?

- Capacità di innovare: intesa non sotto il profilo tecnico ma come capacità di progettare e gestire nuove modalità di servizio al cliente, nuovi contenuti e prestazioni dei prodotti e servizi, nuove tecniche di produzione e di commercializzazione, nuovi metodi di strutturare l'organizzazione, nuovi modi per gestire il *time to market*, e quindi per minimizzare le tempistiche intercorrenti tra l'idea di un certo prodotto o servizio e la sua commercializzazione;
- Strategia di impresa snella: flessibilità come arma competitiva e ricerca di nuovi percorsi strategici attraverso linee esterne. In sostanza risulta di cruciale importanza incrementare le capacità competitive attraverso un'efficiente ed equilibrata combinazione tra risorse interne e risorse esterne, valorizzando un approccio sistemico orientato a governare problematiche gestionali e strategiche.

## ***Gli obiettivi e la struttura del lavoro***

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare il tema della ri-definizione dei confini d'impresa, al fine di ottenere una posizione di vantaggio competitivo.

Si cercherà di creare un *framework* teorico per comprendere come la letteratura strategica e organizzativa abbia affrontato il tema dei confini d'impresa e della ricerca di posizioni di successo. Il contributo sarà corredato anche dalle più recenti survey e analisi realizzate da note società internazionali di ricerca e consulenza. Il primo Capitolo introdurrà anche il concetto di "*outsourcing*" cercando di collezionare molte definizioni che ne sono state date da diversi punti di vista, quello tecnico, quello legato ai temi contrattuali, quello delle risorse umane coinvolte, etc.

Tale quadro teorico sarà corredato, nel secondo Capitolo del lavoro, da alcune riflessioni di natura organizzativa e strategica, cercando di comprendere da una parte la relazione tra modelli organizzativi d'impresa e scelta di esternalizzazione, dall'altra tentando di analizzare le ragioni strategiche per le quali si ricorre a questa soluzione esterna.

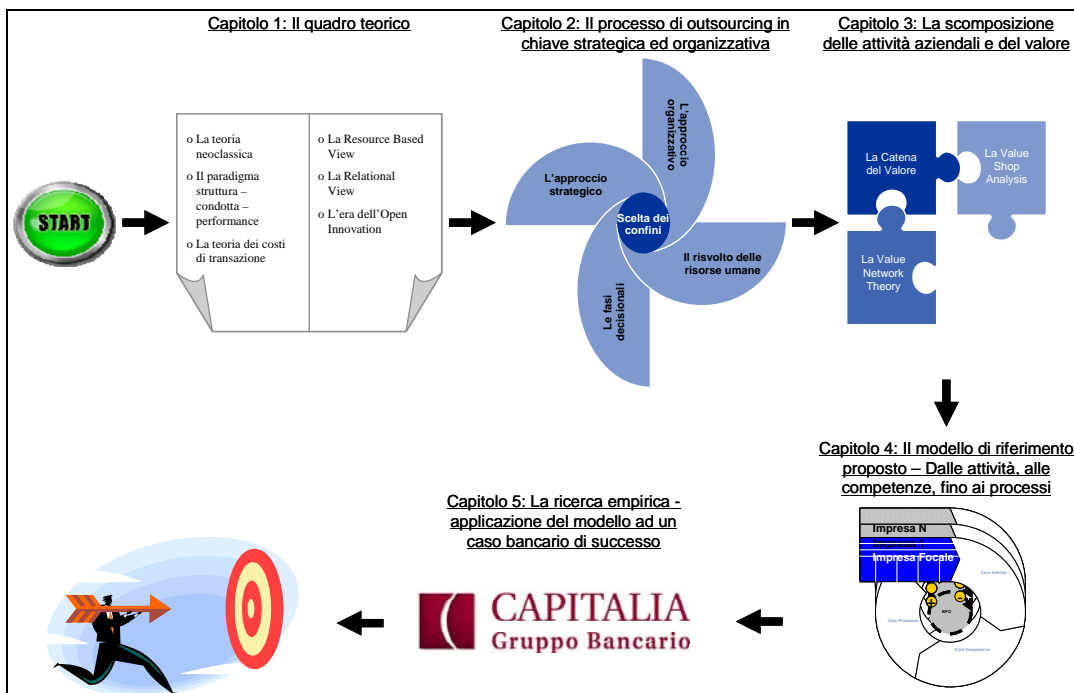
Si analizzeranno in questa chiave di lettura anche le fasi decisionali della scelta dei confini d'impresa, secondo alcuni dei paradigmi più recenti presentati in contesti internazionali.

Il terzo Capitolo cercherà di studiare sulla base di quali modelli si possono scomporre le attività d'impresa, a partire dalla nota Catena del Valore porteriana, applicata principalmente ai settori industriali, fino a modelli più innovativi focalizzati su ottica di servizio e di cliente. Tali valutazioni saranno corredate anche da alcune riflessioni di natura organizzativa, facenti riferimento alla teoria delle relazioni interorganizzative e dei network.



Il Capitolo quarto ha l'obiettivo di concettualizzare un approccio con cui guardare alla tecnica di *outsourcing*, proponendo un paradigma di analisi delle attività da definire "core", quando si è in condizione di fare la scelta. In questo caso, viene data grande rilevanza ai processi, che rappresentano "lo zoccolo duro" dell'organizzazione, consentendo di assicurare continuità al business, anche nei momenti di discontinuità e di profondo cambiamento. Si descriverà altresì la tecnica del *Business Process Outsourcing*, proprio per testimoniare l'importanza dei processi.

Infine, il Capitolo 5 si pone l'obiettivo di raccontare un caso empirico di successo nel settore bancario, e di contestualizzare tale occorrenza nel contesto competitivo delle imprese finanziarie di oggi. Di seguito il percorso compiuto per raggiungere gli obiettivi di ricerca che ci si era posti.



## Capitolo 1: Il quadro teorico

L'obiettivo del seguente capitolo è quello di introdurre il concetto di *outsourcing*, analizzando le diverse definizioni, nonché gli approcci all'analisi della scelta, che sono stati adottati a partire dall'introduzione del concetto.

Si cercherà altresì di analizzare le scelte strategiche che stanno alla base della tecnica dell'*outsourcing*, con la guida degli orientamenti della letteratura italiana ed internazionale ad oggi conosciuti circa la definizione e ri-definizione dei confini d'impresa in chiave strategica.

### **1.1: Una spiegazione del termine *outsourcing***

#### **1.1.1: Un tentativo di creare un framework di riferimento**

La parola *outsourcing* è letteralmente composta da *outside* e *resourcing*, e si riferisce all'acquisizione di risorse e/o attività all'esterno.

Viene definita anche come quella “particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di partnership tra l'azienda che si esternalizza e una azienda già presente sul mercato in qualità di specialista” (Arcari, 1996).

L'*outsourcing* viene definito anche come il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni, per un periodo di tempo contrattualmente

definito, la gestione operativa di una o più funzioni aziendali in precedenza svolte all'interno (Boin, Salvodelli, Merlino, 1998).

Altra teoria (Boisseau, 1990) lo descrive come l'assegnazione stabile ad un fornitore esterno della gestione operativa di una o più funzioni aziendali con responsabilità totale sui risultati. Giacomazzi (Giacomazzi, 1998) lo spiega, approfondendo l'elemento contrattuale, come la modalità di organizzazione esterna dei servizi per la cui attuazione è necessario formalizzare, tra l'impresa che esternalizza (*outsourcee*) ed una società già operante in quel settore specifico (*outsourcer*), una serie di contratti associativi e/o di scambio che impegnano le parti in investimenti congiunti ed in forme di collaborazione sul piano della progettazione e/o della produzione dei servizi oggetto dello scambio stesso.

L'*outsourcing* si differenzia dalle altre forme di esternalizzazione in quanto presuppone quindi una relazione più intensa tra committente e fornitore: i rapporti tra *outsourcee* (l'impresa che esternalizza) e *outsourcer* (l'azienda alla quale è ceduta l'attività) si basano, infatti, su relazioni sia di mercato che di cooperazione (De Paolis, 2001). In particolare, tra committente e fornitore viene stipulato un contratto che, a differenza di un normale contratto di fornitura, prevede un coinvolgimento strategico del fornitore nei piani di sviluppo del cliente. Si tratta di un'alleanza strategica temporanea basata sul riconoscimento delle reciproche competenze, che rappresentano nel proprio settore, delle fonti indubbe di vantaggio competitivo, che il mercato ha abbondantemente riconosciuto loro. Si basa altresì sulla volontà di instaurare una effettiva collaborazione e sulla disponibilità di sviluppare relazioni corrette e trasparenti. Inoltre, poiché questo sistema di collaborazione/competizione si basa sul decentramento delle attività, tende a

semplificare il sistema organizzativo e contestualmente favorire lo sviluppo delle capacità innovative proprie e degli altri, minimizzando i rischi che l'applicazione dell'innovazione potrebbe comportare (Merlino, Testa, Valivano, 1997).

Rispetto ad altri tipi di relazioni tra imprese, l'*outsourcing* pertanto appare molto più vincolante, richiede meccanismi di regolazione molto complessi e comporta, da un punto di vista economico, maggiori costi in caso di insuccesso. Inoltre, a differenza di altre forme di esternalizzazione, l'*outsourcing* ha per oggetto la cessione di intere attività all'*outsourcee* e, in alcuni casi, anche il trasferimento dei relativi reparti aziendali, nonché del personale addetto.

Le risorse umane da questo punto di vista sono direttamente coinvolte nel processo di *outsourcing*. E mentre nel XX secolo, come affermano alcuni autori (Fumagalli, Di Cioccio, 2002), delle due componenti facenti parte dell'economia classica (lavoro e capitale), il capitale è stata la risorsa scarsa e come tale ha preteso il diritto del potere e del beneficio marginale, la vera risorsa scarsa del XXI secolo sarà l'uomo, con le proprie idee e la capacità di creare valore per sé e per gli altri. Ai fini del successo d'impresa, le logiche che l'*outsourcing* ha seguito sono state legate alla professionalità (fatta di capacità e competenze) e l'eticità (con le sue componenti, tra le altre, di imprenditorialità e senso di appartenenza).

Il sensibile sviluppo che hanno registrato le operazioni di *outsourcing* in questi ultimi anni è legato quindi al convincimento che il business aziendale si debba basare più sulle specializzazioni funzionali che sul prodotto, e pertanto certi processi produttivi possono essere gestiti molti più efficacemente da imprese esterne specializzate. 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 di eccellenza (Ricciardi, 2006). Sotto questo profilo, il ricorso all'*outsourcing* presuppone quindi importanti valutazioni di carattere strategico e deve essere necessariamente improntato in un'ottica di medio-lungo periodo. Si tratta infatti di modificare le logiche competitive, rinunciando a presidiare direttamente alcune aree di attività in favore di una maggiore focalizzazione delle risorse su altre aree, al fine di sfruttare meglio le proprie capacità distintive: una scelta impegnativa e non sempre reversibile (Lanzavecchia, 1995).

L'interpretazione del termine subisce, in chiave strategica, gli effetti di due drivers da analizzare (Accabi, Lopez, 1995), cioè:

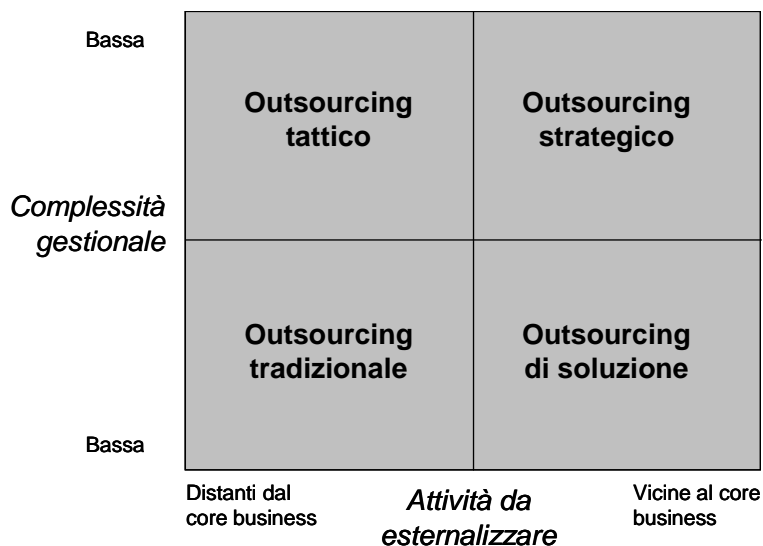
- la vicinanza delle attività da esternalizzare al “core business”;
- la complessità gestionale di tali attività.

Relativamente al primo driver - *la vicinanza delle attività da esternalizzare al core business* - si deve tenere presente che in azienda esistono processi che caratterizzano il business ed altri che possono essere definiti di supporto. Chiaramente non esiste una rigida separazione tra le due categorie, dal momento che le attività che per una azienda sono di supporto, per un'altra possono costituire parte integrante del core business (Ricciardi, 2006). Il concetto di *outsourcing* non può quindi basarsi, seguendo questo approccio, su una superficiale ripartizione di attività aziendali tra primarie e di supporto.

Il secondo driver – *il grado di complessità gestionale delle attività da cedere* – influisce sulla definizione di *outsourcing* in quanto rappresenta la complessità, che tende ad aumentare con l'aumentare delle attività che compongono un processo, e all'aumentare del numero di interazioni e di relazioni che interessano le attività del processo stesso (Colombo, Toscano, 1998).

Combinando queste due dimensioni si possono individuare quattro tipologie di *outsourcing*: tradizionale, tattico, di soluzione, strategico (Ricciardi, 2006).

**Figura 1.1:** Modalità di *outsourcing* e definizioni



Fonte: Ricciardi (2006)

Nell'*outsourcing tradizionale*, caratterizzato da bassa complessità gestionale e attività da esternalizzare lontane dal core business, le attività da esternalizzare sono principalmente di supporto: le modalità sono simili a quelle che caratterizzano la sub-fornitura. Non avendo tali attività rilevante impatto sulla gestione aziendale, possono essere esternalizzate senza la necessità di sviluppare una cooperazione strategica tra *outsourcer*

e *outsourcee*. In questo caso ci si rivolge spesso a società di servizi che già forniscono prestazioni ad altri clienti, e grazie all'esperienza che ne deriva da un parco clienti numeroso riescono a fornire servizi di buona qualità a costi più bassi rispetto alla gestione interna.

L'*outsourcing tattico* corrisponde a situazioni di elevata complessità dal punto di vista gestionale, ma che coinvolgono attività distanti dal core business aziendale. In questo caso non è consigliabile realizzare operazioni di *outsourcing* in modo indifferenziato, anche perché un'alta qualità di questi processi può contribuire al raggiungimento di vantaggi competitivi. E' necessario quindi che l'*outsourcee* affidi all'impresa esterna totale o parziale gestione dell'attività in questione, mantenendo comunque al proprio interno la funzione di controllo e monitoraggio dei processi aziendali.

L'*outsourcing di soluzione* riguarda processi caratterizzati da bassa complessità gestionale e attività vicine al core business. E' necessario che si sviluppi quindi una visione comune dal punto di vista operativo e strategico, al fine di raggiungere anche una condivisione degli obiettivi.

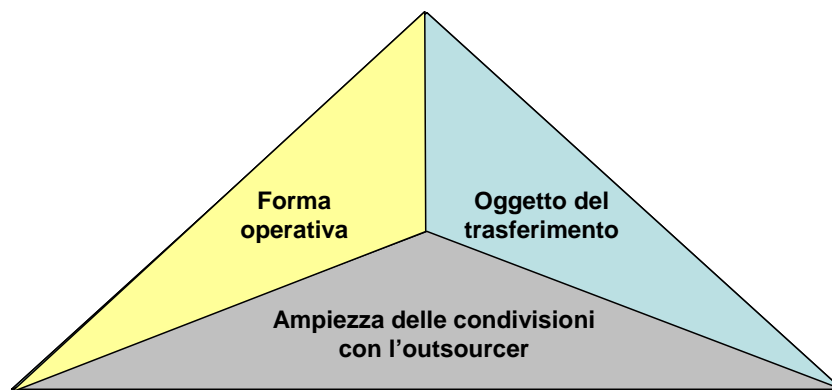
Per finire, l'*outsourcing strategico*, come combinazione di elevata complessità aziendale e attività da esternalizzare vicine al core business, viene realizzato da quelle imprese che hanno scelto di concentrare al loro interno le risorse chiave su una serie di competenze distintive. In questa circostanza, non si instaura un rapporto di fornitura, ma di partnership, caratterizzato da reciproca fiducia, fattiva collaborazione e trasparenza delle informazioni tra cliente e fornitore. Gli accordi che regoleranno le parti non saranno accordi di breve termine, né si ricorrerà al prezzo come unica variabile discriminante della scelta del partner. Si creeranno invece delle alleanze che prevedono investimenti

congiunti, si avvierà una co-progettazione delle soluzioni di business e di servizi (Nassimbeni, Detoni, Tonchia, 1993).

L'analisi appena fatta rappresenta quello che De Paolis (De Paolis, 2001) chiama "ampiezza delle condivisioni tra azienda e *outsourcer*", e rappresenta una delle tre dimensioni che costituisce l'*outsourcing* stesso.

Di seguito una rappresentazione delle dimensioni.

**Figura 2.1:** Le tre dimensioni dell'*outsourcing*



Fonte: De Paolis, 2001

Tralasciando la dimensione già abbondantemente descritta in precedenza, cioè l'*ampiezza delle condivisioni* e il rapporto tra azienda-*outsourcer*, le altre due sono:

- la *forma operativa*, e cioè la caratteristica per cui si affida l'attività a società terze che già svolgono sul mercato le medesime funzioni per cui ricevono l'incarico; ovvero che vengono costituite ad hoc, dotate di autonomia giuridica, e che hanno come missione quella di erogare specifici servizi che l'azienda precedentemente svolgeva all'interno (spesso in questo ambito si parla di società *captive*);



- *l'oggetto del trasferimento*, a seconda che, compatibilmente con una analisi propedeutica delle competenze distintive nell'ambito del *business system*, *l'outsourcing* riguardi:
  - Parte o componente del processo produttivo;
  - Intere fasi del processo produttivo;
  - Attività ausiliarie;
  - Attività di supporto;
  - Fasi elementari di centri funzionali;
  - Processi di natura interfunzionale.

Sull'oggetto del trasferimento indaga anche parte della letteratura più recente (McIvor, 2005; Click, 2005).

Questi autori affermano che quando si parla di *outsourcing*, si può far riferimento al trasferimento di intere *business functions*, di alcune attività perimetrali, ma anche di persone ed asset fisici. Per analizzare un quadro così complesso non basta partire dal presupposto che l'obiettivo d'impresa sia generare un vantaggio di costo. Il punto di partenza, secondo gli autori, deve essere quello di comprendere se *l'outsourcing* dell'attività in questione sia appropriato per l'organizzazione. In questo caso, il termine deve suscitare anche riflessioni quali: Quanto è importante l'attività per il mio vantaggio competitivo? Quali competenze ha il *provider* nel gestire l'attività che voglio esternalizzare? Quale rischio di mercato relativo ai fornitori sto correndo? Quali potrebbero essere le potenziali *workforce* e l'impatto sul morale delle persone?

Termini che in quest'ottica vengono associati all'*outsourcing* sono *integrazione verticale*, relativamente al livello di *ownership* delle attività collocate a monte o a valle della propria catena del valore. I due concetti vengono accostati, partendo dall'idea che entrambi riguardino la decisione se un'attività possa ottenere una migliore performance se gestita internamente ovvero se affidata ad un fornitore esterno. Altro termine accostato spesso ad *outsourcing* è *make or buy*. Il termine, a differenza dei precedenti, implica già una valutazione circa la sostenibilità della scelta, e la presa di coscienza circa la decisione migliore. L'*outsourcing* si pone quindi logicamente a valle di questo concetto, in quanto implica che la scelta di esternalizzare sia già stata presa.

Data la complessità dei fattori coinvolti, anche elementi quali quello contrattuale, gestionale e valutativo assumono una rilevanza strategica (Quelin, Duhamel, 2003). Anche l'elemento che McIvor (McIvor, 2005) definisce *political influences*, e cioè l'influenza che le funzioni oggetto di esternalizzazione possono aver sul processo valutativo, può in qualche modo incidere pesantemente sulla riuscita dell'operazione, nonché essere fonte di forte complessità.

Tutto ciò va considerato alla luce di un'importante considerazione, e cioè che una decisione di *outsourcing* è estremamente costosa, nonché difficoltosa da revocare. In uno studio recente sul tema, Barthelemy e Geyer (Barthelemy, Geyer, 2000) spiegano come alcune analisi empiriche abbiano messo in evidenza che in caso di non coerenza tra strategia di *outsourcing* e obiettivi attesi, al fine di ottenere uno switch su un altro fornitore, ovvero riportare in house l'attività, ovvero risolvere le questioni contrattuali, occorrono almeno 8-9 mesi di lavoro ad hoc.

L'elemento "costo" della strategia assume un ruolo primario a seconda che l'*outsourcing* venga intrapreso per la prima volta da un'azienda (McIvor, 2005). Normalmente, infatti, le organizzazioni che approcciano per la prima volta con questa scelta lo stanno facendo per ridurre i costi e aumentare contestualmente la performance di specifiche attività. Questa tipologia di *outsourcing* riferisce alla volontà dell'azienda di mantenere una posizione di vantaggio competitivo sul mercato. Spesso rappresenta una manovra per rispondere ad azioni già attivate da altri competitors, per cui ci si rivolge addirittura ai medesimi fornitori. Questa però, a detta dell'autore, non è una solida base per costruire una posizione duratura di vantaggio competitivo.

Saunders ed altri (Saunders, Gebelt, Hu, 1997) obiettano a questo approccio dicendo che in molti casi le motivazioni che conducono all'*outsourcing* sono di natura tecnologica e strategica, e non di riduzione dei costi. La tecnologia e le evoluzioni strategiche del business consentono infatti alle aziende di essere più "pronti rispetto ai bisogni della clientela". L'elemento di riduzione dei costi deve intendersi invece quale un pre-requisito per la scelta, non una strategia.

### **1.1.2: Come interpretare i confini d'impresa**

Nell'impresa che alcuni autori (Fumagalli, Di Ciocco, 2002) definiscono "post-moderna", cioè in cui prende forma il cosiddetto terziario avanzato e sul mercato si affermano società di servizi a cui le imprese si rivolgono in misura sempre più frequente per ottenere ciò che generavano prima all'interno, assume grande rilievo il concetto di confine d'impresa. Non perché prima tale concetto non fosse importante ( e il successivo

paragrafo mirerà a compiere una review), ma in quanto gli ultimi anni hanno portato ad una esasperazione del concetto.

La post-modernità, come afferma Lawendel (Lawendel, 2007), ha reso “porose le barriere tra interno ed esterno, forma e contenuto, comunicante e comunicato, latente e manifesto, autentico e inautentico, significante e significato, produttore e consumatore”, molto più di quanto non lo sia stato in altri periodi storici, quali il periodo pre-industriale, nonché l’era industriale.

Bergquist (Bergquist, 1993) ha offerto in questo senso tre modelli di impresa, che partono dall’enucleazione dei tratti distintivi dell’impresa stessa in termini di confini e di mission.

**Figura 3.1:** Confronto tra i confini d’impresa nei periodi storici

Epoca	Confini	Mission
<b>Pre-moderna</b>	Sfumati e confusi con il nucleo familiare	Implicita nella spinta alla sopravvivenza
<b>Moderna</b>	Rigorosamente delineati	Non esplicitata. Prevale l’obiettivo del profitto
<b>Post-moderna</b>	Concettualmente superati	Sempre chiara e delineata, vero faro per la guida d’impresa

Fonte: Bergquest, 1993.

I confini dell’impresa perdono la nitidezza del passato e si fanno più irregolari e sfumati. L’idea che scaturisce potrebbe suggerire un’ipotesi di fragilità che viene subito smentita dalla presenza di una mission che, rispetto al passato, è sempre meglio definita e costituisce l’identità dell’impresa. I confini sono quindi volutamente porosi rispetto al

passato, permettendo all'impresa di avvalersi teoricamente sempre delle competenze più adeguate, all'interno e all'esterno.

Nonostante tale fluidità nei confini, i riferimenti teorici insistono sulla centralità dei valori di fondo dell'impresa, siano essi legati ad uno slogan, ad un imperativo di mercato o comunque al suo core business. Mission chiara in contrapposizione a confine sfocato.

Senge (Senge, 1990) al proposito ha sottolineato come alla mission di fondo dell'organizzazione debba essere attribuito un valore intrinseco, slegato dalla logica del confronto con le altre aziende. La mission in questo caso si configura come una caratteristica genetica dell'impresa stessa, un patrimonio da difendere assolutamente. Si ritiene infatti che le imprese debbano costantemente verificare come operare e quale sia il contributo che ritengono di poter offrire con successo al contesto in cui operano. In effetti a partire dall'ultimo decennio, le imprese sono state chiamate ad analizzare attentamente e costantemente ciò che fanno bene e ciò che il contesto effettivamente richiede (mission chiara), e ad eseguirlo poi in modi molto differenti (confini flessibili).

Le modalità con cui le imprese hanno reso permeabili questi confini hanno generato fenomeni di esternalizzazione su vasta scala, e tra questi l'*outsourcing*. Siamo di fronte a quello che Kuhn (Kuhn, 1964) definì "Cambio di paradigma", interpretando la storia delle scienze come caratterizzata da periodi di perfezionamento costante poi interrotta da salti di discontinuità, rappresentati da scoperte rivoluzionarie ovvero dalla sostituzione di un paradigma dominante con un altro. L'impresa, tradizionalmente intesa, non riesce a mantenere la competitività sul mercato se rimane ancorata al concetto di integrazione verticale delle competenze. Appesantita infatti spesso da strutture e sovrastrutture, perde

la sfida nelle aree più importanti, quella della rapidità decisionale e dell'innovazione organizzativa.

## **1.2: Il punto di partenza nella review letteraria: la Teoria Neoclassica**

Lo studio dei confini d'impresa può essere ricondotto all'analisi dell'impresa ed ai suoi comportamenti: quando un'azienda decide di ri-definire i suoi confini organizzativi, come nel caso dell'*outsourcing*, lo fa perché sta analizzando se stessa, il funzionamento delle sue componenti, nonché sta anche sostenendo un benchmark rispetto all'ambiente esterno, al fine di detenere il più possibile una posizione di vantaggio competitivo.

La teoria dell'economia neoclassica è quella che per prima si pone il problema del modo in cui vengono combinate le risorse (lavoro e capitale) per realizzare un determinato prodotto, nonché l'analisi della massimizzazione del profitto tramite la leva del prezzo (Boschetti, Sobrero, 1996). L'impresa dunque esiste per combinare risorse al fine di ottenere un prodotto o servizio, cioè il suo output. Il concetto di concorrenza perfetta costituisce il riferimento cardine (Hicks, 1939) attorno al quale vengono definite per differenza le altre strutture di mercato.

Assiomi della concorrenza perfetta sono la possibilità di individuare ex-ante le risorse e la loro combinazione, necessaria per l'attività dell'impresa, la facilità nel calcolare il beneficio economico marginale derivante da ogni risorsa, la simmetria informativa, nonché la mobilità e la divisibilità delle risorse. Partendo da questo presupposto, le imprese non presentano caratteri di diversità: dispongono delle medesime informazioni, pescano da stesso parco di risorse e di tecnologia. L'attività di impresa è così riassunta da

una funzione di produzione che utilizza la tecnologia disponibile per l'impiego del capitale e della forza lavoro, al fine di ottenere l'output aziendale (Kreps, 1991).

Principale conseguenza di questa teoria è che i risultati d'impresa sono funzione dell'andamento dei costi interni di produzione. L'impresa cerca di recuperare efficienza guardando principalmente al proprio interno, alla luce del regime di perfetta concorrenza che governa i mercati.

### **1.3: Il Paradigma Struttura – Condotta – Performance**

Superata la fase dell'economia neoclassica, l'attenzione dell'economia industriale si rivolge preliminarmente all'esterno dell'impresa (Philips, Stevenson, 1974) per analizzare le diversità intersettoriali e quindi le implicazioni di queste sulle imprese. L'assunto di base, racchiuso nel paradigma "struttura – condotta – performance" (Mason, 1939; Bain, 1950, 1954 e 1968), introduce un importante elemento di eterogeneità rispetto alla teoria neoclassica, e cioè la diversità strutturale dei contesti nei quale le imprese operano, finendo per determinarne i comportamenti e influenzarne le performance (Scherer, 1980; Tirole, 1988). Partendo da questo approccio, l'impresa deve posizionarsi nel modo migliore, cioè attraverso la costruzione di posizioni di monopolio e l'attuazione di politiche collusive con le altre imprese. Il paradigma di Scherer in particolare ruota attorno alla ben nota idea che la performance industriale non dipenda esclusivamente dalla struttura del mercato, ma anche dalla condotta. Il paradigma "struttura – condotta – performance" viene identificato con il binomio Bain-Mason (Teece, 1984; Seth, Thomas, 1994) che rappresenta un punto di svolta negli studi

dell'economia dell'impresa. Rispetto alla teoria neoclassica, cambiano fundamentalmente due approcci:

1. Viene introdotto il concetto di struttura di mercato, grazie anche al ricorso a numerosi studi empirici (Seth, Thomas, 1994);
2. Assume un ruolo critico la concentrazione del settore e dunque l'analisi relativa delle imprese, che diviene un elemento di eterogeneità introdotto dall'economia industriale (Mann, 1966), alla conquista di una posizione dominante per riallocare le risorse a proprio vantaggio (Weiss, 1975).

Nello stesso senso McIvor (McIvor, 2005) enfatizza come il paradigma “struttura – condotta – performance” porti con sé la teoria secondo la quale le differenze esistenti nelle strutture di mercato influenzano le policy decisionali delle imprese. L'impresa diviene “deterministica”, e si estende l'analisi al settore di appartenenza.

Partendo da un'analisi realizzata su un cluster di aziende americane, Bain sfida la teoria economica tradizionale introducendo la figura dei “new entrants” nel mercato (Bain, 1959). Definendo le barriere all'entrata, Bain introduce un termine ancora in voga nelle strategie del tempo attuale. L'approccio alla *Industry view* vede nella formulazione di una strategia di business l'azienda come strettamente collegata al suo ambiente di riferimento, incluso il settore industriale nel quale si trova a competere. Pertanto, a detta di Bain, il profitto potenziale di un'impresa è anche funzione delle caratteristiche strutturali dell'azienda, e del suo rapporto rispetto al settore.

L'analisi strategica classica si sviluppa quindi a partire dall'economia industriale, cui è legata dall'identificazione di una relazione tra struttura di mercato e performance (Hax, Majiluf, 1987), che appare in tutta la sua evidenza nel momento in cui la teoria strategica



si arricchisce del contributo di Porter (Porter 1980, 1985 e 1991). La gestione strategica di un'impresa, secondo tale impostazione, mira a costruire posizioni di privilegio all'interno di uno specifico settore industriale, consentendo tali posizioni l'ottenimento di una redditività di lungo periodo superiore alla media del settore e sufficiente ad assicurare la sopravvivenza. A tal proposito Porter individua il modello delle "cinque forze competitive", spiegando come l'interazione delle forze competitive (barriere all'entrata, barriere all'uscita, potere contrattuale dei fornitori, potere contrattuale dei clienti, intensità della concorrenza), che ruotano attorno ad un'impresa focale, determina il grado di profittabilità potenziale del settore, e dunque il massimo livello di performance conseguibile da una qualsiasi impresa. Porter arriva a dire che la struttura stessa del settore finisce per definire i limiti delle prestazioni dell'impresa.

In quest'ottica, Porter (Porter, 1985) identifica tre strategie per acquisire una posizione di vantaggio competitivo:

1. la differenziazione;
2. la leadership di costo;
3. la focalizzazione.

Sinteticamente, la *differenziazione* implica la decisione da parte delle imprese di offrire ai consumatori qualcosa di unico per il quale essi sono disposti a pagare un *premium price*. La *leadership di costo* implica la scelta aziendale di essere produttori a bassi costi all'interno del settore di riferimento attraverso lo sfruttamento di economie di scala, ed altre fonti di vantaggio competitivo. La strategia di *focalizzazione* consiste nel focus specifico su nicchie di mercato. Porter identifica un numero di generici drivers che possono agire come strategia di costo o di differenziazione. Tra questi, ricordiamo

principalmente economie di scala, capacità di utilizzo, relazioni, integrazione verticale, location, timing, apprendimento, etc.

Il dettaglio in Figura 4.1.

**Figura 4.1:** I drivers generici

•Drivers di differenziazione	Drivers di costo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Policies scelte – legate alla scelta delle attività da far performare e a come realizzare questa strategia</li><li>• Relazioni – con i clienti, fornitori, canali nella catena del valore</li><li>• Timing – first mover sul mercato per l'introduzione di un prodotto/servizio</li><li>• Location</li><li>• Apprendimento</li><li>• Interrelazioni – collaborazioni cross-funzionali, cross fertilization tra SBU</li><li>• Integrazione – scopo ed organizzazione delle attività</li><li>• Scala</li><li>• Fattori istituzionali – legislazioni governative, influenza di unioni e lobbies, etc</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Economie di scala</li><li>• Apprendimento e spillovers – apprendimento tra differenti contesti industriali</li><li>• Strade legate alle capacità di utilizzo</li><li>• Relazioni</li><li>• Interrelazioni</li><li>• Integrazione</li><li>• Timing</li><li>• Policies scelte</li><li>• Location</li><li>• Fattori istituzionali</li></ul>

Fonte: Porter (1985)

Porter sostiene che la performance relativa dell'impresa rispetto ai competitors sia funzione di come l'impresa stessa riesce a sviluppare tali drivers, verso una posizione di vantaggio competitivo.

### **1.4: La teoria dei Costi di Transazione**

Ronald Coase, Nobel per l'economia nel 1991, in uno dei suoi principali articoli, e cioè *The nature of the firm*, osservò che gestire relazioni economiche tramite il mercato o

all'interno dell'azienda dipende dalla minimizzazione dei costi di transazione: la struttura organizzativa caratterizzata da minori costi di questo tipo sostituisce quella con costi maggiori (Coase, 1937). Pertanto le attività vengono verticalmente integrate quando i costi necessari per organizzarle sono inferiori ai cosiddetti "*marketing costs*", sostenuti dall'impresa quando si rivolge al mercato. Tuttavia, poiché l'organizzazione interna e la supervisione gerarchica delle attività garantiscono, da un lato, il risparmio dei costi di negoziazione di una vasta gamma di contratti di fornitura esterna, dall'altro lato, la soluzione dei problemi connessi alla ricerca dei fornitori ed al rischio di frodi e di comportamenti sleali, per il criterio di efficienza, la scelta, secondo Coase, dovrebbe ricadere sulla gestione interna. L'approccio "transazionale" di Coase viene ripreso e sistematizzato da Williamson (Williamson, 1975), che configura l'impresa come un'organizzazione complessa, fatta di relazioni di mercato e rapporti gerarchici. Williamson combina la teoria economica con la teoria manageriale, al fine di individuare il miglior assetto organizzativo dell'impresa, tenendo anche conto del contesto di mercato.

Williamson definisce transazione il passaggio di un bene e/o servizio tra due attività produttive tecnologicamente distinte e sostiene che questo passaggio determina costi di tipo "transazionale" nel caso in cui vengano realizzati con l'apporto di operatori esterni. Rispetto al momento di realizzazione della transazione, i costi relativi sono sostenuti ex-ante per l'individuazione dei potenziali fornitori e per la definizione e stesura del contratto, ed ex-post per il controllo dell'esatto adempimento del contratto e per la soluzione delle controversie. L'entità di questi costi varia in funzione della specificità

delle risorse impiegate, dell'incertezza dell'andamento del mercato e della frequenza dei contratti con fornitori esterni.

Williamson definisce fattori primari che producono difficoltà alle transazioni elementi quali:

- *Razionalità limitata*: la razionalità dei comportamenti umani è limitata dall'abilità dell'attore di processare le informazioni;
- *Opportunismo*: Le persone hanno una naturale propensione ad agire in maniera opportunistica, quando si sentono di dover tutelare principalmente i propri interessi;
- *Piccoli numeri*: Molte situazioni coinvolgono piccoli numeri e casistiche, per cui il costo dell'ottenimento di piena informazione in merito può risultare proibitivo;
- *Condizioni di blocco informativo*: La distribuzione asimmetrica di informazioni tra le parti che stanno realizzando la transazione implica che una parte può trovarsi in possesso di maggiori informazioni rispetto all'altra.

Tali difficoltà “transazionali” e i costi associati aumentano quando le medesime transazioni sono caratterizzate da (Williamson, 1985):

- *Specificità degli assets*: transazioni che richiedono alti investimenti che sono *requirement* specifici di una certa relazione di scambio;
- *Incertezza*: ambiguità sulla definizione della transazione, nonché nella sua performance;
- *Scarsa frequenza*: transazioni che sono realizzate di volta in volta.

Secondo Williamson, in situazioni di bassa specificità degli investimenti e di ridotta frequenza delle transazioni, risulta più efficiente la gestione secondo le modalità di mercato: le relazioni non presentano livelli di complessità tali da richiedere sforzi per sviluppare la fiducia reciproca al fine di ridurre i rischi di opportunismo. Il concetto di opportunismo, a detta di Williamson, nella teoria d'impresa significa ammettere che agenti economici, perseguendo la massimizzazione del proprio profitto, possano, in determinate situazioni, raggiungere questo obiettivo anche mediante l'inganno e la frode. Viceversa, in condizioni di incertezza, di investimenti specializzati e di transazioni ricorrenti, l'organizzazione gerarchica risulterebbe più efficace per ridurre i comportamenti opportunistici che ne deriverebbero.

Come si può notare, tale modello presenta forti analogie con almeno una delle principali versioni della teoria contingente di Thompson (Grandori, 1984). Williamson stesso sviluppa la sua argomentazione applicata al problema della "definizione del confine efficiente di una unità organizzativa", esplicitando il parallelismo con Thompson, come tra l'altro avremo modo di vedere nel proseguo del lavoro.

### **1.5: La Resource Based View**

Negli anni '90 si è sviluppato un ricco filone di ricerca, denominato *Resource Based View* (RBV), che ha riportato l'attenzione degli studi di strategia sulla *singola impresa*, dopo un decennio di studi caratterizzati dall'impronta di derivazione economico-industriale determinata dal lavoro di Porter sulla strategia competitiva, prevalentemente focalizzato sulle determinanti di settore. La RBV si rivolge allo studio dei legami esistenti tra la specificità delle risorse e delle competenze d'impresa e la presenza di una posizione di vantaggio competitivo sostenibile, cioè che sia in grado di spiegare performance superiori

rispetto a quelle dei competitors e nel contempo non siano facilmente replicabili (Wernefelt, 1984; Barney, 1986; Conner, 1991; Mahoney, Pandian, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Seth, Thomas, 1994).

Gli assunti di base della RBV pongono in discussione alcuni dei principi cardine delle teorie economiche relative al concetto di risorse. Il primo è costituito dal concetto di *omogeneità delle risorse* disponibili per le imprese: secondo questa teoria le imprese sono caratterizzate da insiemi di risorse produttive eterogenee (Barney, 1991) che consentono di conseguire livelli differenti di efficienza (Peteraf, 1993). Le differenziazioni in questo senso consistono sia in diversità intrinseche alle risorse stesse, sia nelle modalità di combinarle tra di loro, ottenendo un nuovo output (Penrose, 1959). Il secondo assunto è invece quello della *mobilità* delle risorse tra le imprese: il vantaggio competitivo è anche funzione della possibilità da parte delle imprese di innescare processi protettivi rispetto alle azioni imitative dei concorrenti. A questo proposito l'impresa deve essere in grado di attivare dei meccanismi di isolamento nei confronti del mercato (Rumelt, 1991). Ci si ricollega a concetti quali quello di barriere all'entrata, già discusso a proposito della *Industry View*, finalizzate ad isolare le imprese di un determinato settore da potenziali *new comers*, e di barriere alla mobilità (Caves, Porter, 1977) finalizzate ad isolare insiemi di imprese all'interno di un settore.

Pertanto questo paradigma individua l'impresa, e non il settore, come oggetto di analisi, in contrapposizione alla teoria industriale e alle forze competitive. Analisi, questa, che consente di identificare fattori aggiuntivi di imperfetta mobilità delle risorse nella natura del processo di accumulazione delle stesse che avviene al suo interno (Dierickx, Cool,

1989), valorizzando come fattori strategici quelli che rappresentano i processi primari di sviluppo e di apprendimento.

Il terzo assunto, che deriva come conseguenza dei due precedenti, è rappresentato dalla *non replicabilità* delle risorse che concorrono alla costruzione della posizione di vantaggio competitivo (Penrose, 1959; Lippman, Rumelt, 1982; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Il vantaggio competitivo dell'impresa può allora definirsi sostenibile solo se l'impresa dispone di risorse aventi le seguenti caratteristiche:

- essere eterogenee;
- non essere trasferibili;
- non essere replicabili.

Le fonti del vantaggio competitivo possono essere ricondotte a due grandi categorie, e cioè le risorse e le capacità. Per risorse devono intendersi stock di fattori disponibili posseduti o controllati dall'impresa che consistono, tra l'altro, di know-how che può essere commercializzato, asset finanziari o fisici, capitale umano, etc; mentre per capacità deve intendersi l'impiego di risorse, quasi sempre in combinazione per raggiungere un fine desiderato. Sono processi tangibili o intangibili, basati su informazioni, specifici dell'impresa e sviluppati nel tempo attraverso interazioni complesse tra le risorse esistenti (Amit, Schoemaker, 1993; Penrose, 1959). Secondo Penrose si potrebbero intendere le risorse come stock e le capacità come flussi.

Queste prime considerazioni pongono le basi per una distinzione tra rendite economiche, basate sul principio di scarsità delle risorse, e rendite organizzative, basate sulla loro

combinazione ottimale. Per essere in grado di costruire un vantaggio competitivo sostenibile, le risorse devono allora essere (Barney, 2002):

- *Critiche*: determinanti per sfruttare opportunità e/o neutralizzare minacce presenti nell'ambiente in cui opera l'impresa; Barney spiega come questa caratteristica emerge dal confronto tra capacità interne e opportunità esterne;
- *Scarse*: in modo che siano difficilmente controllabili da concorrenti attuali e potenziali; questa valutazione nasce dall'analisi dei competitors e dal fatto che essi posseggano risorse di valore.

Ma, superato un certo periodo di tempo, le risorse rare e critiche possono perdere tali caratteristiche in virtù di fenomeni imitativi da parte dei concorrenti, nonché dalla possibile sostituibilità delle stesse (McIvor, 2005). Pertanto, occorre indicare ulteriori due caratteristiche essenziali al vantaggio competitivo, e cioè:

- *Imperfettamente imitabili*: affinché le innovazioni strategiche derivanti dal presidio di risorse scarse e critiche non siano vanificate da strategie imitative. L'imperfetta imitabilità delle risorse può dipendere sia dall'unicità delle condizioni storiche dell'impresa, dall'ambiguità causale sui legami tra le risorse e il loro effettivo mix (Lippman, Rumelt, 1982; Barney, 1991) o dalla complessità sociale delle risorse che generano vantaggio competitivo (Dierickx, Cool, 1989).

Questi ultimi (Dierickx, Cool, 1989) hanno identificato cinque principali fattori che possono impedire l'imitazione di risorse rare e di valore, quali:

1. *Time compression diseconomies*: si tratta dei costi addizionali associati all'accumulazione delle risorse richieste sotto la pressione del tempo che scorre;



2. *Asset mass efficiencies*: in alcuni casi, le risorse possono essere molto più costose se accumulate quando lo stock di asset esistente in un dato momento all'interno dell'organizzazione è relativamente piccolo rispetto a quello dei competitors. Per esempio, un'azienda dotata di forti skills in ricerca e innovazione si trova in una posizione più agevole nell'acquisire competenze tecnologiche ancor più avanzate e di aggiungerle alla base esistente di risorse e di conoscenze, molto più di quanto non possa fare un'azienda con conoscenze limitate;
3. *Asset interconnectedness*: la mancanza di risorse complementari può allontanare l'impresa dall'idea di acquisire una certa risorsa;
4. *Asset erosion*: tutte le basi di risorse possono “decadere” al di là di un certo lasso di tempo, ad esempio come frutto di obsolescenza;
5. *Causal ambiguity*: in alcuni casi non è possibile determinare esplicitamente i fattori o i processi che si sono rivelati necessari per accumulare le risorse richieste. In questo caso finisce per essere molto difficile comprendere la relazione tra le risorse ed il come esse abbiano potuto generare una posizione di vantaggio competitivo.

Ultimo elemento caratterizzante la possibilità di detenere una posizione di vantaggio competitivo sostenibile è il seguente:

- *Non sostituibili*: da altre risorse strategicamente equivalenti. In questo caso Barney (Barney, 2002) individua un set di attività, quali la costituzione di strutture di *reporting*, la realizzazione di sistemi di controllo del management, nonché la costruzione di adeguate politiche retributive che possano aiutare a mantenere questa caratteristica.

Dal punto di vista delle competenze, la RBV entra in conflitto principalmente con la Scuola Harvardiana, la quale per prima aveva individuato un legame tra *elementi interni ed esterni* all'impresa (Learned, Christensen, Andrews, Guth, 1969). Tale filone di pensiero si concentra sull'analisi delle competenze dell'impresa, valutate in base al contesto ambientale in cui opera l'impresa, il cui principio ispiratore può essere ricondotto a Selznick (Selznick, 1957). L'impresa deve quindi posizionarsi nel modo migliore nell'ambiente, ed eventualmente modificare le variabili ambientali a proprio favore, sfruttando le proprie competenze specifiche. Si tratta di uno sforzo che all'impresa viene chiesto sia verso l'esterno, grazie all'individuazione dei fattori critici di successo (Hofer, Schendel, 1978), sia verso l'interno, in virtù dell'identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa (Stevenson, 1976). Ciò richiede la disponibilità di informazioni chiare, che consentano di individuare i fattori critici di successo, e di conseguenza di condizioni di stabilità ambientale. Si tratta di un approccio teorico caratterizzato da una forte razionalità, finalizzata alla ricerca della strategia ottimale e pertanto unica. La Scuola Harvardiana predica quindi un chiaro senso della direzione in cui si muove l'impresa. Le competenze rilevanti sono definite ancor prima della implementazione della strategia, per cui chi decide deve sapere in anticipo cosa è rilevante per la decisione.

Anche se la RBV prende in considerazione sia i fattori interni che quelli esterni, è evidente che trova la fonte del vantaggio competitivo all'interno dell'impresa, nelle caratteristiche delle risorse controllate dai singoli attori e nella loro capacità combinatoria. Il motore della strategia competitiva risiede, secondo la RBV, saldamente all'interno dell'impresa.

Secondo elemento di differenziazione è legato al concetto di *razionalità*. Nella RBV la non replicabilità delle risorse o della loro combinazione presuppone che l'ambiguità causale lasci poco spazio all'idea normativa di strategie sottese (secondo la Scuola Harvardiana). A volte, infatti, i processi naturali di integrazione delle risorse generano combinazioni che neanche l'impresa stessa sarebbe in grado di comprendere e replicare (Lippman, Rumelt, 1982).

Infine, rispetto alla premessa di stabilità della Scuola Harvardiana, che consente al decisore di conoscere in anticipo quali siano le variabili rilevanti, la RBV, ponendo una forte attenzione sul processo di accumulazione delle risorse, valorizza la componente di apprendimento organizzativo, che si verifica in fase di implementazione della strategia.

Un'ultima considerazione di raffronto tra Porter, la RBV e la Scuola Harvardiana. Porter rilegge la Scuola Harvardiana in chiave economico-industriale, accettando il concetto di eterogeneità delle imprese, ma condizionandone fortemente le performance al settore di appartenenza dell'impresa. Il concetto di eterogeneità viene inteso da Porter in modo relativo, tramite l'introduzione di una unità di osservazione "intermedia" tra il settore e l'impresa, e cioè i raggruppamenti strategici.

Altri dibattiti hanno riguardato il confronto tra la RBV e la Industry View (McIvor, 2005). Nel discutere le caratteristiche della Industry View, alcuni autori (Teece, Pisano, Shuen, 1997) argomentano che il processo strategico deve coinvolgere primariamente la scelta di un'opzione, in un set pre-definito di opzioni di investimento. Le risorse non detenute dall'organizzazione possono essere realmente acquisite. I teorici della RBV dichiarano che la strategia basata sulle risorse è il paradigma necessario per l'ottenimento di una posizione di vantaggio competitivo. Essi vedono l'azienda come un bouquet di

risorse nella forma di asset tangibili e intangibili, che l'azienda deve saper sviluppare e sfruttare. Questo approccio principalmente si focalizza sull'idea che i ritorni economici che ogni azienda chiede di ottenere dovrebbero arrivare più dal detenere risorse rare e *firm-specific*, piuttosto che dallo sfruttamento delle opportunità del settore.

A proposito di questo dibattito, molti dei teorici della RBV citano un'analisi empirica realizzata da Rumelt (Rumelt, 1991) come supporto alla RBV (Baden-Fuller, Stopford, 1992; Kay, 1995). Rumelt analizza un numero di imprese americane, operanti nel settore manifatturiero tra il 1974 e il 1977, al fine di determinare il livello di varianza nei profitti che potevano essere ottenuti da fattori quali la partecipazione all'interno del settore. I risultati dello studio portarono Rumelt ad affermare che la selezione del settore aveva un impatto molto meno significativo sulla profittabilità delle imprese, rispetto agli effetti delle singole business unit. A sostegno di Rumelt, interviene anche Kay (Kay, 1995), il quale dichiara che il valore viene aggiunto in azienda al livello in cui il vantaggio competitivo viene creato, e cioè a livello di SBU.

Altri autori hanno invece riletto la Industry View e la RBV come complementari (Amit, Schoemaker, 1993; Verdin, Williamson, 1994). Per esempio, argomentano, considerando un'azienda che ha guadagnato un vantaggio competitivo in un determinato settore dove esiste la possibilità di sfruttare economie di scala. Porter, su questo, direbbe che queste sono state una risorse strategica di valore, dal momento che hanno consentito l'utilizzo di barriere all'entrata per i *new comers*. Alternativamente, la RBV avrebbe sostenuto la medesima tesi, quindi risorsa strategica di valore, dal momento che un *new entrant* avrebbe trovato difficoltà nell'imitare.

## **1.6: La Relational View**

Un filone letterario che sta prendendo piede con grande enfasi è quello delle relazioni “interorganizzative” (Casson, 1998; Dyer, Singh, 1998; Poppo, Zenger, 1998). I proponenti di questa letteratura, a volte riferita come Relational View (RV), vanno alla ricerca di un significato profondo sottostante alla possibilità che un'impresa acquisisca e mantenga nel tempo un vantaggio competitivo. Ad esempio, alcuni (Dyer, Singh, 1998) spiegano che per le organizzazioni è possibile combinare le risorse in modo unico a cavallo dei propri confini organizzativi per ottenere un vantaggio competitivo. La RV è stata un'evoluzione secondo alcuni rispetto alla Teoria dei Costi di transazione in relazione allo studio delle potenziali strutture di governo. Altri autori (Ring, Van de Ven, 1992) sostengono che la tendenza a focalizzarsi su mercato o gerarchia nella scelta di governance è stata in qualche modo superata nella comprensione delle potenziali alternative.

La RV parte dalla comprensione dell'impresa, dicendo che l'impresa può sviluppare risorse di valore attraverso la gestione delle relazioni con entità esterne all'impresa stessa, tra cui i fornitori, i clienti, gli enti governativi, nonché le università. Pertanto l'impresa può guadagnare e sostenere un vantaggio competitivo accedendo alle sue risorse in un modo che di fatto superi i confini organizzativi interni. E' per questa ragione che molti studiosi di strategie hanno analizzato l'importanza di meccanismi di controllo come il trust e l'importanza delle risorse e competenze di fornitori e clienti (Lorenzoni, Lipparini, 1998; Gulati, 1999; Kaufmann, Wood, Theyel, 2000).

Alcune ricerche hanno suggerito che c'è un grande potenziale di incremento di produttività nella catena del valore, che avremo modo di approfondire nel proseguo del

lavoro, quando le organizzazioni stanno realizzando investimenti legati allo sviluppo di relazioni nonché combinando risorse in modo unico (Dyer, 1996). Nel proporre la Relational View, Dyer e Singh (Dyer, Singh, 1998) definiscono guadagni relazionali i profitti generati congiuntamente nella relazione e che non possono essere generati da altre imprese che operano da sole sul mercato, e che invece nascono unicamente dal contributo specifico che ogni partner della relazione riesce a dare. Dyer e Singh individuano nel loro lavoro quattro fonti di quelli che chiamano *relational rents*:

1. *Inter-firm specific assets*: implicano la creazione di asset specializzati che nascono nella combinazione con gli asset delle aziende partner, con le quali si opera in relationship. Per esempio, *relational rents* possono essere generati attraverso relazioni di lungo termine nelle quali i fornitori imparano sistemi e procedure specifici dell'impresa committente;
2. *Inter-firm knowledge-sharing routines*: i processi inter-aziendali possono essere disegnati ed implementati per facilitare lo scambio di conoscenza tra imprese-partner. Ad esempio, la Toyota trasferisce conoscenza direttamente ai fornitori attraverso la sua "operations management consultancy division", la quale si trasferisce fisicamente presso le strutture dei fornitori per giorni, settimane e mesi per assicurare che tale trasferimento avvenga con successo (Nishiguchi, 1994);
3. *Complementary resource endowments*: ogni impresa partecipa all'alleanza strategica con le proprie competenze distintive, le quali, combinate con le risorse del partner, creano a loro volta un aggregato di risorse rare, di valore, difficili da imitare dopo la loro combinazione;

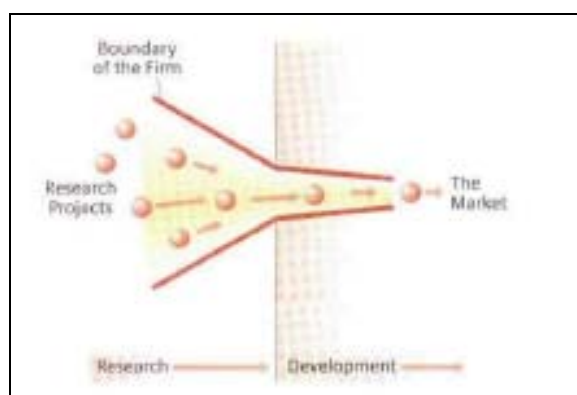
4. *Effective governance*: la governance è centrale per la creazione di *relational rents*, a causa del suo impatto sui costi di transazione e sulla creazione di valore. Dyer e Singh distinguono due tipologie di governance nel contesto di alleanze con terze parti. La governance effettiva può infatti generare *relational rents* tentando di ridurre i costi di transazione ovvero sviluppando incentivi a creare valore nella relazione tramite la condivisione della conoscenza o la combinazione di risorse complementari.

La RV è correlata anche ad alcuni concetti associati alla knowledge-based theory (Lorenzoni, Lipparini, 1999). Ad esempio fornitore e cliente possono creare conoscenza tacita (Nonaka, 1994; Polanyi, 1966) attraverso la collaborazione nello sviluppo di un nuovo prodotto e nell'applicazione di tecnologie informatiche per facilitare i processi di integrazione. La creazione di conoscenza, che si forma in questo sistema, può essere fonte di innovazione. Grant (Grant, 1996) definisce questi meccanismi come *inter-firm knowledge-sharing routines*, che implicano un modello di interazioni interaziendali che portano al trasferimento, alla ri-combinazione, alla creazione di conoscenza specializzata. L'*outsourcing*, come forma di ri-definizione dei confini d'impresa, rappresenta quindi una forma per sfruttare le competenze che vengono dall'esterno, e per combinare queste ultime in maniera unica con quelle interne all'impresa.

### **1.7: L'era dell'Open Innovation**

La RV lascia il segno nel campo degli studi strategico - organizzativi in quanto pone l'accento sul valore che un'azienda può derivare dai rapporti con l'esterno. Le aziende pertanto, seguendo questo approccio, hanno iniziato a ripensare i propri modi classici del creare valore e dello sviluppare risorse e competenze. Chesbrough (Chesbrough, 2003) parla diffusamente nei suoi lavori di *Open Innovation*, in contrapposizione alla *Closed Innovation*. L'approccio alla *Closed Innovation* implica il paradigma di lavoro "Se devi fare qualcosa di buono per la tua azienda, tu devi farlo da solo". Il modello implica che l'azienda genera, sviluppa e commercializza da sola i propri prodotti o le proprie idee.

**Figura 5.1:** Il modello della *Closed Innovation*



Fonte: Chesbrough, 2003

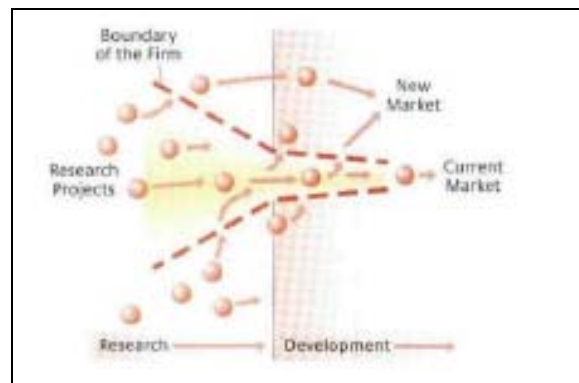
Per anni questa logica è stata tacitamente accettata come la giusta via per il vantaggio competitivo. Quali leve allora alle aziende? Sicuramente quella di attivare dei rigidi meccanismi di controllo al fine di proteggersi da azioni imitative della concorrenza. E tutto sempre guardando ai confini della propria impresa, limite ultimo da guardare per attivare vantaggi competitivi.

Per larga parte del XX secolo, questo modello ha funzionato bene. Grazie ad esso, Thomas Edison ha fatto importantissime invenzioni, il fonogramma e l'elettricità. Nel corso, però, del XX secolo, una serie di fattori combinati ha creato i presupposti perchè



tale modello entrasse in crisi negli Stati Uniti: la grande mobilità dei lavoratori, nonché la mancata sicurezza nella conservazione della conoscenza che si era sviluppata e sulla quale si era investito all'interno dell'azienda (Chesbrough, 2003). In questo contesto, prende piede il concetto di Open Innovation, modello nel quale le imprese commercializzano le proprie idee, così come internalizzano quelle sviluppate dal mercato, le quali in qualche modo possono concorrere al vantaggio competitivo. I confini dell'impresa diventano in questa ottica porosi, e abilitano le innovazioni a muoversi più rapidamente e semplicemente tra impresa e mercato.

**Figura 6.1:** Il modello dell'Open Innovation



Fonte: Chesbrough, 2003

L'*Open Innovation* incorpora la possibilità di recuperare quelli che l'autore chiama "false positive", progetti che inizialmente sembravano essere poco significativi e strategici per l'impresa, ma che, una volta aperti i confini d'impresa, sono stati riscoperti come di straordinario valore. Chesbrough ritiene che un'azienda focalizzata troppo verso l'interno, e cioè che ha sposato il modello della Closed Innovation, rischia di perdere molte opportunità, in quanto derivanti da risorse e competenze che necessitano di essere combinate con altre, le quali spesso risiedono fuori dal proprio confine organizzativo.

L'autore porta l'esempio di Procter & Gamble, e dello slogan che l'azienda ha creato "*Connect and Develop*": l'azienda ha creato la posizione di "Direttore delle innovazioni esterne" ed ha assegnato l'obiettivo di generare il 50% delle proprie innovazioni guardando al di fuori dei propri confini. Il metodo è stato definito "*Not invented Here*", ovvero NIH, come un marchio di qualità assegnato alle aziende americane di successo. Ulteriore implementazione di questo approccio è stata poi la definizione della politica secondo la quale se un'idea originata all'interno dell'azienda non viene sfruttata nell'arco temporale di tre anni, deve essere offerta al mercato, perché probabilmente non ha trovato all'interno le risorse e competenze combinate necessarie per trasformarsi in vantaggio competitivo: deve quindi cercare la sua strada fuori dai confini d'impresa.

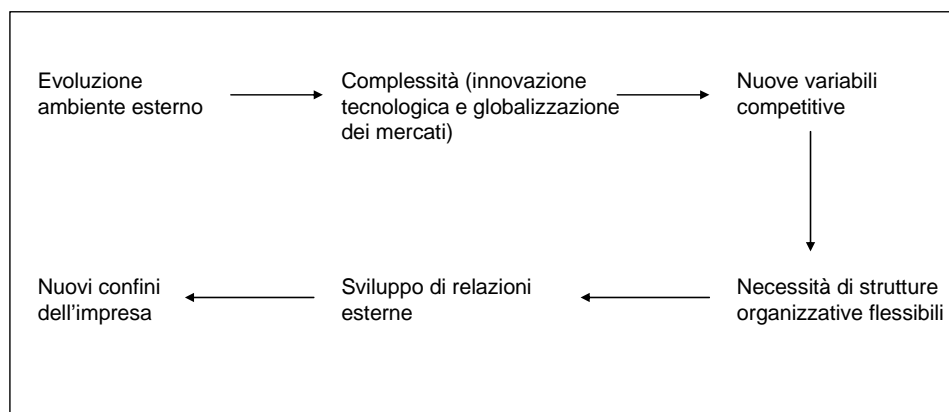
## **Capitolo 2: Il processo di outsourcing in chiave strategica ed organizzativa**

### ***2.1: L'approccio organizzativo***

Le imprese operanti sul mercato, caratterizzate spesso da forme tradizionali di organizzazione, strutture verticali, funzionalmente gerarchizzate, in cui autorità formali e norme scritte ne rappresentano i meccanismi di coordinamento e controllo, sono entrate in crisi e sostituite da strutture più flessibili, deverticalizzate, decentrate, caratterizzate da continui scambi d'informazione, legami orizzontali, interazioni tra aziende. Le stesse manovre di crescita vengono realizzate sempre più frequentemente mediante accordi e coinvolgimento di imprese esterne, e sempre mediante investimenti diretti, pianificati e realizzati all'interno di una singola impresa. Tenuto conto che in alcuni contesti l'organizzazione per aree funzionali rimane tuttora valida presentando livelli di efficienza adeguati (Terzani, 1998), quello che si rivela da numerose analisi empiriche non è tanto la sostituzione della gerarchia con il mercato, e neppure la prevalenza di quest'ultima modalità sull'altra, quanto l'esigenza delle imprese di ridisegnare i propri confini dando maggior peso alle relazioni interaziendali, anche attraverso lo studio del problema della progettazione organizzativa nei termini di come aggregare e gestire queste relazioni (Grandori, 1984). Di fronte ad un periodo di grandi trasformazioni come quello attuale, fortemente condizionato dalla rapida evoluzione delle variabili ambientali, la scelta di sostenere lo sviluppo dell'azienda mediante relazioni esterne consente, infatti, di ottenere quella flessibilità indispensabile per operare in uno scenario le cui prospettive sono caratterizzate da un'elevata incertezza.

Denominatore comune di questi nuovi modelli di organizzazione aziendale è l'adozione di strategie di esternalizzazione, dunque, che implicano "il coinvolgimento di attori esterni per la realizzazione di attività un tempo di pertinenza dell'impresa stessa" (Lipparini, 1997). Il fenomeno che si sta volendo analizzare non è un mero decentramento produttivo, nel senso che non si limita all'affidamento a terzi di lavorazioni e/o produzioni di componenti ma si colloca in una logica di ridisegno organizzativo (Lorenzoni, 1990).

Figura 1.2: Evoluzione delle strutture organizzative



Fonte: Ricciardi, 2006

Quello che ci si chiede è se in qualche modo esiste una relazione tra forma organizzativa dell'impresa e scelta di *outsourcing*. E soprattutto ci si chiede se si tratta di una relazione univoca o biunivoca. Si è ormai abbastanza certi, sia in letteratura sia nei casi empirici, che l'*outsourcing* impatti in maniera importante sul modello organizzativo aziendale, andando a toccare le attività, le competenze e i processi.

Quello che la letteratura studia (Click, 2005), e che sarà oggetto di approfondimento nei prossimi capitoli, è che risulta strategico, nei processi di *outsourcing*, monitorare e valutare gli impatti che avrà la scelta di esternalizzazione su tutte queste variabili (McIvor, 2005).

Il modello organizzativo dell'impresa può divenire un fattore abilitante o meno della strategia di *outsourcing* ?.

## **2.2: L'approccio strategico**

Da un punto di vista meramente organizzativo, abbiamo potuto appurare che molto è cambiato in questi anni dal punto di vista della struttura aziendale. Le scelte di esternalizzare, ad esempio, vanno ad incidere e mutare gli equilibri della governance aziendale.

In realtà la scelta di *outsourcing*, come già visto nel quadro teorico, è anche una questione di strategia. La scelta di esternalizzare ha molto a che fare con il termine core business, volendosi intendere con questo termine il core delle competenze della struttura strategica, ossia l'insieme dei business in cui l'impresa sa competere e l'insieme delle loro interrelazioni.

Ciò significa che il core business su cui concentrare sforzi e risorse è essenzialmente costituito da quel perimetro di attività che l'impresa può efficacemente presidiare sfruttando appieno i fattori competitivi in termini di economie di scala, competenze tecnologiche, massa critica di clienti. Le analisi recenti sullo sviluppo e sull'evoluzione

delle fusioni ed acquisizioni che si stanno verificando a livello mondiale possono darci una chiave di lettura.

Prevalentemente oggi ci si allea, ed in particolare si ricorre all'*outsourcing* strategico per rafforzare il core business, al più per allargarsi in settori limitrofi, per conquistare o consolidare nuove quote di mercato, acquisire marchi o massa critica, integrare sinergicamente le attività, collaborare per lo sviluppo tecnologico e l'innovazione.

Alcune analisi empiriche, di natura strategica, vengono proprio incontro a questo approccio. Ad esempio voce concorde viene rilevata da uno studio di McKinsey & Co. nel 1999, anno in cui così si esprimeva la nota società di consulenza "si sta affermando un vero mercato delle imprese, spinto dalla consapevolezza che la crescita per linee esterne non è più un'operazione straordinaria, ma è linfa vitale per la vita stessa delle imprese".

Nel 2005, però, il concetto si rafforza. Si finisce per parlare non soltanto di *outsourcing* come linfa vitale per la sopravvivenza dell'impresa, ma di *importanza crescente*, come la definisce un'analisi pubblicata dalla Cambridge University. Le imprese hanno forzato le proprie strategie nella concentrazione della propria azione su un numero limitato di *key areas*, esternalizzando attività tradizionalmente gestite *in house*. L'*outsourcing* ha implicato quindi, come abbiamo avuto già modo di sottolineare, un ridisegno dei confini dell'impresa tra l'organizzazione stessa, i suoi fornitori e i suoi clienti.

E nonostante alcuni affermino che l'*outsourcing* sia sempre esistito, anche se sotto differenti spoglie, sicuramente più semplici e povere di contenuti strategici, solo negli ultimi anni ha trovato l'interesse di accademici e uomini di business. Da una parte, dice la Cambridge University, l'*outsourcing* può implicare il trasferimento altrove di funzioni di

supporto al business verso fornitori esterni al fine di ottenere più alti livelli di performance a costi inferiori con un minore “disordine” per l’organizzazione. Dall’altra parte, può portare senza dubbio ad un cambiamento organizzativo che coinvolge lo smantellamento della tradizionale struttura organizzativa, il trasferimento di parte dello staff a fornitori esterni, nonché una ridefinizione delle condizioni per i lavoratori che sono rimasti all’interno dell’impresa, soprattutto in termini di aspettative. Pertanto, conclude il contributo, se da una parte l’*outsourcing* ha assunto un ruolo di grande importanza tra le opzioni strategiche delle imprese, dall’altra deve essere maneggiato con estrema cura a causa delle complessità che comporta per molte organizzazioni.

L’*excursus* dei più recenti studi svolti passa da alcuni studi svolti recentemente. Una *survey* pubblicata nell’ottobre del 2007 dalla nota società di consulenza Bain, dal titolo “*Bain’s global 2007 management tools and trend survey*”, studia quali fossero gli strumenti strategici utilizzati dal top management per indirizzare le loro decisioni, nonché comprendere quanto questi strumenti fossero stati abili nell’aiutare il management verso il miglioramento delle performance aziendali. L’indagine ha riguardato circa 8.500 top managers con uno spettro di circa 14 anni di esperienze aziendali. Tra le priorità riscontrate dalla *survey*, emergono l’“*outward bound*”, 6 managers su 10 si stanno guardando all’esterno della propria azienda per innovare e soprattutto per crescere. Dichiarano che lavoreranno (anche attraverso *outsourcing*) con Cina e India, che saranno vitali per il successo dei prossimi 5 anni.

Nello *scoring* dei *tools* più utilizzati, al quinto posto figura l’analisi delle *core competences* (79% delle preferenze), al sesto l’*outsourcing* (77% delle preferenze), al settimo le attività di *business process re-engineering* (69%). Quando però ai managers è

stato chiesto il grado di soddisfazione circa i 3 *tools* appena elencati, le *core competences* e il *business process re-engineering* hanno riscontrato successo con un livello di soddisfazione sopra la media, mentre l'*outsourcing* si è posto a livello della media, a testimonianza che il percorso di affinamento di questa tecnica non è ancora completato, e che di aree di miglioramento ne esistono ancora parecchie.

Sulle aree di miglioramento ci sarebbe molto da dire, e forse non basterebbe un intero elaborato a farlo. Quello che si vuole sottolineare in questa sede è che, purtroppo, non sempre le aziende che hanno scelto l'*outsourcing* come opzione strategica, hanno ottenuto i benefici sperati. Un'analisi condotta da American Association survey ha riportato che il 25% delle aziende intervistate hanno dovuto riportare in-house l'attività che avevano deciso di esternalizzare (Greenberg, Canzoneri, 1997). Le scelte di *outsourcing* vengono infatti intraprese spesso senza pensarci attentamente, e senza studiare gli impatti sul lungo periodo in termini di competitività dell'impresa; molte operano con approccio di breve termine, e con unico obiettivo quello di ridurre i costi di approvvigionamento di un certo prodotto o servizio (McIvor, 2005). In particolare, l'autore si sofferma su quattro tipologie di problemi che l'impresa ha più volte incontrato nel formulare una strategia di *outsourcing*, e cioè:

1. *No formal sourcing process*: Molte organizzazioni non hanno ben posto le basi nel valutare la scelta di esternalizzare, ed in particolare non hanno contestualizzato la scelta nel loro settore, nel loro momento storico, nella loro azienda. Il "cosa esternalizzare" è stato funzione di ciò che costava di più all'impresa, e di cui quindi nel breve termine avrebbe potuto approvvigionarsi a costi inferiori, piuttosto che di che cosa potesse avere un *business sense*, come



lo definiscono Lonslade e Cox (Lonslade e Cox, 1997), nel lungo periodo; questo vuol dire che l'impresa può trovarsi nella situazione di esternalizzare attività che sono fonti di vantaggio competitivo;

2. *Insufficient understanding of costs associated with outsourcing*: molte organizzazioni hanno fallito nella valutazione dei costi associati alla scelta di *outsourcing*. Le aziende hanno spesso sottostimato i costi sostenuti per la ricerca di fornitori, per la loro valutazione, per la stesura del contratto e per la gestione della relazione. Una fetta sostanziosa di risorse economiche è necessaria ad esempio per raccogliere tutte le informazioni per identificare e valutare la bontà di un fornitore. Inoltre, una volta attivata la scelta, si individuano in letteratura tre dimensioni legate ai costi "addizionali" di una strategia di *outsourcing* (Barthelemy, 2003), finalizzati alle seguenti attività:
  - a. Monitorare gli accordi con i fornitori, ed assicurare che le previsioni contrattuali siano rispettate;
  - b. Negoziare con i fornitore e applicare eventuali penali, quando il fornitore fallisce rispetto agli obiettivi stimati;
  - c. Negoziare modifiche al contratto in casi di cambiamenti inattesi nell'ambiente esterno competitivo.
3. *Core Business Approach*: McIvor mette in evidenza l'importanza della focalizzazione sul core business aziendale. Molto spesso infatti le aziende esternalizzano quando realizzano scarse performance interne, magari in quanto non hanno le dimensioni per ottenere adeguate economie di scala, o non hanno piena conoscenza dei processi. In questi casi, dice l'autore, l'*outsourcing* può

essere una scelta adeguata. Ma molto spesso la decisione viene presa quando le scarse performance sono frutto di un management poco motivato, che non ha chiara vision aziendale, sul quale si può prima cercare di lavorare dall'interno, invece che esporre tutta l'impresa al forte cambiamento.

Un'ultima recentissima indagine pubblicata da McKinsey alla fine del 2007 spiega come le "business technology" cambieranno l'economia e le strategie d'impresa. La prima scommessa da vincere all'interno di ogni singola organizzazione, questo il punto numero uno del vademecum di McKinsey, è l'utilizzo evoluto delle tecnologie Internet per raccogliere le dinamiche innovative presenti al di fuori dei confini aziendali. I nuovi prodotti vanno sempre intesi come il frutto delle indicazioni di un ampio spettro di soggetti - clienti/utenti, fornitori, consulenti, uomini di business, figure tecniche – ma rispetto al recente passato si deve guardare a un modello di "*co-creation*", di distribuzione all'esterno (verso la rete dei partner dell'azienda) dei processi di innovazione. Come? Sfruttando le risorse disponibili nella catena del valore e delegando ad essa parte del controllo delle attività operative, riducendo i costi ed eliminando i colli di bottiglia di una gestione del tutto centralizzata. Gli esempi cui riferirsi per l'*outsourcing* dell'innovazione, dice McKinsey, sono vari e se il software open source (Linux) e i contenuti editoriali sono quelli più calzanti, anche l'industria manifatturiera ne è assolutamente interessata.

Altro passaggio obbligato è quello della "*consumerization*", dell'ingresso sempre più diffuso delle abitudini (e dei dispositivi) consumer nel tessuto aziendale; un modello che nella visione di McKinsey si manifesta con la "*co-creazione*" di prodotti e servizi tramite l'utilizzo dei consumatori come veri e propri innovatori.

Coinvolgere - in modo oculato e controllato - i clienti nello sviluppo, il testing, la promozione e i processi di post vendita dei propri prodotti/servizi è in definitiva la nuova ricetta per essere "*time to market*" e soddisfare la reale domanda degli utenti. Abbattendo i costi e sviluppando nel contempo maggiore fiducia nei consumatori.

### **2.3: Il risvolto delle risorse umane**

La complessità delle operazioni di *outsourcing* è da molti considerata un ostacolo al loro sviluppo e diffusione. Appare infatti evidente che, in prima analisi, i benefici attesi, seppur visibili, sono condizionati da costi immediati in termine di varo del progetto che chiamano a un considerevole sforzo manageriale. Del resto normalmente le operazioni di *outsourcing* finiscono per creare un nuovo soggetto gestionale, economico, e spesso anche giuridico che però vive di luce riflessa, e delle decisioni che l'*outsourcee* prende. Spesso questo soggetto esce addirittura dal perimetro dell'impresa che l'ha generato, e costruisce ex-novo un modello relazionale e manageriale con le entità con cui coopera.

I suoi servizi, le sue prestazioni, escono dal perimetro di gruppo ed entrano nel mercato: saranno proprio i meccanismi di mercato a fare in modo che le relazioni di servizio diventino chiare e predefinite, che si formino di conseguenza le strutture organizzative necessarie per rispondere ai bisogni del loro mercato.

Come abbiamo già avuto modo di descrivere nei precedenti paragrafi, la fattibilità delle operazioni di *outsourcing* è legata a fattori che vengono frequentemente citati nella lista degli impedimenti, fattori di natura giuridica, gestionale o finanziaria, strategica (ove cioè il motivo che spinge all'*outsourcing* è solo un bisogno di breve termine), tutte ragioni che

se presenti nel caso che si sta valutando, potrebbero rendere difficile e insostenibile la scelta di esternalizzare. Se si analizzano le possibili dimensioni di un progetto di esternalizzazione, a partire dai fattori appena elencati, però il fil rouge sembra essere quello legato al fattore “risorse umane”, che finisce per essere un fattore decisivo per la riuscita della strategia. Occorre non dimenticare infatti che oggi le operazioni di esternalizzazione si realizzano attraverso trasferimenti del personale, andando quindi a toccare la sfera molto delicata dei diritti individuali dei lavoratori.

Non bisogna dimenticare inoltre che trasferire le persone significa anche trasferire un incommensurabile know-how che esse rappresentano, una combinazione di conoscenza esplicita, ma anche tacita (Polanyi, 1966; Nonaka, 1994) che in molti casi non può essere codificata in manuali necessari per condividere la conoscenza dell'organizzazione e guidare verso il processo di esternalizzazione. D'altra parte, quanto meno in linea di principio, l'*outsourcer*, che acquisisce spesso tali risorse, basa il ritorno del suo investimento sulle capacità di far maturare le competenze e i contributi offerti dal personale acquisito. Il caso appena citato è quello in cui il personale segue le sorti delle attività che si vogliono esternalizzare, per cui viene ceduto anch'esso, al fine di continuare, in un'altra società, il proprio lavoro, mettendo a frutto le competenze maturate.

Altro caso, che per certi versi pone dei problemi etici ancora più delicati, è il caso in cui l'esternalizzazione dell'attività venga affidata a società che operano già a regime sul mercato con proprie persone specializzate, con proprie competenze, e che pertanto non necessitano di un *boost* di nuove risorse che vengono dall'azienda *outsourcee*. In questo caso, il problema che si pone è come valorizzare le competenze e le professionalità di

persone rimaste in azienda, le cui *core activities* sono state esternalizzate. Si aprono temi motivazionali, etici, manageriali, ai quali il top management deve trovare delle risposte.

Come emerge da queste considerazioni, le persone percepiscono l'operazione come un rischio di perdita di potere all'interno dell'azienda e reagiscono spesso ostacolando il corretto svolgimento del rapporto con il provider (Ricciardi, 2006; Cuneo, 1994).

Essi possono interpretare la delega a terzi come una sottostima del loro operato e reagire manifestando frustrazione, rancore latente, disinteresse per le aspettative di carriera, e quindi forti demotivazioni verso i nuovi incarichi che potranno essere affidati loro. Questo malcontento può infatti sfociare nella possibilità di perdere "persone chiave" dell'azienda, in fuga verso altre imprese, molto spesso diretti competitori, ancor prima che la scelta di *outsourcing* venga definitivamente approvata ed implementata.

Le risorse umane finiscono quindi per avere un ruolo determinante nel processo di *outsourcing*, potendo di fatto ribaltare la valutazione della convenienza economica della scelta.

Il presente lavoro non ha comunque l'obiettivo di approfondire la seguente tematica, che necessiterebbe di un contributo ad hoc, vista la sua profondità e la sua strategicità. Il messaggio che però si vuol fare passare in maniera chiara è che una corretta valutazione sulla decisione di esternalizzare deve assolutamente passare per un approfondimento valutativo ad hoc sulle persone, che di fatto rappresentano la memoria storica, il presente ed il futuro delle organizzazioni. Sono sicuramente la risorsa più tangibile che le imprese abbiano.

Cosa può fare il top management per favorire questi processi, cercando di evitare i rischi sopra citati? Sicuramente, nelle fasi preliminari del contratto di fornitura, dovrà adottare

grande riservatezza, anche per evitare di creare agitazione e paura del cambiamento organizzativo presso i propri dipendenti. Una volta presa la decisione, occorrerà che il top management spieghi le motivazioni che hanno reso necessario il ricorso all'*outsourcing* nonché le conseguenze che l'operazione genererà a livello organizzativo: la chiarezza delle informazioni e la coerenza dei messaggi devono essere dei capisaldi del processo di esternalizzazione. Sotto il profilo di coinvolgimento del personale, un ulteriore sforzo deve essere quello di coinvolgere le persone nel processo, in modo da farle sentire in qualche modo artefici e parte integrante della strategia che si sta attuando.

Come sottolineato da diversi autori, occorrerà in qualche modo isolare i timori che possono turbare i dipendenti, verificarne gli impatti potenziali e trovare delle soluzioni. Il lavoro delle *Human Resource Offices* riveste quindi un ruolo cruciale in questa fase. Per concludere, una griglia proposta dallo stesso autore per delineare i principali timori e impatti che l'*outsourcing* può generare sulle persone, cuore pulsante dell'impresa.

Figura 2.2: Criticità e impatti sulle persone

Criticità	Impatti sulle persone	Esigenze di comunicazione
<b>Differente contratto di lavoro</b>	Nuovi "terms and conditions" d'impiego	Necessità di chiarire trattamenti economici e normativi futuri
<b>Nuovi processi di gestione delle HR</b>	Attenzione allo sviluppo professionale	Necessità di sottolineare le opportunità che si possono cogliere nella nuova struttura
<b>Cambiamento dei processi lavorativi</b>	Le persone possono sentirsi inadeguate, incapaci di soddisfare le nuove esigenze di skills	Esigenza di assicurare le persone sulla necessità del loro apporto di competenze e know-how storico anche nella nuova realtà
<b>Cambiamento della cultura aziendale</b>	Mutano i riferimenti quotidiani, le regole scritte e non, cambia il clima	Esigenza di chiarire la cultura aziendale della nuova struttura, nonché obiettivi, contenuti e modalità del processo di integrazione

Fonte: De Paolis, 2001

Per concludere, come afferma Terzani (Terzani, 1998), per superare i problemi già accennati e far sì che l'*outsourcing* apporti realmente quei benefici che lo contraddistinguono, è ancora una volta determinante, per l'impresa, possedere una cultura aziendale volta al cambiamento attraverso la quale, appunto, creare le condizioni per operare in modo più snello e flessibile.

#### **2.4: Le fasi decisionali della scelta dei confini**

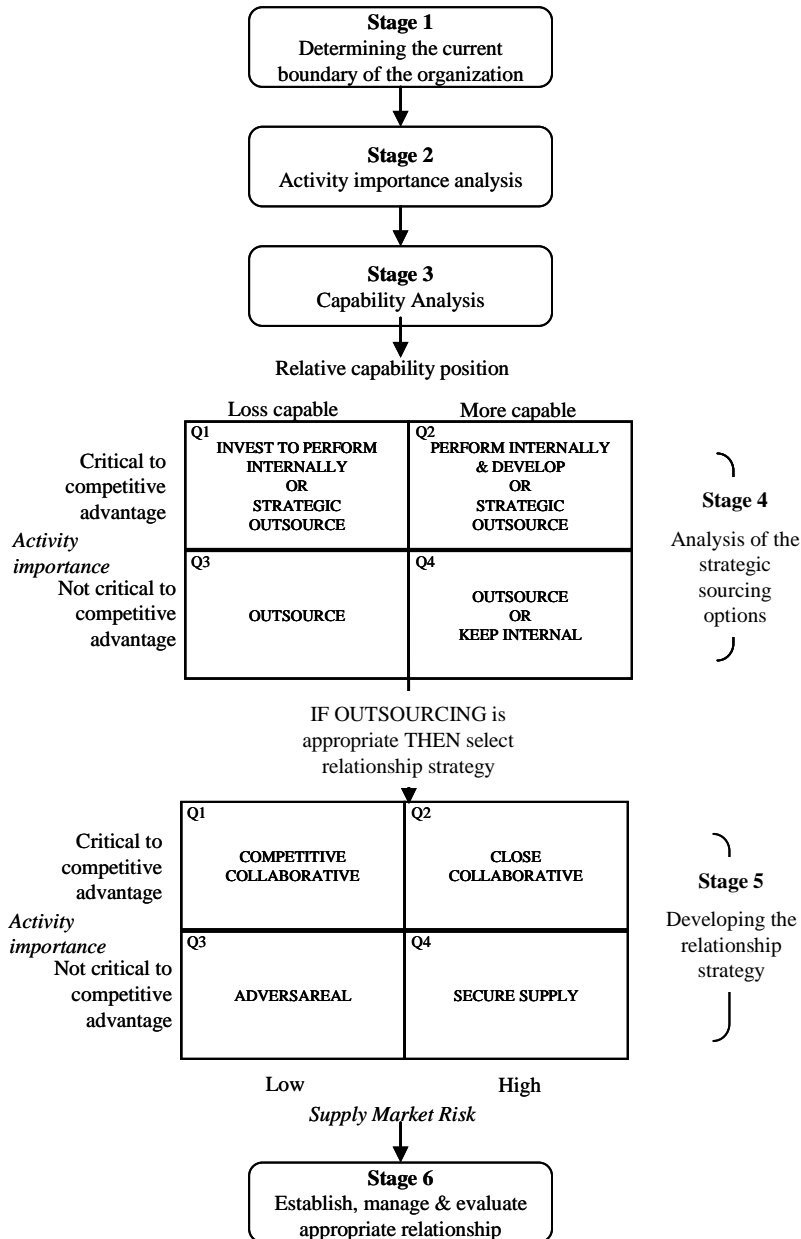
Il processo di *outsourcing*, oltre che essere frutto di analisi che la letteratura ha svolto in materia, è stato oggetto anche di numerose ricerche empiriche, che hanno cercato di indagare alcuni aspetti primari della decisione:

1. drivers che hanno influenzato il processo decisionale;
2. livello di integrazione con le strategie di business;
3. funzioni coinvolte nel processo decisionale;
4. analisi del livello dei costi;
5. ruolo dei fornitori nel processo.

Questi drivers, e alcuni altri che approfondiremo nel proseguo del lavoro, sono stati indagati in una survey, rivolta a senior manager facenti parte dei più disparati settori (elettronica, telecomunicazioni, ingegneria meccanica, aerospazio, chimico, medico, etc.), diretta da McIvor (McIvor, 2005).

Il *framework* ottenuto da questa analisi identifica i passaggi-chiave che devono essere presi in considerazione nelle decisioni di *outsourcing*. Il framework consta di una serie di steps logicamente sequenziali, come segue.

**Figura 3.2:** Gli step nella decisione dei confini d'impresa



Fonte: McIvor, 2005



**Step 1:** *Determinazione dei confini attuali dell'organizzazione*

Questa fase è legata all'identificazione delle attività-chiave che stanno performando bene all'interno dell'organizzazione, al fine di creare prodotti e servizi che generano valore per il risultato d'impresa. Attività che va portata avanti considerando la dimensione interna, e cioè comprendendo quanto stanno rendendo le risorse e competenze all'interno dell'impresa, rispetto a come potrebbero farlo se appaltate all'esterno. Questa analisi deve essere svolta a livello di singola attività, che lo stesso Porter (Porter, 1991) definisce come base del vantaggio competitivo. Esistono numerosi modelli che vengono utilizzati per mappare le attività di un'organizzazione, ma il capostipite di questi è sicuramente il modello della Catena del Valore di Porter, e cioè il modello che rappresenta l'organizzazione come una catena di attività per trasformare gli input in output che generino valore per i clienti finali (Porter, 1985). Altro modello è quello del Value Shop, proposto da Stabell e Fjeldstadt (1998), che è stato applicato nei contesti di servizi professionali come quello legale. Inoltre la letteratura ricorda anche il modello del Value Network, applicabile nelle organizzazioni organizzate sotto forma di rete, come spesso le Banche o le Assicurazioni. La valutazione dei confini in questo caso può essere effettuata a livello di singola unità, a livello di sub-attività, a seconda dei casi. Questo approccio, che sarà oggetto di focus nel capitolo successivo, riveste un ruolo strategico per due motivi:

1. Può consentire di identificare le attività che hanno un'influenza sostanziale per i clienti diretti dell'impresa in termini di prodotti e servizi erogati. Per esempio, infatti, molte imprese stanno investendo considerevoli risorse nelle operazioni di

*customer service* in quanto impattano in maniera sostanziale sulla soddisfazione dei propri clienti, e sono quindi una fonte indiscussa di vantaggio competitivo;

2. Può consentire anche di identificare attività che rappresentano una fetta significativa, nonché crescente, di costi di produzione e gestione.

Quando un'organizzazione viene vista da questa prospettiva, è più facile riconoscere le attività che aggiungono valore.

Nel segmentare l'organizzazione in attività e sub-attività, è necessario conoscere ed analizzare i link esistenti tra attività interne, svolte direttamente dall'impresa, ed attività per le quali è focale il rapporto con i propri fornitori, quindi le attività esterne all'organizzazione.

### **Step 2:** *Analisi dell'importanza delle attività dell'impresa*

Questa fase riguarda l'analisi dei livelli di importanza delle attività coinvolte nella generazione e delivery dei prodotti e servizi verso il mercato. Per esempio, un'attività critica nella quale l'organizzazione possiede capacità distintive, dovrà essere tenuta in un riguardo particolare al fine di mantenere nel tempo questa posizione strategica. Come abbiamo già avuto modo di esporre nel precedente capitolo, il modello delle forze competitive di Porter va in questa direzione (Porter, 1980).

Ci sono diverse tecniche, conosciute in letteratura, che possono essere applicate per analizzare le determinanti del successo di un'attività di business. Tra tutte, assumono un ruolo particolarmente importanti:

- a. *The Value Concept* – la comprensione del concetto di valore per il cliente è la base per determinare il livello di importanza delle attività aziendali. Alcuni

autori (Normann, Ramirez, 1993) dicono infatti che la strategia è “l’arte nel creare valore”. La strategia è la strada per identificare i modelli concettuali e le idee che spingono le organizzazioni a creare valore per i propri clienti, attraverso l’isolamento delle opportunità che danno un profitto. A questo proposito, il passo concettuale successivo è quello della ricerca del “valore d’uso percepito” (Bowman, 1998), che definisce il valore di un prodotto o servizio come percezione che il cliente ne ha;

- b. The critical success factors method* – si tratta di quei fattori sui quali l’organizzazione dovrebbe assicurare una mirabile performance per garantire il successo. Si traduce in un vero e proprio modello che raccoglie le informazioni sui bisogni dei clienti e sulle potenziali fonti di competitività differenziale rispetto al mercato.

L’utilizzo di queste tecniche consente di isolare le principali variabili in gioco nel panorama competitivo dei mercati, dei settori, dei gruppi strategici nei quali le organizzazioni competono o vorrebbero competere. Ad esempio, General Motors Powertrain ha costituito una “customer clinic”, al fine di comprendere le preferenze dei consumatori ed in particolare le caratteristiche dei prodotti e servizi per i quali i clienti sarebbero pronti a pagare un *premium price* (Fine, Vardan, Pethick, El-Hout, 2001).

Mantenere il controllo delle skills critiche, che sono centrali per il vantaggio competitivo, è una cosa fondamentale. Questa attività può essere incastrata nel business plan che l’impresa ha strutturato ovvero può intervenire in maniera incidentale allorquando si debba rispondere ad un cambiamento repentino nelle priorità di business o nelle richieste dei propri clienti.

### **Step 3:** *Analisi relativa delle capacità*

Una volta compresa l'importanza delle attività sotto scrutinio, il successivo step riguarda l'analisi delle *capabilities* dell'organizzazione relative a tali attività ed in relazione alle possibili fonti esterne, siano essi competitors ovvero fornitori. Ciò implicherà un'analisi lungo le seguenti due dimensioni:

- a. *Analisi dei costi* – Assesment della posizione relativa di costo delle fonti di sourcing rispetto alle attività sotto ipotesi di esternalizzazione;
- b. *Valutazione delle attività rilevanti* – Ogni attività sotto analisi deve essere posta in benchmark rispetto alle capacità di tutti i potenziali competitors o fornitori dell'attività stessa. Questo esercizio permetterà all'impresa di identificare la sua performance relativa per ogni attività su un determinato numero di misure selezionate.

Chiaramente quando un'impresa riesce già ad ottenere una performance unica operando al suo interno, non ha ragione di esternalizzare. A volte però, analisi troppo chiuse del contesto competitivo, privano aziende che magari già performano bene, a non esplorare nuove possibilità di vantaggio competitivo, attraverso il ricorso a fornitori che eccellono in specifici ambiti.

Questo tipo di analisi è cruciale per comprendere la sostenibilità di una posizione di performance superiore. Comprendendo la fonte del vantaggio, si avrà anche una chiara indicazione delle difficoltà nel cercare di replicare o superare i livelli di performance già raggiunti e consolidati.

Per realizzare questa analisi, devono essere tenuti in considerazioni i seguenti elementi:

- *Il tipo di vantaggio* – può infatti essere basato sulla leva costo, qualità superiore, livello di servizio, etc. La performance superiore può derivare da uno o dalla combinazione di più elementi appena citati;
- *La fonte del vantaggio* – si tratta di comprendere quali possono essere le fonti della performance superiore da ottenere. Per comprendere la relazione esistente tra attività, tipo di vantaggio, potenziali fonti e risorse, McIvor costruisce un sinottico come segue.

**Figura 4.2:** Relazione tra attività, vantaggio e risorse

Sample activities	Types of advantage	Potential sources of advantage	Resources
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Operations</li> <li>▪Distribution</li> <li>▪Supply management</li> <li>▪Marketing and sales</li> <li>▪After-sales service</li> <li>▪Product design and development</li> <li>▪Human resource management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Cost</li> <li>▪Quality</li> <li>▪Service</li> <li>▪Time-to-market</li> <li>▪Reliability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Scale economies – for example, in production, marketing, etc.</li> <li>▪Experience – for example, in production, design, marketing, service delivery, etc.</li> <li>▪Location – for example, proximity to customers leads to higher service levels, etc.</li> <li>▪Linkages – for example, internal cross-functional collaboration for rapid new product development, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Physical infrastructure</li> <li>▪Equipment</li> <li>▪People</li> <li>▪Finance</li> <li>▪Relationships</li> <li>▪Reputation</li> </ul>

Fonte: McIvor, 2005

**Step 4:** *Analisi delle opzioni strategiche di sourcing*

Questa fase riguarda la valutazione delle implicazioni relative alle opzioni di sourcing, una volta analizzati livelli di importanza e capabilities rispetto alle fonti esterne. Queste due dimensioni, come visibile dalla figura 3.2, individuano la combinazione di quattro quadranti, e cioè di quattro opzioni strategiche di sourcing. Le determinanti da considerare per comprendere questi quadranti sono:

- *La disparità nelle performance*: la chiara comprensione della fonte di performance superiore può essere un indicatore della sostenibilità di tale posizione. Dove esiste un significativo divario tra performance dell'organizzazione e performance dei fornitori in genere, potrebbe essere difficile giustificare un sostanziale investimento di risorse per pareggiare, se non superare, i fornitori;
- *Influenze tecnologiche*: in molti contesti la tecnologia può influenzare la scelta dell'opzione di sourcing. Ad esempio tecnologie molto avanzate possono rapidamente erodere una performance particolarmente significativa che un'impresa può aver raggiunto;
- *Considerazioni di natura esterna*: fattori legati al contesto ambientale, come il contesto politico, i tassi di crescita del mercato, i livelli di competizione e le barriere all'entrata possono condizionare la scelta. Ad esempio, in un mercato che cresce rapidamente con alti livelli di rivalità competitiva, i competitors potrebbero investire considerevoli risorse per annullare ogni performance superiore posseduta in quel momento da altre organizzazioni;
- *Considerazioni comportamentali*: quando l'*outsourcing* è stato preso in considerazione come opzione, ci sono una serie di issues comportamentali che potrebbero inficiare la libertà dell'organizzazione stessa. Ad esempio, potrebbero crearsi, come abbiamo già accennato nel precedente paragrafo, delle resistenze interne dei lavoratori, la sfiducia verso la scelta e la mancanza di commitment nel lavorare ancora per l'organizzazione;

- *Rischio di mercato della fornitura*: il livello di rischio associato al mercato dei fornitori deve essere analizzato con cura, quando la scelta di *outsourcing* viene definitivamente confermata. Esistono infatti una serie di fattori legati al rischio di mercato dei fornitori, tra i quali il numero di fornitori e di acquirenti, il livello di incertezza e la disponibilità delle informazioni sui soggetti coinvolti.

Solo due parole per commentare i quattro quadranti che si formano dall'incrocio delle due dimensioni già descritte.

*Quadrante 1 – Invest to perform internally or Strategic Outsource*: In questo caso siamo di fronte a fornitori che sono molto capaci, a volte più delle strutture gemelle interne all'organizzazione, rispetto all'attività critica che si deve svolgere.

*Quadrante 2 – Perform internally & Develop or Strategic Outsource*: L'impresa in questo caso è più competente rispetto ad un qualsiasi fornitore in relazione alle attività critiche.

*Quadrante 3 – Outsource*: Ci sono fornitori esterni che sono più capaci di espletare una serie di attività, fra l'altro ritenute non critiche per il business, rispetto all'impresa e alle sue strutture dedicate.

*Quadrante 4 – Outsource or Keep Internal*: L'impresa è più competente rispetto ai potenziali fornitori della specifica attività, ma l'attività non si è rivelata strategica per il business.

#### **Step 5: Strategia di relazione**

Al fine di abbassare le probabilità di avere rischi di mercato legati ai fornitori, è importante per l'impresa sviluppare una strategia di relazione con i propri fornitori.

Allargare i confini d'impresa anche dal punto di vista relazionale aiuta l'impresa stessa affinché siano realmente realizzati gli obiettivi della strategia implementata.

In particolare, le fasi chiave di questo processo sono:

- *Stabilire gli obiettivi dell'outsourcing* – Stabilire chiari obiettivi sarà sicuramente importante perché il processo vada a buon fine. Obiettivi possono essere riduzione dei costi di sourcing delle attività, aumento della qualità e ottenimento di più alti livelli di servizio. L'obiettivo è importante da diversi punti di vista: nella selezione del rapporto di fornitura, nel monitoraggio della performance del fornitore, nell'analisi della posizione di sourcing;
- *Selezionare la strategia di relazione* – La scelta del tipo di relazione da instaurare con i fornitori è funzione degli obiettivi che si vogliono perseguire. Ad esempio, nell'esternalizzare un'attività che non è cruciale per il core business, potrebbe instaurarsi con i fornitori una relazione “di avversario, di mero controllore delle performance”, soprattutto quando sul mercato esistono altri soggetti che sarebbero stati in grado di espletare la stessa funzione.

Dall'incrocio di queste due dimensioni, la figura 3.2 individua quattro quadranti, come segue.

*Quadrante 1 – Competitive Collaborative*: questa è la strategia appropriata quando il mercato dei fornitori è altamente competitivo. I fornitori hanno scarso potere decisionale e i clienti possono facilmente passare da una fonte di fornitura ad un'altra.



*Quadrante 2 – Close Collaborative:* Collaborazione di lungo periodo tra cliente e fornitore. Questo è il caso in cui ci si trova con attività critiche per le quali sono presenti sul mercato pochi fornitori. L'obiettivo sarà allora quello di una collaborazione costruita su una relazione vantaggiosa anche per il fornitore.

*Quadrante 3 – Adversarial:* In questo quadrante troviamo i casi in cui è possibile approvvigionarsi da un ampio numero di fornitori, il mercato è pertanto estremamente competitivo e caratterizzato da attori che competono aggressivamente per il business dei loro clienti. In questo caso, per la scelta dell'*outsourcer*, si suggerisce di tenere in considerazione prezzo, livello di delivery e qualità.

*Quadrante 4 – Secure supply:* Si è in presenza di fattori che possono generare incertezza e vulnerabilità nella fornitura. Ad esempio, nel caso di un mercato molto concentrato su pochi fornitori. Per questo la relazione deve avere come obiettivo quello della continuità del sourcing, per dare continuità anche al business.

**Step 6:** *Stabilire, gestire e valutare la relazione*

Questa fase riguarda l'implementazione della strategia di *outsourcing*. Ci sono una serie di punti critici da prendere in considerazione in questa fase:

- a. *La selezione del fornitore* – selezionare il fornitore sulla base degli obiettivi prefissati in fase di scelta dell'opzione di *outsourcing*;
- b. *I dettagli contrattuali* – considerare tutti gli elementi che caratterizzeranno il processo di esternalizzazione e cablarli all'interno dei contratti di fornitura;

- c. *Gestire la relazione* – una volta avviata l'attività di esternalizzazione, è molto importante il rapporto che si viene ad instaurare tra fornitore e impresa;
- d. *Valutazione delle performance della relazione*: l'organizzazione del sourcing deve avere un meccanismo formale per determinare se i fornitori hanno raggiunto i livelli di performance prefissati e se gli obiettivi sono stati raggiunti.

## Capitolo 3: La scomposizione delle attività aziendali e del valore

### **3.1: I presupposti per una corretta scelta strategica**

Una volta dettagliate le fasi che determinano una corretta scelta strategica, appare di grande importanza segmentare le attività nelle quali si espleta il funzionamento dell'impresa, al fine di comprendere su quale di esse ragionare per l'esternalizzazione. La segmentazione consentirà infatti all'impresa di comprendere quali attività determinano posizione di vantaggio competitivo, quelle nelle quali si è a pari merito con i competitors, e quelle nelle quali sarebbe meglio ricevere un supporto da fornitori esterni. Questo capitolo infatti cercherà di descrivere i principali modelli teorici, secondo i quali le attività aziendali possono essere segmentate, partendo dalla catena del valore, fino ad altre teorie, che più recentemente si sono affermate.

Tradizionalmente, le imprese hanno preferito mantenere le attività rilevanti all'interno dei confini d'impresa: questo perché l'impresa ha maggiore possibilità di controllare attività svolte al suo interno e di monitorarne la performance.

Un'azienda può ad esempio rivolgersi ad un fornitore esterno quando si trova a dover acquistare un prodotto, una capacità, un servizio, che rappresenta una fonte di costo notevole, e che non potrebbe essere prodotto internamente in maniera competitiva rispetto a quanto fa il mercato.

In generale, quando il contesto di business si fa più complesso e imprevedibile, ci sono notevoli rischi nel perseguire la strategia (Alexander, 1997), a partire dai seguenti:

- *Costo della proprietà*: in periodi di scarsità di risorse, c'è grande attenzione verso la comprensione dei costi opportunità dell'aver capitale sommerso in una collezione di asset;
- *Inefficacia della proprietà*: è generalmente riconosciuto che molte grandi imprese fortemente integrate hanno performance scarse. Non c'è garanzia del fatto che detenere il controllo di un certo numero di fasi del processo creerà un vantaggio competitivo;
- *Inflessibilità della proprietà*: in periodi di repentini cambiamenti e incertezza la proprietà di un asset può essere un rischio considerevole per l'impresa. Per questo può rivelarsi un elemento di rigidità, portando per l'organizzazione un decremento di valore.

Le organizzazioni che sono troppo proiettate sul “detenere asset e attività internamente” spesso finiscono per mancare di direzione strategica. In alcuni casi ciò può essere retaggio di fatti culturali e storici dell'organizzazione, piuttosto che del fatto che un'attività dà un contributo al vantaggio competitivo.

### **3.2: La Value Chain Analysis**

La Value Chain Analysis (VCA) consegna un framework di riferimento per segmentare l'organizzazione in un numero di attività e identificare le capabilities dell'organizzazione nelle singole attività. Il punto di partenza nella segmentazione è l'identificazione delle risorse detenute dall'organizzazione. Perché queste attività performino e aggiungano

valore all'impresa, è necessario che abbiano accesso alle risorse stesse. Le risorse di un'organizzazione sono tipicamente divise nelle seguenti due categorie:

- *Risorse tangibili* – includono le risorse che possono essere qualificate e osservate. Esempio di risorse tangibili sono le risorse fisiche e quelle finanziarie. E' inusuale pensare che le risorse fisiche possano generalmente rappresentare una fonte di vantaggio competitivo (McIvor, 2005): molti asset di natura fisica possono infatti essere facilmente acquistati sul mercato. Le risorse fisiche inoltre possono rapidamente diventare obsolete. Le risorse finanziarie includono l'ottenimento di capitale, il cash circolante, controllo di crediti e debiti, nonché gestione delle relazioni con le banche e altre agenzie di credito. Anche le risorse finanziarie raramente possono essere fonte di vantaggio competitivo, a causa della semplicità con la quale le imprese possono rivolgersi agli istituti finanziari ed ottenere i fidi richiesti. In realtà, ci sono dei particolari contesti in cui le risorse finanziarie vengono utilizzate come leva per acquisire un vantaggio competitivo: ad esempio le imprese con una cospicua riserva di circolante si trovano in una posizione vantaggiosa in casi di recessione del mercato, ovvero potranno attrarre con maggiore facilità risorse di valore;
- *Risorse intangibili* – Includono risorse definite *embedded* nel sistema organizzativo aziendale e che sono state sviluppate con il trascorrere del tempo. Esempi di risorse intangibili sono il brand, la reputazione, il know-how tecnologico e commerciale sviluppato, le risorse umane. Queste risorse possono essere considerate di grande valore. Il brand può ad esempio essere sintomo di fiducia e di successo, evocando un'azienda che opera da molto tempo sul

mercato e pertanto rappresenta una certezza nella qualità per i propri clienti. Le risorse umane hanno in questo senso un ruolo decisivo: in particolare la cultura delle persone può avere una influenza significativa sul successo dell'organizzazione: in settori caratterizzati da cambiamenti dinamici, la cultura adattiva può essere una fonte cruciale di vantaggio competitivo.

Molte organizzazioni stanno adottando una serie di strategie per beneficiare di un miglior *leverage* delle capacità legate allo sviluppo di nuova conoscenza, dotandosi nel tempo di meccanismi che hanno facilitato la raccolta, la registrazione e la diffusione capillare della conoscenza sviluppata ed immagazzinata. La creazione di risorse intangibili può derivare da rapporti interfunzionali, ovvero da relazioni tra interno dell'impresa e soggetti esterni. In numerosi casi, sono proprio queste le fonti di vantaggio competitivo.

Nella letteratura del vantaggio competitivo, già analizzata nel primo capitolo, ci sono numerosi modi e accezioni per intendere il concetto di risorse, in particolar modo se facciamo riferimento alla *Resource Based View (RBV)*. Wernerfelt (Wernerfelt, 1984) è uno dei primi autori ad usare il termine "risorsa" in un contesto strategico. Le imprese, secondo l'autore, dovrebbero valorizzare la loro base di risorse esistenti e sviluppare nuove risorse al fine di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo, ovvero una posizione differenziale sulle risorse. Barney (Barney, 2002) descrive le risorse come tutti quegli asset, capabilities, competenze, processi organizzativi, attributi dell'impresa, informazioni e conoscenza che sono controllati dall'impresa. Alcuni autori, poi, distinguono tra risorse e capabilities. Tra questi, Amit e Schoemaker (Amit, Schoemaker, 1993) definiscono le risorse come stock di fattori disponibili detenuti e controllati dall'impresa. Le capabilities sono specifiche dell'impresa, e sono costruite, con il

trascorrere del tempo, dal coordinamento e integrazione di più risorse. Le risorse sono definite strategiche quando concorrono al vantaggio competitivo. Hamel e Prahalad (Hamel, Prahalad, 1994) parlano nel loro lavoro di *core competences*, che descrivono come gli skills, le conoscenze e le tecnologie che un'organizzazione possiede, dai quali dipende il successo. Una review di queste interpretazione è elaborata nella figura 1.3.

**Figura 1.3:** Una overview del termine “risorse”

Autori	Definizione	Descrizione del termine
Wernerfelt (1984)	Resources	Resource position barriers
Itami (1987)	Invisible assets	Information-based resources
Dierickx and Cool (1989)	Strategic assets	Accumulation of stocks through investment
Amit and Schoemaker (1993)	Resources	Stocks of available factors owned or accessible by the firm
	Capability	The ability of the firm to deploy resources
	Strategic assets	Difficult to trade and imitate, scarce, appropriable and specialized resources and capabilities
Hamel and Prahalad (1994)	Core competence	Collective learning
		Co-ordination of production skills and integration of multiple streams of technologies
Hall (1994)	Intangible resources	Skills or competencies – including the know-how of people
		Intangible resources linked with a functional, cultural, positional, or regulatory capability
Barney (2002)	Firm resources	Assets, capabilities, competencies, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by the firm

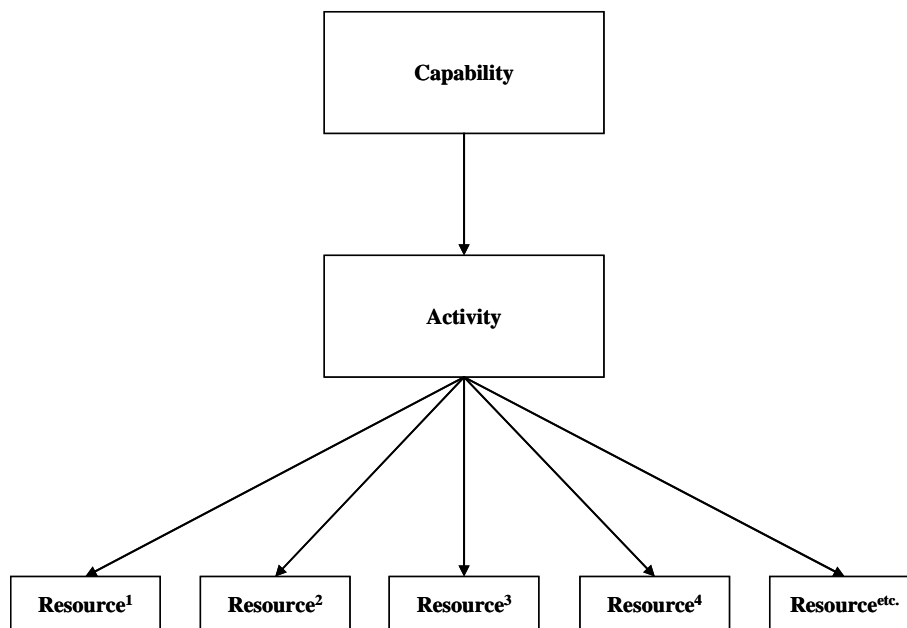
Fonte: elaborazione McIvor, 2005

La proliferazione di definizioni e differenti descrizioni per spiegare il concetto “risorsa” può aver generato molta eterogeneità nelle interpretazioni. Nella teoria della RBV, infatti, spesso i termini risorsa, attività, e capabilities sono utilizzati in maniera intercambiabile. Volendo però contestualizzare nell'argomento *outsourcing*, esiste una chiara differenza

tra questi. Le *risorse* sono ciò che l'organizzazione sviluppa per generare performance dalle attività. Le *attività* riferiscono alle routine e ai processi che devono essere coordinati ed integrati e che porteranno l'organizzazione alla realizzazione di prodotti e servizi destinati al bacino di clienti finali. Infine il termine *capability* riferisce all'abilità di un'organizzazione di sviluppare risorse, per generare attività di alta performance rispetto sia ai competitors sia ai fornitori.

Le risorse sono quindi il tassello essenziale sul quale si costruiscono le attività necessarie per realizzare prodotti e servizi di valore per i clienti. Le organizzazioni devono assicurare che le risorse siano sviluppate in maniera da creare valore per i clienti e profitto per l'impresa stessa. Di seguito una rappresentazione della relazione tra i concetti.

**Figura 2.3:** La relazione tra Capability, Activity e Resource



Fonte: McIvor, 2005



La Value Chain Analysis è un approccio per identificare le risorse, le attività ed analizzare le capabilities dell'organizzazione. Nel contesto dell'*outsourcing*, questo approccio è utile per definire quali attività dovranno essere mantenute all'interno del perimetro organizzativo, e quali invece potranno essere esternalizzate.

### 3.2.1: Il modello di Porter

L'approccio alla Value Chain Analysis (VCA) rappresenta un'impresa come una catena di attività per la trasformazione di input in output che creino valore per i clienti (Porter, 1985). Il processo di trasformazione di questi input coinvolge un certo numero di attività primarie e di supporto. Attività Primarie sono quelle direttamente legate alla creazione di valore aggiunto per il cliente. Le attività primarie muovono dalla sinistra alla destra della catena del valore, come vedremo nella figura 3.3, a partire da quelle che concorrono alla realizzazione fisica del prodotto o servizio. Porter (Porter, 1985) identifica cinque attività primarie associate alla catena del valore, come segue:

- *Inbound logistics* – attività relative alla ricezione, storicizzazione e distribuzione degli input rispetto ai prodotti e servizi che dovranno essere realizzati. Questa fase include attività di *warehousing*, attività di inventario, e di meccanismi di trasporto interno;
- *Operations* – attività relative alla trasformazione di input in prodotti e servizi finiti. Le attività includono produzione, assemblaggio, packaging, controlli di qualità e protezione ambientale;

- *Outbound logistics* – attività relative alla distribuzione dei prodotti e servizi finiti;
- *Marketing and Sales* – attività relative alla spinta della forza-vendita, pubblicità e promozione, ricerche di mercato e pianificazione strategica, e supporto alla distribuzione;
- *Service* – attività associate al mantenimento di un alto servizio post-vendita al cliente, di un elevato valore di utilizzo del prodotto o servizio venduto. Può includere servizi di customer care, riparazioni, assistenza tecnica, etc.

Le attività primarie sono però collegate, secondo il modello di Porter, ad un set di attività di Supporto, e cioè:

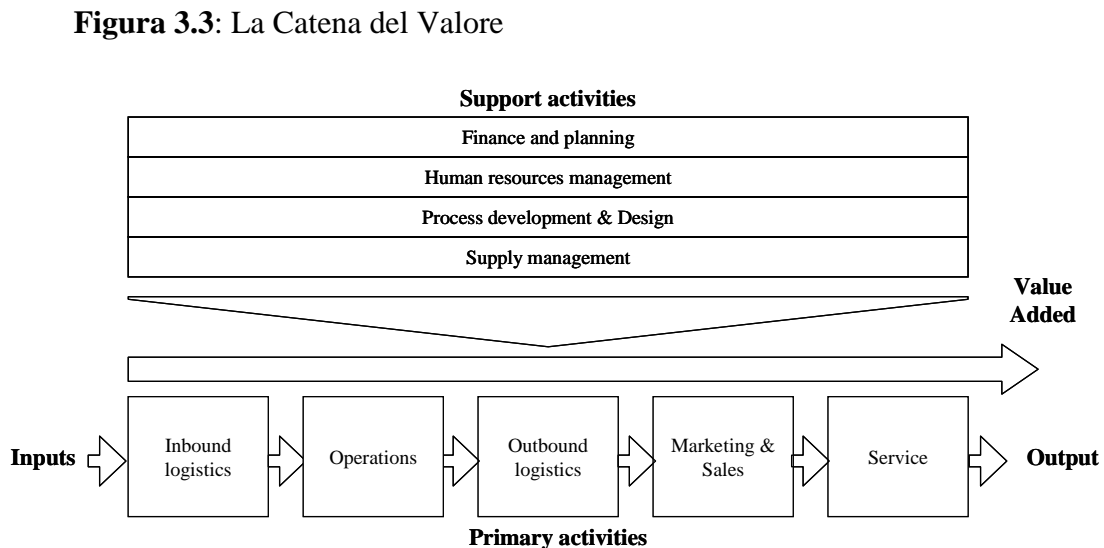
- *Procurement* – attività legate al processo di acquisto degli input, che sono utilizzati nella catena del valore. Può espletarsi nella definizione di *policies* e procedure che assicurino il rispetto di standard elevati e stabiliti di qualità degli input immessi nel processo produttivo;
- *Technology Development* – include l'attività di ricerca e sviluppo legata a prodotti e servizi, lo sviluppo dei *tools* tecnologici, di design e ingegneristici;
- *Human Resource Management* – riguarda tutte le attività relative al *recruiting*, al training, allo sviluppo delle persone all'interno dell'organizzazione. Questa funzione assicura che le persone abbiano le skills necessarie per operare all'interno della specifica catena del valore;
- *Firm infrastructure* – include struttura organizzativa, pianificazione, controllo dei costi, cultura implementata in azienda per seguire la catena del valore.

Le attività di supporto devono trasformarsi in fattori abilitanti per il raggiungimento della performance aziendale.

Questo modello viene storicamente applicato nel comparto manifatturiero, dove lo standard di prodotto finito è la chiave per raggiungere alti livelli di servizio. In questi tipi di contesto, l'output è misurato in termini di volume prodotto e il costo unitario è un'importante misura di efficienza (legata al corretto funzionamento della catena del valore, nella combinazione efficiente di attività primarie e di supporto).

La catena del valore infatti è legata ad un concetto di efficienza piuttosto che di innovazione. Il focus che la VCA propone è sul processo di creazione e realizzazione di prodotti e servizi, piuttosto che sulle specificità del singolo prodotto.

Di seguito la rappresentazione grafica della catena del valore di Porter (Porter, 1985).



Fonte: Porter, 1985

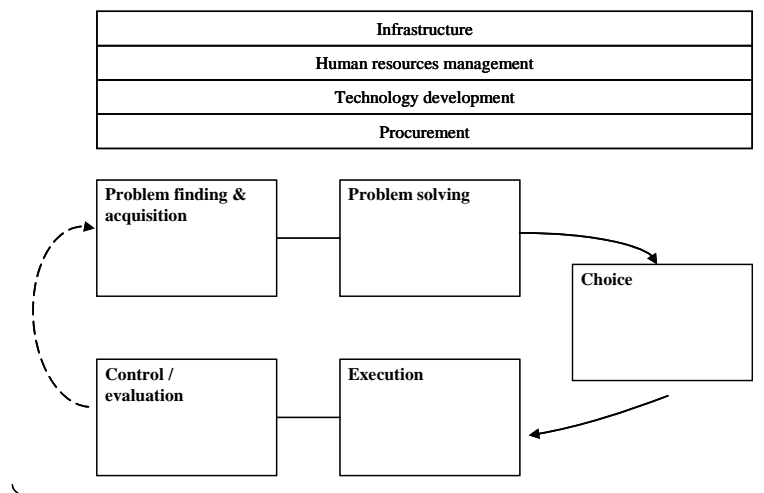
### 3.3: La Value Shop Analysis

Come abbiamo appena affermato, la VCA è principalmente focalizzata sulla realizzazione di prodotti e servizi. Pertanto, a detta di alcuni autori (McIvor, 2005), risulta difficilmente applicabile in contesti in cui l'impresa produce output altamente "customizzati", con valore percepito elevato per il cliente.

Ad esempio sarebbe un'interessante esercizio, sebbene difficoltoso, applicare la formula di Inbound e Outbound Activities nei casi di fornitura di Consulenza Manageriale.

Per rispondere a tali considerazioni, alcuni autori (Stabell, Fjeldstad, 1998) hanno proposto il modello della Value Shop Analysis, che riflette la necessità di mappare e valutare le attività legate a servizi professionali d'impresa. In questo caso, ad esempio, i produttori dei servizi customizzano i loro output secondo gli specifici bisogni dei clienti, piuttosto che realizzare produzioni di massa. La catena del valore viene quindi modificata da Stabell e Fjeldstad come segue.

**Figura 4.3:** Il Modello della Value Shop Analysis



Fonte: Stabell, Fjeldstad, 1998

In questo caso, la focalizzazione dell'impresa è sui bisogni dei clienti, pertanto la scomposizione delle attività della catena deve tenere conto di questo driver. Spesso questa caratteristica viene percepita come generatrice di reddito per l'impresa. In questo caso, come è possibile vedere in figura 4.3, le Attività Primarie della catena si concretizzano in un modello ciclico dove le attività di valutazione possono tradursi in attività di ricerca di un problema per l'attivazione di un nuovo ciclo di “problem and solution”. Stabell e Fjelstadt hanno identificato cinque attività primarie associate al Value Shop.

- *Problem finding and acquisition* – attività associate alla comprensione, revisione e formulazione del problema di business;
- *Problem solving* – attività associate alla comprensione e generazione delle possibili soluzioni al problema;
- *Choice* – attività legate alla scelta tra le possibili soluzioni, studiate ed individuate nella fase precedente. Sebbene queste attività non assorbano particolari stock di risorse e di tempo, sono particolarmente importanti in termini di valore;
- *Execution* – attività legate all'organizzazione, implementazione della scelta adottata, seguite da attività di comunicazione;
- *Control and evaluation* – attività legate alla misurazione e valutazione su come la soluzione implementata ha risolto il problema di analisi che ci si era posti all'inizio del processo. Ad esempio, in questa fase si può comprendere come un nuovo sistema informativo, implementato in un'area di business, ovvero a

livello di intera organizzazione, si è integrato con successo nelle procedure interne.

Le Attività di Supporto sono simili a quelle già analizzate nel modello di Porter, e cioè Infrastructure, Human Resource Management, Technology Development, Procurement.

Il modello della Value Shop Analysis pone il suo focus sulla determinazione di cosa il cliente desidera e sulla trasformazione di tali bisogni in azioni concrete da parte dell'impresa.

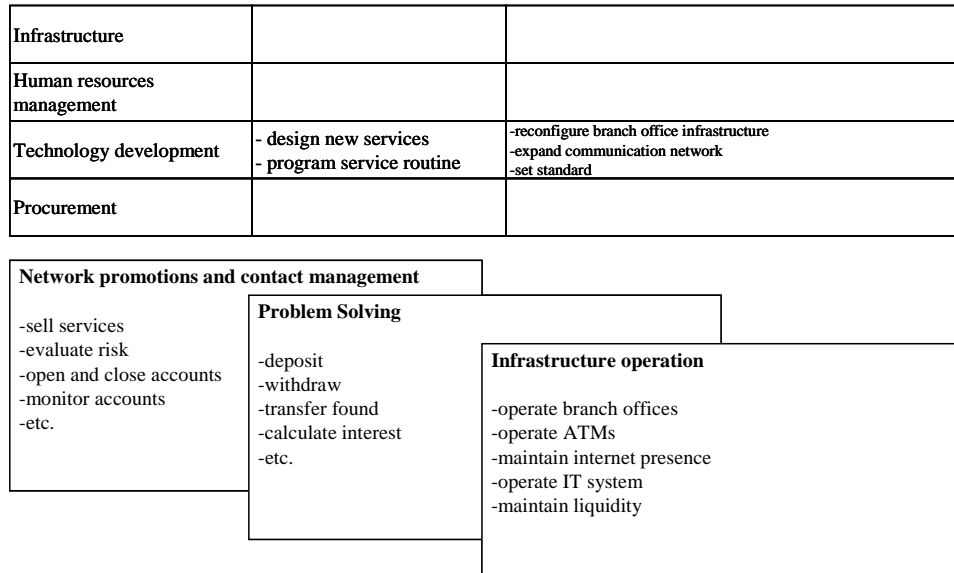
### **3.4: La Value Network Theory**

La *Value Network Theory* (VNT) si riferisce in questo approccio alle tecnologie che hanno permesso di legare clienti o utilizzatori che sono in qualche modo interdipendenti (Stabell, Fjeldstad, 1998). Il VN è quindi rappresentato dal valore che si crea nel mettere in relazione venditori e acquirenti, con l'obiettivo di generare profitti. Esempi di aziende che hanno sposato questo approccio di network sono le imprese che operano nel settore delle telecomunicazioni, nel settore bancario e assicurativo.

Il termine "value network" enfatizza il fatto che una determinante critica del valore per ogni cliente o utilizzatore è data dal network che si è generato tra essi. Esempio classico è dato dalle virtual community presenti su Internet, costituite da individui con interessi e opinioni comuni che comunicano liberamente su specifici temi. Rheingold (Rheingold, 1993) ha definito community una aggregazione sociale di persone che si cimenta in discussioni su temi condivisi, e scambia informazioni attraverso forme web.

L'interazione, secondo Stabell e Fjeldstad, genera profitto per l'impresa, naturalmente con il presupposto che il cliente deve percepire come di valore "il network" che è stato creato tra i soggetti messi in comunicazione. Di seguito l'esempio del Value Network generato nel settore bancario del retail.

**Figura 5.3:** La Value Network Theory applicata al settore bancario



Fonte: Stabell e Fjeldstad, 1998

Le Attività Primarie di questo approccio sono:

- *Network promotion and contract management* – riguarda l'espletamento di attività quali la promozione e la gestione del network rispetto a clienti e utilizzatori, con particolar riferimento agli aspetti contrattuali, la selezione dei partecipanti al network, etc.;
- *Service provisioning* – attività legata alla stabilizzazione e mantenimento dei legami all'interno del network, per assicurare la circolazione del valore creato;
- *Network infrastructure operation* – attività associate alla manutenzione ed al monitoraggio del corretto funzionamento degli elementi fisici del network.

La caratteristica-chiave di questo modello è data dalla presenza di "profitti da network". Essi descrivono una situazione nella quale il valore di un prodotto o servizio aumenta come funzione di quanti utilizzatori stanno usando quel determinato output produttivo della catena del valore associata. Questa teoria è stata introdotta per la prima volta da Bob Metcalfe, inventore della rete Ethernet. Il valore di un prodotto o servizio per il cliente è associato a quanti users stanno utilizzando la medesima tecnologia.

Negli ultimi anni, la presenza di "profitti da network" è stata considerata come la principale fonte di vantaggio competitivo, soprattutto in quei settori con alto influsso delle tecnologie.

Naturalmente, per il corretto funzionamento del modello, occorre quindi che siano sempre sotto osservazione i seguenti elementi (Zott, Amit, 2002):

- a. La struttura del Network;
- b. Il contenuto;
- c. La governance dei soggetti, ovvero delle imprese che partecipano al Network.

Il tema del Value Network non può essere così accantonato, senza fare un accenno alle teorie organizzative che hanno riguardato l'idea di network.

D'altra parte, il concetto di *outsourcing*, come quello di network, parte dal presupposto per cui è necessario aprire i confini organizzativi della propria impresa, al fine di cogliere per ragioni non soltanto di costo ma soprattutto di vantaggio competitivo, il valore che si genera nella relazione con altri interlocutori esterni.

Lo studio dell'impresa e delle sue relazioni con l'ambiente esterno ha lontane radici. Analizzando il tema dal punto di vista strettamente strategico, la teoria neoclassica aveva



posto le basi per una discussione in merito, partendo dalla possibilità di predefinire le variabili in gioco, fino al paradigma “struttura – condotta – performance” e via via fino alla RBV, etc.

Da un punto di vista più strettamente organizzativo, è verso la fine degli anni '60 che comincia a porsi sistematicamente il problema di come l'organizzazione si rapporti con il proprio ambiente. I contributi di Emery e Trist (1975), Lawrence e Lorsch (1967), Thompson (1967), Perrow (1967) e molti altri, portano all'attenzione degli studiosi di organizzazione l'idea di organizzazione come sistema aperto che interagisce costantemente con gli ambienti rilevanti ad esso collegati (Grandori, 1984). Se l'organizzazione è un sistema aperto, allora non può essere descritta ed analizzata facendo riferimento ai sistemi meramente interni alla stessa. L'impresa è infatti simultaneamente impegnata ad acquisire dall'ambiente le risorse necessarie, nonché a rilasciare sul mercato l'output della propria produzione. Per lungo tempo questo è stato l'approccio con cui si è guardata l'impresa e suo funzionamento.

Dalla fine degli anni '60, lo sviluppo delle analisi sull'impresa e sui suoi confini ha preso due principali direttrici:

- a. La *teoria della contingenza strutturale*, secondo la quale la struttura organizzativa è spiegata a livello di diversi attributi che caratterizzano anche l'ambiente, e cioè la complessità, la variabilità, la prevedibilità (Perrow, 1967; Lawrence, Lorsch, 1967). Secondo questo approccio, la struttura organizzativa è generata dalle risposte che il management delle imprese riesce a dare rispetto ai vincoli posti dall'ambiente. Questa “definizione del problema”, se da una parte ha messo sotto i riflettori i managers ed il loro delicato compito nelle imprese,

dall'altra ha ridotto il fenomeno organizzativo in una serie di regole per la corretta implementazione di una struttura organizzativa (Galbraith, 1973; Mintzberg, 1983).

- b. La *teoria della dipendenza dalle risorse*, enunciata esplicitamente da Aldrich e Pfeffer (1976) e da Pfeffer e Salancik (1978), secondo la quale la variabilità strutturale è spiegata dalla diversità e dalla scarsità di risorse dalle quali un'organizzazione dipende per il corretto funzionamento del proprio meccanismo di produzione.

La teoria della dipendenza dalle risorse, diversamente dalla teoria della contingenza strutturale, teorizza l'ambiente come composto da un gruppo di organizzazioni, con le quali l'impresa "di riferimento" intrattiene rapporti (Evans, 1966; Pennings, 1981; Trist, 1983). In questa visione il management ha il compito di mediare con l'ambiente, e con le organizzazioni che ne fanno parte, per mantenere la posizione di vantaggio competitivo. Sempre negli anni '60 cominciava a parlarsi di *relazioni interorganizzative* (IOR), teoria considerata come un sottocampo nello studio delle organizzazioni complesse. In particolar modo alcuni autori (Levine, White, 1961) si resero conto che nell'analisi dei rapporti tra organizzazione e ambiente, la singola organizzazione poteva non essere la più corretta unità di analisi per lo studio dei processi organizzativi, e quindi dei confini ultimi di un'impresa. L'approccio di Levine e White anticipa di fatto largamente i concetti di Costi Transazionali (Williamson, 1975) e di Dipendenza dalle Risorse (Pfeffer, Salancik, 1978). Questi studi legati a IOR, sebbene di grande interesse, finiscono per non passare fortemente sotto i riflettori, in quanto applicati a settori quali quello pubblico, ospedaliero, e del volontariato.

A dire il vero, però, l'idea di network, è già presente in numerosi contributi di Thompson (Thompson, 1962; 1967), quando egli parla di strutture transazionale esistenti tra organizzazione centrale e membri dell'ambiente organizzativo.

Non si può infatti non fare riferimento al carattere *reticolare* di cui parla Thompson a proposito delle diverse configurazioni che le relazioni interorganizzative possono avere. Sono note infatti le strutture diadica e integrata: rispettivamente la prima, in cui l'impresa centrale intrattiene una serie di relazioni con l'ambiente per lei rilevante, ma senza nessuna particolare interdipendenza; la struttura integrata, invece, implica la formazione di nodi reticolari che creano un tessuto di "dipendenze reciproche", una combinazione di risorse, competenze e persone.

Thompson pertanto può definirsi uno dei primi autori a parlare propriamente di organizzazione, avendo in mente la gestione di una complessa rete di interdipendenze che costituisce il vincolo fondamentale dell'azione organizzativa verso il processo di formulazione delle strategie. E' allo stesso autore che si riconduce la nascita della Progettazione Organizzativa (Thompson, 1967).

Si ritiene che l'avvento della teoria ecologica (Hannan, Freeman, 1977) sia stata determinante per spostare maggiormente l'unità di analisi dall'impresa autosufficiente, regolata da un processo di progettazione strategica, ad un'impresa operante in strutture economico-istituzionali più vaste attraverso le quali i rapporti interorganizzativi vengono mediati e trovano un naturale equilibrio.

A partire dagli anni '90 si è avviato anche un problema metodologico, che denunciava la sostanziale incompatibilità tra i concetti di network e le teorie della formulazione strategica tradizionalmente centrate sul ruolo dell'impresa.

Le indagini che hanno preso piede negli anni '90 sono partite dal presupposto che, per prendere seriamente la nozione di network come strumento concreto di analisi, occorre partire dai seguenti punti:

- a. identificare i confini del sistema;
- b. identificare il contenuto relazionale dei network;
- c. definire la forma assunta dai legami reticolari;
- d. definire l'unità di osservazione;

Per l'analisi, oggetto di questo lavoro, e cioè l'*outsourcing*, e la conseguente ridefinizione dei confini d'impresa, il punto di grande importanza è il punto (a). Esso rappresenta anche nella letteratura organizzativa un punto irrisolto, nel senso che l'identificazione dei confini d'impresa può essere mutevole, a seconda della lente con la quale si guarda all'impresa stessa ed alle sue relazioni. Lorenzoni (1992) ritiene ad esempio che nell'indagine delle strutture reticolari, debba essere prestata molta attenzione al processo di strutturazione delle configurazioni reticolari stesse, e minore importanza alla specificazione degli attributi dei singoli attori coinvolti. Questo punto sarà ripreso nel prossimo capitolo, relativamente al modello proposto, con il quale guardare all'analisi dell'*outsourcing*.

### ***3.5: Un'analisi comparata dei precedenti modelli***

E' importante chiarire a questo punto, dalla comparazione delle diverse teorie di catena del valore, e dal contributo che la letteratura organizzativa ha apportato alla definizione

dei confini di impresa e di attività, che è fondamentale individuare il livello di dettaglio dell'analisi, quando si deve fare una scelta legata all' *outsourcing*. Il rischio che si corre potrebbe essere quello di produrre un numero eccessivo di informazioni, senza che queste possano poi apportare un contributo, generando invece maggior confusione.

La proposta di segmentare l'organizzazione in un range di attività non è un'analisi semplice da effettuarsi. Essa tuttavia deve essere valutata secondo diverse prospettive:

- La performance nelle attività ha un impatto significativo dal momento in cui il cliente acquista il prodotto o servizio;
- L'attività rappresenta una proporzione significativa e crescente di costo per produrre l'output o il servizio;
- Segmentare un'attività in un certo numero di sub-attività, può consentire all'organizzazione di identificare le opportunità per dare alcune parti in *outsourcing*, piuttosto che cedere una attività intera.

L'analisi a livello di network vuole però mettere in evidenza questi concetti sotto una luce nuova: quando si parla di attività, potrebbe trattarsi di una mansione, di un compito, di una routine realizzata con il contributo di un soggetto terzo, che opera nell'ambiente di riferimento dell'impresa. Anche in questo caso, allora, si evidenzia l'importanza della corretta definizione dei confini d'impresa.

La mappatura di un'organizzazione in una particolare configurazione e l'identificazione corretta delle sue relazioni con l'ambiente sono un importante punto di partenza per la valutazione di un processo di *outsourcing*. Le valutazioni che ne possono derivare sono di completo *outsourcing* di un'attività, parziale esternalizzazione, relativa quindi ad una sub-attività, ovvero decisione di mantenere l'attività all'interno.

I tre modelli illustrati nel corso di questo capitolo sono adesso messi a confronto sulla base degli argomenti dai quali sono stati supportati nella trattazione.

**Figura 6.3:** Caratteristiche delle configurazioni di valore

	Value chain	Value shop	Value network
Value creation logic	Processing of inputs into outputs	Solving customer problems	Linking customers
Primary technology	Long-linked	Intensive	Mediating
Primary activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inbound logistics</li> <li>•Operations</li> <li>•Outbound logistics</li> <li>•Marketing</li> <li>•Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Problem finding and acquisition</li> <li>▪Problem solving</li> <li>▪Choice</li> <li>▪Execution</li> <li>▪Control/ evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Network promotion and contract management</li> <li>•Service provisioning</li> <li>•Infrastructure operation</li> </ul>
Interactivity relationship logic	Sequential	Cyclical	Simultaneous
Primary activity interdependence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Pooled</li> <li>▪Sequential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Pooled</li> <li>▪Sequential</li> <li>▪Reciprocal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Pooled</li> <li>▪Reciprocal</li> </ul>
Example organisations	Manufacturers, retailers, fast-food outlets, hotels, etc.	Software house, architects, engineering, medicine, consultancies, etc.	Retail bank, insurance company, postal services, etc.
Key cost drivers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Scale</li> <li>▪Capacity utilisation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Scale</li> <li>▪Capacity utilisation</li> </ul>
Key value drivers		▪Reputation	
Business value system structure	▪Inter-linked chains	▪Referred shops	▪Layered and interconnected networks

Fonte: McIvor, 2005

## Capitolo 4: Il modello di riferimento proposto – Dalle attività, alle competenze, fino ai processi

### 4.1: Alcune premesse al modello

Gli esiti di alcune ricerche eseguite nei primi anni '90 da società specializzate e da società di consulenza su aziende che avevano già avuto esperienze di *outsourcing* mettevano in evidenza come la maggior parte di queste ultime ricorresse a tale forma organizzativa per ridurre i costi di struttura di breve periodo. Si andava pertanto incontro ad una gestione frammentaria e non strutturata dell'*outsourcing*, attraverso il ricorso a numerosi rapporti di fornitura che potevano addirittura generare nel complesso un ammontare di costi superiore a quelli sostenuti per ogni singola funzione all'interno dell'impresa.

A volte poi la frammentarietà si è tradotta in scarsa capacità di monitoraggio della problematica con il rischio che qualche azienda potesse, attraverso un'inadeguata politica di *outsourcing*, perdere la capacità di presidio di competenze chiave e di meccanismi funzionali necessari per la strategia competitiva futura.

Ricerche più aggiornate hanno invece dato la sensazione che qualcosa, in ordine alle modalità e agli obiettivi dell'*outsourcing*, si stesse evolvendo verso una visione sempre più strategica. A fianco delle motivazioni che spingono molte imprese a scegliere l'*outsourcing* per obiettivi di riduzione di costo, si evidenziano casi crescenti di imprese che motivano la loro scelta come segue:

- “l'*outsourcer* è più efficiente e più bravo per svolgere l'attività esternalizzata”;
- “l'*outsourcer* aiuta le aziende a focalizzarsi”;

- “l'*outsourcing* aiuta a non disperdere i flussi di investimenti umani e tecnici”;
- “l'*outsourcing* aiuta a rimuovere elementi frenanti al processo manageriale e decisionale”.

Ciò premesso, una volta fertilizzato il terreno che ha portato le imprese verso ragioni strategiche della scelta, oggetto della seguente analisi è la discussione su quale debba essere oggi il livello di dettaglio per individuare correttamente il confine d'impresa ai fini dell'*outsourcing*.

Il modello parte da alcuni assunti teorici analizzati nei precedenti capitoli, tra i quali:

- ✓ la *Teoria Neoclassica* (Hicks, 1939; Kreps, 1991);
- ✓ la *Teoria Industriale* (Porter, 1985);
- ✓ la *Teoria dei Costi di Transazione* (Coase, 1937; Williamson, 1975);
- ✓ la *Resource Based View* (Wernefelt, 1984; Barney, 1986; Amit & Schoemaker, 1993; Penrose, 1959; Rumelt, 1991; Dierickx, Cool, 1989; Lippman, Rumelt, 1982; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Barney, 2002);
- ✓ la *Relational View* (Casson, 1998; Dyer, Singh, 1998; Poppo, Zenger, 1998; Lorenzoni, Lipparini, 1998; Gulati, 1999; Kaufmann, Wood, Theyel, 2000);
- ✓ l'*Open Innovation* (Chesbrough, 2003).

I modelli strategici, appena citati, sono stati poi messi a confronto con quelli organizzativi, legati alle seguenti analisi:

- ✓ la *Catena del Valore* in senso stretto (Porter, 1985);
- ✓ la *Value Shop Analysis* (Stabell, Fjeldstad, 1998);
- ✓ la *Value Network Theory* (Stabell, Fjeldstad, 1998; Rheingold, 1993; Zott, Amit, 2002).



Il concetto di rete e di relazioni interorganizzative (Thompson, 1967; Grandori, 1984; Lorenzoni, 1992) ha permesso poi di alzare il livello di analisi, inserendo nel modello un ulteriore livello di complessità, ma nel contempo di completezza.

## **4.2: La descrizione del Modello**

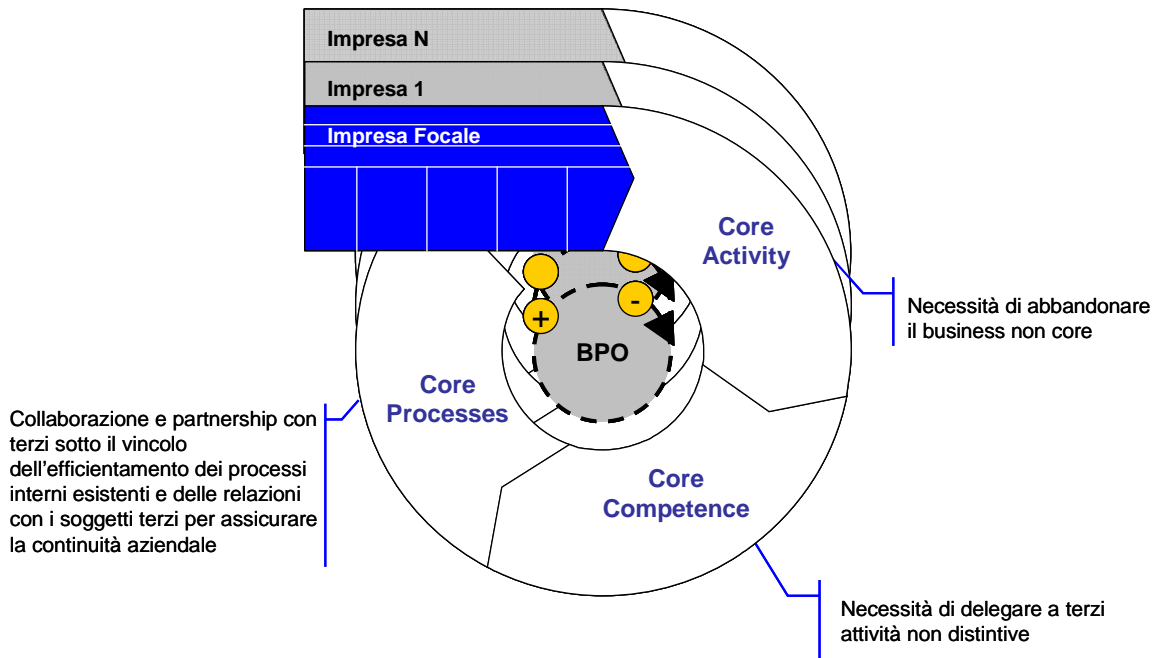
Analizzati i contributi appena menzionati, ed applicati al modello costruito, le ipotesi che stanno alla base del funzionamento del modello sono le seguenti:

- *Ipotesi 1:* l'impresa ed il management devono guardare all'interno dell'organizzazione, per comprendere quali "elementi" potrebbero essere ottimizzati, e di conseguenza potrebbero creare più valore, se gestiti da soggetti esterni. A proposito si parla di "elementi", in quanto oltre ad avere rilievo in questo modello il "dove guardare" (e quindi dentro l'impresa), assume grande rilievo il "cosa guardare". Questa analisi verrà definita come *dimensione interna*, cioè sarà uno zoom all'interno delle maglie dell'organizzazione;
- *Ipotesi 2:* l'impresa ed il top management dovranno però, nel valutare la decisione di *outsourcing*, guardare anche l'esterno, e cioè le imprese che gravitano nel proprio ambiente competitivo e che potrebbero essere fonte di vantaggio competitivo, se prendessero in carico alcune attività dell'impresa. In questo caso l'impresa cerca di comprendere se il vantaggio può essere frutto delle interrelazioni possibili. Questa analisi verrà definita nel modello

*dimensione esterna*, nel senso che guarda principalmente all'orbita esterna nella quale gravita l'organizzazione di riferimento.

Di seguito il modello appena descritto.

**Figura 4.1:** Il modello di analisi dell'*outsourcing*



Fonte: elaborazioni proprie

Partendo dalla prima dimensione di analisi, cioè quella interna, si vuole mettere in evidenza che le imprese storicamente, al fine di valutare i drivers per scegliere una soluzione di *outsourcing*, hanno preso in osservazione principalmente *componenti soft*, quali le attività e le competenze: le prime (le attività), scegliendo di abbandonare i business non core; le seconde (le core competences), avendo colto la necessità di delegare a terzi attività non distintive.

La domanda che ci sé posti in questi anni è stata principalmente “*Cosa devo rinunciare a presidiare direttamente?*”. E quello che è cambiato, come vedremo, è stata la risposta che le imprese hanno via via trovato.

In un primo momento, quando le imprese si sono focalizzate sulle *attività*, si è trattato di modificare le logiche organizzative, rinunciando a presidiare direttamente alcune aree di attività o alcune funzioni, in favore di una maggiore focalizzazione ed efficacia nell'impiego di risorse interne: una scelta impegnativa e vincolante, che per lungo periodo si è dimostrata vincente, in quanto ha consentito alle imprese di sfruttare meglio le proprie capacità distintive e di acquisire un'adeguata flessibilità strategica.

Il quadro è cambiato quando, con riferimento a scelte strategiche di *outsourcing* per l'ottimizzazione del *business system*, è aumentata la consapevolezza delle imprese che per prendere decisioni definitive e durature nel tempo non bastava più porsi la domanda “*Questa attività è importante per il mio business, ovvero fornisce un contributo immediato ed operativo al raggiungimento della mission? E' in sostanza una core activity?*”.

Nel nuovo scenario competitivo si è manifestata la necessità di gestire con obiettivi di *best performer* tutti i processi e funzioni aziendali. Le aziende pertanto hanno riformulato le loro domande in “*Questa attività che ora sto svolgendo internamente fa parte delle mie competenze distintive? Sono attività importanti sia sotto il profilo strategico, e che allo stesso tempo riesco ad esercitare, presidiare e sviluppare meglio dei concorrenti o di altre aziende che offrono tale attività?*”.

Ciò che appare veramente critico in questa fase sono le competenze distintive che si posseggono: tutto il resto, ovvero ciò che non è considerato alla stregua delle *core*

*competences*, può essere oggetto di valutazione per opportunità di esternalizzazione anche se riveste un ruolo caratteristico e/o critico nell'ambito del business system.

Il vantaggio competitivo di un'azienda dipende quindi, come anche emerso da numerosi casi aziendali di successo (Sicca, 1998), non soltanto dal modo in cui si pone nei confronti del mercato, ma anche dalla disponibilità di competenze distintive (*core competences*) che le altre imprese non hanno e che difficilmente riescono ad acquisire in tempi brevi e a costi accettabili.

Focalizzare l'attenzione su queste competenze induce l'impresa a basare le strategie di medio-lungo periodo su ciò che essa è in grado di fare, piuttosto che sui bisogni che deve soddisfare, tramite una serie di attività. Secondo Grant (Grant, 1999) quando l'ambiente esterno è caratterizzato da continui mutamenti, formulare le strategie basandosi esclusivamente sui fattori esterni non appare un fondamento solido mentre definire la propria identità sulla base delle risorse e competenze interne garantisce all'azienda una maggiore stabilità. Partire dall'analisi delle proprie capacità significa, infatti, fondare il proprio futuro su delle certezze (ciò in cui l'impresa sa eccellere) mentre pianificare sulla prospettiva di soddisfare in genere le attività che l'impresa deve realizzare per competere è rischioso, poiché potrebbero non aversi le competenze necessarie per farlo sempre (Bubbio, 1993; Coda, 1992; Sciarelli, 1987; Sicca, 1998).

Sotto questo profilo, l'impresa identifica il driver di analisi per la scelta di esternalizzare sul set di competenze a disposizione, piuttosto che sull'insieme di attività ed eventuali rendite differenziali ottenute non tanto grazie a nuovi investimenti volti a scoraggiare l'ingresso di *new comers* nel mercato, quanto piuttosto alla capacità di produrre a costi

minori e con qualità maggiori grazie alla presenza di competenze difficilmente replicabili dai concorrente, quanto meno nel breve periodo (Lipparini, 1997).

Andando ad analizzare come la letteratura ha definito nel tempo il concetto di competenza, innanzitutto le ha classificate in due categorie: possono essere tacite o esplicite.

Le prime (tacite), molto spesso applicate in modo inconsapevole, sono rappresentate dalla conoscenza accumulata dalle persone grazie all'esperienza maturata nel fare certi compiti (Leonard, Barton, 1992). Le seconde (esplicite), definite anche codificabili, sono esplicitate in codici, norme e regole di comportamento, e sono quindi acquisibili da chi ha accesso a questa documentazione. Nella realtà aziendale, queste due tipologie di competenze tendono spesso a confondersi, per cui l'abilità nel risolvere un problema nel creare un prodotto o servizio è il frutto dell'esperienza maturata dalla loro combinazione e dalle modalità soggettive con cui ciascuno le ha interiorizzate.

Il semplice possesso di una o più competenze non porta automaticamente a detenere una posizione di vantaggio competitivo. E' necessario che tali competenze acquisiscano il requisito della distintività, cioè che siano riconosciute ed apprezzate dal mercato. Il primo autore a parlare di competenze distintive è Selznick, quando fa riferimento all'accumulazione nel tempo di combinazioni uniche di risorse ed abilità che consentono il conseguimento di rendite (Selznick, 1957). L'autore fa riferimento a due caratteristiche che assicurano la distintività: tali competenze devono differenziare il vantaggio competitivo da quello dei propri competitors, ed il mercato deve aver riconosciuto con l'acquisto di un bene o servizio il possesso della competenza distintiva (Lipparini, 1998).

Una competenza distintiva, intesa in questo senso, non corrisponde all'asset, nel senso contabile del termine, né viene registrata come una voce di bilancio.

Successivamente, Andrews (Andrews, 1971) la definisce come ciò che un'organizzazione sa fare particolarmente bene ed in maniera differente rispetto ai diretti competitors.

Più di recente, Prahalad e Hamel (Prahalad, Hamel, 1990) individuano nelle *core competences* l'attitudine a gestire meglio dei concorrenti il coordinamento delle capacità interne, mentre Hamel (Hamel, 1994) ritiene che una competenza possa definirsi distintiva quando consente superiori benefici al consumatore, accresce il valore del prodotto offerto e permette una differenziazione dai concorrenti e/o l'ingresso in nuovi mercati. Secondo altri autori (Kogut, Zander, 1992), che condividono l'impostazione di Hamel, queste competenze si acquisiscono tramite un processo di apprendimento e si presentano difficilmente replicabili. Nel 1996, si profila una nuova definizione: Hinterhuber e Stuhel (Hinterhuber, Stuhel, 1996) identificano le competenze distintive come la capacità di coordinare e combinare tecnologie, skills di produzione, risorse intangibili e tangibili attraverso processi collettivi di apprendimento organizzativo.

Quando si parla però di vantaggio competitivo non deve essere dimenticata la dimensione della sostenibilità, che passa di certo per la durata dello stesso nel lungo termine: le capacità e le competenze devono essere quindi costruite e mantenute nel tempo, scegliendo tra i percorsi di sviluppo alternativo quelli che consentono l'ottenimento di tale vantaggio (Teece, Pisano, Schuen, 1997), analogamente a quanto concettualizzato per le risorse (Dierickx, Cool, 1989).

A tal fine gli autori parlano di capacità dinamiche, per cambiare e ri-orientare le competenze distintive al fine di affrontare le nuove sfide dell'ambiente.

In questo approccio, le *dynamic capabilities* sono costruite su tre fattori:

- a. *I processi* – sono il modo in cui un'impresa coordina ed integra le sue attività; essi possono essere routine per gestire le informazioni o per lavorare con fornitori e clienti. Questi processi sono specifici di un'impresa e sono descrivibili come una capacità organizzativa che, nel tempo, costituisce ed accumula conoscenza di tipo manageriale e procedurale nella memoria dell'organizzazione (Walsh, Ungson, 1991; Cohen, Bacdayan, 1996);
- b. *Le posizioni* – sono descritte dagli specifici assetti di risorse e competenze. Tali assetti determinano la posizione competitiva di un'impresa in ogni momento preso in considerazione. E' dagli assetti di risorse, infatti, che una data impresa riesce ad ottenere un certo grado di profittabilità, poiché, utilizzando la terminologia di Dierickx e Cool, essi rappresentano delle risorse di tipo stock, da cui derivano i rendimenti in ogni istante temporale;
- c. *I percorsi strategici* – consentono di cambiare gli assetti in funzione delle evoluzioni dell'ambiente competitivo. La traiettoria evolutiva strategica dell'impresa dipende dal corrente assetto di risorse e di percorsi evolutivi, cioè in qualche modo dalla presenza o meno di *path dependencies*, cioè di dipendenze da percorso (David, 1985; Arthur, 1989; Campbell, 1997; Teece, Pisano, Schuen, 1997).

Come che le si voglia definire, e con questo ventaglio di opzioni che la letteratura ha dato nel tempo, il successo di un'azienda si fonda pertanto su una o più competenze sviluppate in maniera superiore a quella dei concorrenti, in grado di differenziarla, e che garantiscano una posizione di vantaggio competitivo su cui investire.

Nella scelta di cosa esternalizzare, dovrebbe essere quindi proprio questo il driver per identificare le competenze di cui l'azienda dispone, ovvero che vuole continuare a sviluppare al suo interno in maniera esplicita e tacita, e distinguere invece da ciò che può esternalizzare, affidandosi a terzi.

Fin qui, la letteratura e le nostre analisi hanno guardato alle componenti soft del modello; adesso si vuole passare all'elemento hard di analisi, cioè i *core processes*.

La crescente interazione dell'impresa con il suo ambiente, con i suoi fornitori, e la sempre più utilizzata delocalizzazione delle imprese nello spazio, ha reso di grande importanza e strategicità il tema dei processi. Stando a quanto detto sinora, in presenza di competenze non distintive, l'impresa avrebbe potuto esternalizzare la funzione e/o attività relativa. Occorre però che sia rispettato il vincolo dell'efficientamento dei processi interni esistenti per assicurare la continuità aziendale.

Numerose ricerche empiriche hanno infatti dimostrato (McIvor, 2005) che anche in casi in cui l'analisi delle competenze era stata effettuata, e non invece una corretta mappatura dei processi, l'*outsourcing* è iniziato, ma è stato dopo poco revocato per aver generato un blocco dei processi e della continuità del business.

In contesti come quello attuale, in cui le imprese vivono perennemente di rapporti interorganizzativi, di reti al loro interno (ad esempio tra comparti che sono delocalizzati ovunque nel mondo) ovvero con l'ambiente circostante, quello che si è compreso, grazie anche allo studio empirico, è che i processi sono forse il driver chiave della riuscita della strategia di esternalizzazione, nonché il fattore critico di successo.



Come si vedrà nel proseguo della trattazione, molti settori sono ormai estremamente legati a mondi virtuali, a transazioni “figurative”, soprattutto in settori quali quello finanziario, oggetto del prossimo capitolo.

Ma anche per la realizzazione di prodotti e servizi, che devono rispondere a specifiche esigenze del cliente, ed essere fortemente customizzati, diventa cruciale il funzionamento e la corretta progettazione dei processi aziendali, i quali raggruppano le attività non in base a criteri funzionali e/o gerarchici, ma tenendo conto del contributo che insieme forniscono al prodotto-servizio per creare valore percepito dal cliente (Terzani, 1998).

Altre definizioni sono state date storicamente al concetto di processo: sequenza coordinata di attività che consentono di raggiungere fini prestabiliti (Ranalli, 1992); l'intera sequenza di attività che nel loro insieme creano un risultato che ha valore per il cliente (Hammer, 1998); una o più attività logicamente connesse (Hammer, Champy, 1993), nonché correlate ai reali bisogni dei fornitori e dei clienti (Senge, 1990); l'insieme di attività, decisioni e flussi di informazioni che determinano il successo competitivo di un'azienda (Kaplan, Murdock, 1991).

Ogni processo presenta tre caratteristiche importanti:

- Un output;
- Un cliente (in ogni struttura organizzativa si possono identificare sia dei clienti interni che esterni, così come per i processi collegati);
- Il coinvolgimento di più confini organizzativi (Mottura, 1986).

L'attività d'impresa si concretizza quindi nello svolgimento di un insieme definito, coerente, ed identificabile, di processi. Tra questi, alcuni sono più strategici di altri, in funzione del contributo che offrono alla redditività dell'impresa.

La logica per processi risponde alla necessità di crescente integrazione interfunzionale e di riduzione dei relativi attriti per migliorare l'output. In particolare si dovranno ricondurre ad un'unica filiera tutte quelle attività e compiti che fanno capo al medesimo processo.

La logica dell'organizzazione per processi è basata sul presupposto che il lavoro è un flusso senza soluzione di continuità, e non una serie di parti distinte.

Per questa ragione, quando si guarda alla possibilità di esternalizzare, occorre guardare attentamente e mappare i processi che in qualche modo si intersecano con l'attività che l'impresa sta valutando di affidare all'*outsourcer*.

Tutto questo conduce ad una logica per processi, come il *Business Process Outsourcing* suggerisce di fare.

Prima di passare a questo approccio, tema trattato nel prossimo paragrafo, alcune considerazioni sulla seconda dimensione di analisi del modello, e cioè quella *esterna*.

Tutte le considerazioni finora fatte partono dal presupposto che l'azienda stia guardando al proprio interno, e cioè alle attività, alle competenze, ovvero ai processi, al fine di valutare se implementare una strategia di *outsourcing*, e su come farlo.

Quello che si vuole in questa sede puntualizzare è che ogni considerazione finora fatta potrebbe divenire errata e/o mancante di completezza, qualora non si tenesse conto della dimensione esterna: una attività, una competenza, un processo potrebbero risultare non critici per il successo del business dalle precedenti valutazioni, ma se analizzati nei confronti del contesto competitivo di riferimento, la valutazione potrebbe essere modificata. Se combinate con l'ambiente esterno, alcune risorse potrebbero diventare critiche e di valore. A questo punto, occorrerebbe valutare se è ancora opportuno

procedere con una operazione di esternalizzazione, ovvero con altre forme di partnership, come suggerito anche dall'Open Innovation.

#### **4.3: L'approccio al Business Process Outsourcing**

Il Business Process *Outsourcing* (BPO) è definito come un movimento di processi inerenti il business dall'interno dell'organizzazione verso fornitori esterni. I processi diventano quindi lo “spettro di osservazione core” per l'analisi dell'esternalizzazione. Cinque location, legate al concetto di globalizzazione, che abbiamo visto essere stato un fattore abilitante per l'avvento dell'*outsourcing*, sono state designate come mete per l'esternalizzazione dei processi (Click, 2005):

- India, per attività ingegneristiche e tecnologiche;
- Cina, per il settore manifatturiero e tecnologico;
- Messico, per il settore manifatturiero, tecnico e tecnologico;
- Stati Uniti, per analisi e creatività;
- Filippine, per il comparto amministrativo.

Il BPO ha implicato l'eliminazione di quei processi di business ritenuti non critici per il funzionamento dell'organizzazione, e sui quali si può puntare per un vantaggio significativo di costo.

Negli ultimi quindici anni, la società Forrester Research ha previsto che circa 3,3 milioni di dollari saranno impegnati in attività di esternalizzazione legate al BPO nei Paesi sopra citati.

Come abbiamo già avuto modo di affermare e spiegare, l'avvento delle nuove tecnologie informatiche è stato indubbiamente un fattore abilitante per il BPO. Senza di esse, il

concetto di attività virtuale, ovvero di esternalizzazione di un processo non sarebbe tecnicamente potuto esistere. Si tratta quindi di una tecnica che ha riguardato il top management delle aziende a diversi livelli (dal *Chief Executive Officer* fino al *Chief Information Officer*). E' nata probabilmente come un'attività prettamente IT, ma si è presto resa interessante anche per i responsabili del business: in realtà la connessione ormai quasi ovvia tra sistemi informatici e business ha fatto coincidere la strategia di ottimizzazione. Si tratta indubbiamente di una relazione biunivoca: i sistemi informativi infatti non hanno ragione di esistere se non a supporto del business, ed il business per rispondere alle esigenze del mercato ha ormai un bisogno incredibile di sistemi IT flessibili, intelligenti, in grado di profilare un utente e di comprendere i suoi bisogni attraverso la registrazione e l'analisi dei suoi comportamenti informatici!

Il BPO è stato definito un'innovazione socio-tecnologica: richiede infatti delle skills molto forti dal punto di vista manageriale e tecnologico. La strategia potrebbe rischiare di fallire se non si facesse attenzione a componenti quali le relazioni umane, il change management e la cultura organizzativa sottostante. L'iniziazione e l'implementazione di un progetto di BPO richiede pertanto attenzione su tali due aspetti.

Dal punto di vista delle risorse umane, i fattori da tenere sotto controllo sono:

- ❖ Sviluppo adeguato dei team che gestiranno il BPO e i suoi cicli di vita;
- ❖ Assicurazione delle persone e dei ruoli che comporranno lo staff;
- ❖ Training delle differenti figure aziendali e del loro ruolo in questa fase di cambiamento;
- ❖ Mantenimento del morale e del commitment nei momenti di criticità che si verranno a concretizzare;

- ❖ Comprensione delle differenze culturali tra l'organizzazione e i partners del BPO.

Dal punto di vista tecnologico, le issues critiche da monitorare sono invece:

- ❖ Verifica della compatibilità del sistema tra l'impresa e i soggetti provider dei servizi;
- ❖ Controllo di sicurezza dei dati e del sistema stesso;
- ❖ Realizzazione di attività di back-up e recupero in caso di fallimento delle procedure di BPO;
- ❖ Attenzione alle strategie di interfaccia, che potrebbero risultare più o meno “*user-friendly*” nelle fasi di implementazione;
- ❖ Analisi della compatibilità dei sistemi e dei software;
- ❖ Attività di knowledge management.

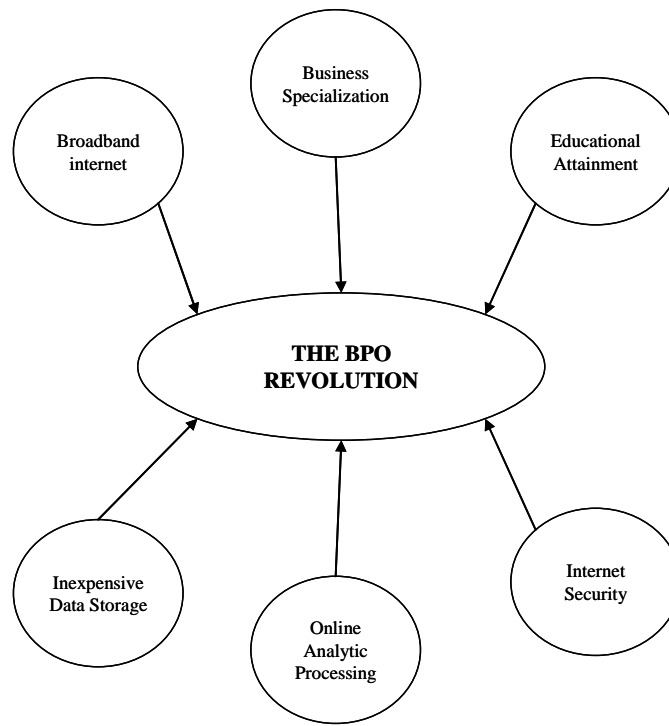
Quando si ha a che fare con analisi di sistemi complessi che cambiano costantemente, si parla generalmente di due tipologie di cambiamento (Click, 2005):

1. I cambiamenti *evolutivi*: quelli che il sistema naturalmente si trova a compiere a partire dal suo disegno e dagli obiettivi per i quali è stato costruito;
2. I cambiamenti *emergenti*: sono quelli che il sistema si trova a compiere senza che fossero previsti o in qualche modo anticipati da obiettivi. Essi sono il risultato di una serie di cambiamenti evolutivi paralleli, i quali, quando si realizzano simultaneamente, generano conseguenze e risultati inaspettati e imprevedibili (Dennett, 1991).

Ecco perché alcuni autori si sono chiesti le ragioni per cui il BPO sia un fenomeno così rivoluzionario: perché cioè nasce da una combinazione di cambiamenti emergenti.

I principali drivers del BPO sono esplicitati nella seguente figura.

**Figura 2.4:** Drivers del BPO



Fonte: Click, 2005

- ❖ *Educational Attainment* – Si tratta del livello di formazione che viene fornito agli studenti. In particolare quello che si vuole sottolineare in questa sede è che il fenomeno del BPO ha avuto i principali impatti in Paesi quali India, Cina, in quanto si è rilevato che in questi luoghi il livello di formazione è molto elevato;
- ❖ *Broadband Internet* – Come abbiamo già avuto modo di affermare, il mondo del BPO ha trovato uno dei fattori “facilitatori” nelle tecnologie. Nel 2003, il Wall Street Journal affermava in merito al ruolo delle telecomunicazioni “The Age of broadband is here” (Berman, 2003). Ci si riferiva alla crescente capacità di

incanalamento di Internet. Tecnicamente si stava parlando di una connessione Internet molto veloce, che andava alla velocità di 2 megabits/secondo;

- ❖ *Abundant Data Storage* – La storicizzazione dei dati è stata sempre una risorsa critica per il business. I progressi che la tecnologia ha compiuto nell'ultimo decennio per la dematerializzazione di documenti e archivi, ha permesso un notevole risparmio di costo. Oggi tutto è contenuto in spazi virtuali, consultabili da ogni dove, ma che hanno richiesto delle cautele in termini di sicurezza informatica. Nei periodi in cui la *collection* dei dati risultava essere una attività critica, per cui limitata a poche imprese, si avevano impatti molto forti anche sulle decisioni delle imprese: si prendevano delle scelte solo con quei dati che si riuscivano ad avere in disponibilità, e con il supporto di quelle uniche persone che erano nelle condizioni di consultarli.

Naturalmente questa attività potrebbe trasformarsi in una potenziale perdita di apprendimento organizzativo, qualora si attuasse una strategia di *outsourcing*. Quando un processo viene eseguito internamente, i lavoratori seguono le relative transazioni e, in qualsiasi momento, saranno in grado di comprendere e adattare lo stesso rispetto a specifiche caratteristiche guidate dai comportamenti dei clienti. Questo porta a considerare che anche in casi di BPO, è consigliabile che l'impresa storicizzi comunque le informazioni a disposizione, in maniera da poterle riutilizzare per proprie analisi, ovvero per il monitoraggio di efficacia della strategia.

- ❖ *Analytic Software* – La componente software è quella che rappresenta la maggiore fonte di competitività. Si tratta soprattutto di intelligenze artificiali in

grado di prendere delle decisioni, sotto particolari condizioni e di replicare in qualche modo il comportamento umano;

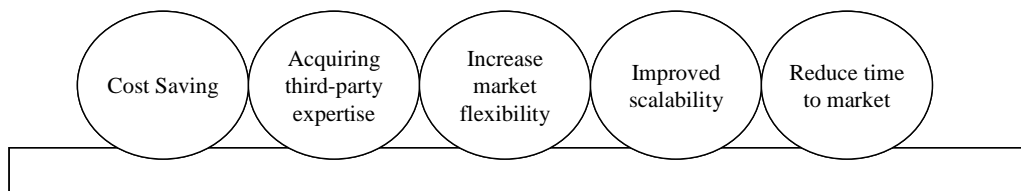
- ❖ *Internet Security* – Ci si riferisce all'abilità di inviare informazioni e dati (inclusi dati vocali) attraverso le reti Internet. E' sicuramente critico per le imprese essere certe dell'integrità dei loro dati, della sicurezza che saranno mantenuti tali durante il loro spostamento nel globo terrestre, su *provider* informatici, *routers*, e *computers*. Hanno un ruolo strategico in questo contesto i sistemi di autenticazione via web, che dovrebbero in qualche modo assicurare l'accesso alle informazioni soltanto da parte di coloro che ne hanno autorizzazione.
- ❖ *Business Specialization* – Nel loro famoso libro, Prahalad e Hamel (1994) parlano di *core competences*: essi spingono le imprese a sviluppare un "portfolio" di competenze relative a ciò che i clienti desiderano. Le tecniche di BPO dovrebbero consentire alle imprese, attraverso l'automatizzazione di alcuni processi, delegati anche a terzi, di seguire i loro business core, soprattutto in contesti di repentino cambiamento, di trasformazioni organizzative e culturali.

Il BPO è stato utilizzato in primis da grandi imprese multinazionali al fine di ridurre i costi. Con l'avvento di sistemi iper-sofisticati, la decisione si è spostata su un piano strategico, piuttosto che su uno di risparmio di costi.

Click (Click, 2005) individua alcune motivazioni che recentemente hanno spinto le imprese ad adottare la tecnica del BPO.



**Figura 3.4:** Motivi per adottare il BPO



Fonte: Click, 2005

Il sistema mostra grandi opportunità nell'allineare gli obiettivi di breve termine con quelli di medio-lungo periodo. Il processo potrà aiutare le organizzazioni ad identificare e cambiare i processi e le attività che stanno registrando scarse performance.

Tale sistema consente quindi di assicurare la continuità del business anche nel corso dell'esternalizzazione e nei momenti di profondo cambiamento. Viene implementato un processo che si concretizza in sei fasi al fine di identificare e selezionare la migliore opportunità di BPO, come segue.

#### *Step 1 - Stabilire il team che seguirà il BPO*

Come precedentemente affermato, il BPO è un fenomeno socio-tecnologico, che richiede pertanto delle forti skills manageriali, per affrontare una cultura organizzativa di profondo cambiamento. Necessita pertanto di un team multidisciplinare al fine di comprendere adeguatamente le opportunità che ne verranno per l'organizzazione. Viene utilizzato il termine *BAT*, cioè inteso per *BPO Analysis Team*, per designare il gruppo che dovrà svolgere questi tasks. Tra le competenze richieste, devono essere presenti l'Information Technology, la Finanza, le Risorse Umane, la Strategia. Il team dovrà principalmente comprendere le ragioni per le quali l'impresa ha deciso di esternalizzare

un processo, e attuare l'operazione in linea con l'intento strategico dell'impresa. Naturalmente in questa fase è necessario che ci sia pieno commitment da parte del Top Management dell'organizzazione nell'identificare i processi di business che rappresentano delle opportunità di *outsourcing*.

L'obiettivo primario di questa fase è che il BAT elabori, alla fine delle analisi, una griglia contenente le seguenti attività:

- Identificare e classificare i processi core e non core;
- Selezionare quali di questi processi, se realizzati in *outsourcing*, potrebbero generare un vantaggio per l'impresa;
- Preparare un modello di costi e ricavi dei processi interni identificati per l'*outsourcing*;
- Preparare e presentare un business case che spieghi le opportunità rilevate nel corso delle analisi.

Queste analisi possono essere ricondotte al seguente paradigma: *forming, storming, norming and performing* (Click, 2005).

### *Step 2 - Condurre la ricognizione dello stato dell'arte*

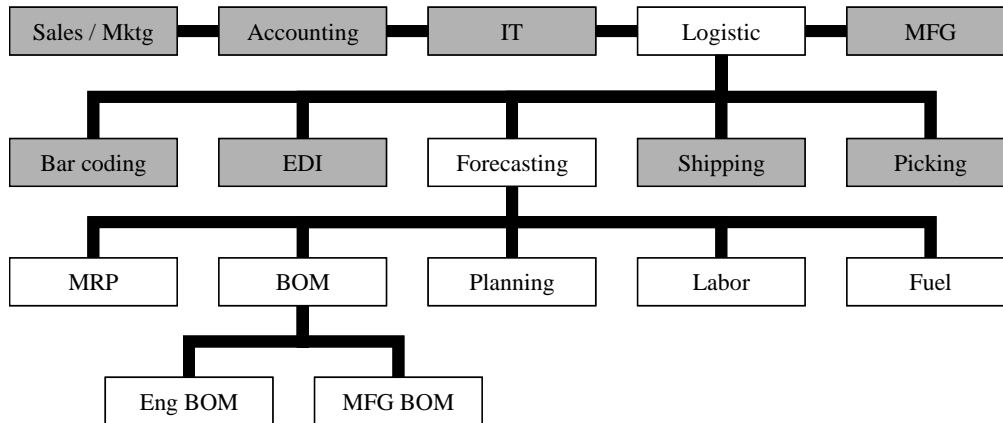
Questa definizione identifica l'esame, la mappatura e la distinzione in categorie dei processi interni. Lo scopo è comprendere come i processi di business fluiscono nell'organizzazione e sono interrelati tra di loro. Questa attività è particolarmente critica, in quanto se svolta in maniera errata può minare la continuità del business, soprattutto nelle fasi di transizione. In questa fase si vanno anche ad identificare i confini dell'impresa, che non sempre sono chiari e nettamente definiti.

Questa fase è divenuta cruciale soprattutto nelle organizzazioni moderne, in quanto il concetto di perimetro d'impresa è divenuto sempre più labile.

In questo contesto, la gestione dei processi è divenuta quindi la pietra miliare della gestione dell'architettura dell'impresa. Questa architettura viene sempre dipinta dai documenti aziendali, ed illustra la struttura organizzativa, le relazioni di riporto, e le business units. In realtà però questi documenti rappresentano soltanto le caratteristiche di superficie dell'architettura logica dell'organizzazione. Soltanto l'analisi dei processi può consentire di comprendere realmente cosa funziona in azienda e come.

Pertanto anche in ottica di analisi per la decisione di *outsourcing*, il BAT dovrà monitorare e studiare non soltanto i processi come formalmente indicati nei documenti aziendali, ma quelli che producono i migliori risultati e performance, andando oltre le categorizzazioni formali. Molte organizzazioni, soprattutto in America, utilizzano il *Business Process Mapping* (BPM), al fine di reingegnerizzare i processi alla luce della scelta di esternalizzare alcune attività. Anche le tecniche "*Lean*" seguono questo approccio e partono dal presupposto che alcune manovre di aggiustamento ai processi organizzativi possano apportare valore, se ben realizzate. Il BPM dovrebbe essere svolto utilizzando la cosiddetta "*three tier analytic structure*", come mostrato nella figura 4.4.

**Figura 4.4:** Three tier analytic structure: a case of a Manufacturing Company



Fonte: Click, 2005

*Tier 1*, la prima riga della mappatura del processo, analizza i processi al più alto livello, utilizzando i fattori di processi comuni a tutte le business unit ed effettuando tutti i link logici a livello di struttura organizzativa. *Tier 2* rappresenta l'area dei sotto-processi, direttamente legati alla riga del *Tier 1*, e spesso ci si riferisce alla mappatura dei processi direttamente legati ai costi (*ABC – activity-based costing*). Molte imprese hanno infatti scoperto che, mentre può non essere utile esternalizzare il livello *Tier 1*, lo diventa molto di più quando si passa al livello di *Tier 2*.

Infine, il livello di *Tier 3* riferisce ai processi di identificazione delle risorse a supporto dei livelli 1 e 2, con particolare focalizzazione alle risorse umane, che in queste strategie rappresentano un tassello essenziale e di delicata gestione.

Questa è anche la fase in cui sono identificate le responsabilità e ove l'ambito di attività e l'ambito funzionale si identificano nella stessa attività.

Svolta la mappatura dei processi, il successivo step per il BAT è quello di identificare quali sono i processi core e quali non lo sono.

*Step 3 - Identificare le attività core e quelle non core, come punto di partenza*

Questa fase rimanda concettualmente all'approccio di numerosi autori, dei quali alcuni già citati nei precedenti capitoli: tra essi Kogut e Kulatilaka (Kogut, Kulatilaka, 2001), i quali parlano di identificare quei processi che permettono all'impresa di fornire la miglior risposta alle opportunità di mercato; Hamel e Prahalad (Hamel e Prahalad, 1990) si esprimono con concetti più sofisticati, ma limitano la definizione di core competences a un processo che risponda a tre requisiti fondamentali, cioè competenza che dia un contributo per il beneficio atteso dei clienti, che sia difficile da imitare da parte dei competitors, che non sia influenzabile da parte delle forze di mercato.

A questi approcci si è unito poi quello della *Resource Based View* (Barney, 1991, Conner, 1991) anche questo già abbondantemente discusso, i cui esponenti fanno riferimento principalmente a quattro fattori che identificano una risorsa core, e cioè l'essere di valore, l'essere rara, l'essere difficile da imitare e da sostituire.

Dal punto di vista del BPO, una competenza core è rappresentata da un processo o dai processi che il front office, e specialmente alcune strutture particolarmente esposte con il business, sta utilizzando per interagire direttamente o indirettamente con la propria clientela. Il concetto appena definito, che appare "cliente-centrico", consente di uscire dal dilemma del cosa sia una *core competence*. Ogni impresa finisce per averne una propria accezione, che dipende fondamentalmente dal punto di vista della propria clientela. Inoltre questo approccio aiuta a distinguere le *core competence* dalle strategie. La strategia definisce come un'organizzazione difende, costruisce e trasforma le proprie *core competence* nel tempo.

In questo senso, sono state identificate tre classi di processo, da studiare al fine di una possibile esternalizzazione:

- *Processi Critici*: si tratta di quei processi vitali per la continuità delle attività di business. Sono i principali candidati a favorire o addirittura influenzare direttamente il successo dell'impresa, anche nel caso di cambiamenti di contesto;
- *Processi - Chiave*: rappresentano processi strategici per la riuscita del business, ma non sono delle leve per darne l'eccellenza. Si tratta spesso di processi facilmente identificabili, anche grazie alla loro vicinanza al business;
- *Processi di Supporto*: sono i processi essenziali per l'operatività aziendale, ma raramente diventano fonte di vantaggio competitivo.

Una volta classificati i processi, il BAT dovrà comprendere quali di questi sono candidati ad una esternalizzazione.

#### *Step 4 - Identificare le opportunità legate al BPO*

Selezionare il processo di business da dare in *outsourcing* implica attivare una serie di analisi e prendere in considerazione alcuni tra i seguenti fattori:

- Obiettivi da raggiungere con la strategia di *outsourcing*;
- Abilità a reclutare uno sponsor interno motivato alla realizzazione del progetto;
- Business Case costruito ad hoc per supportare la decisione e spiegarne le conseguenze;
- Attenzione al timing del progetto;
- Cultura organizzativa interna all'impresa;

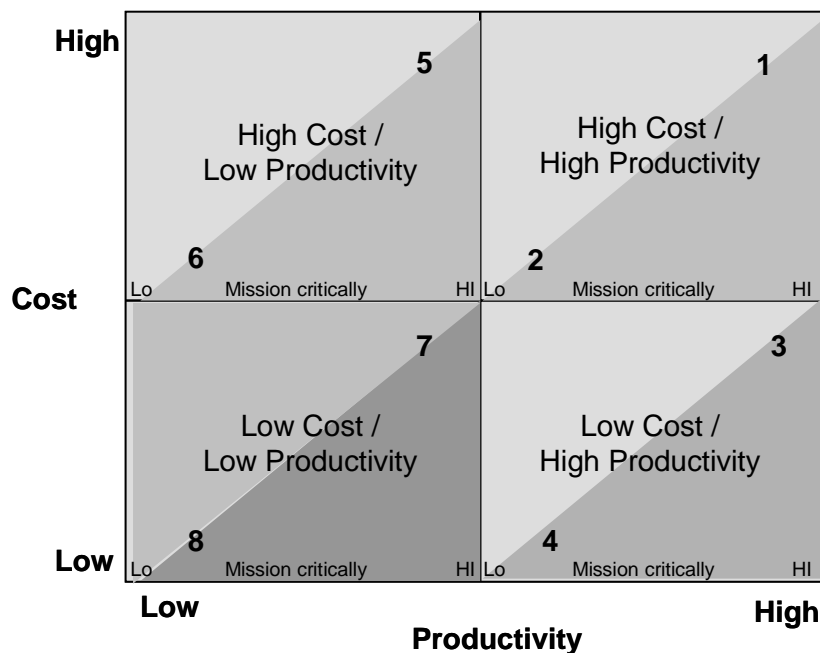
- Carico di lavoro richiesto per implementare l'*outsourcing*;
- Rischi legati al business.

In questo modello, è stata realizzata una matrice a tre dimensioni, al fine di aiutare le organizzazioni a decidere quali funzioni esternalizzare. I fattori coinvolti nella valutazione dei processi da esternalizzare sono:

- ❖ I costi dei processi;
- ❖ La produttività dei processi;
- ❖ Il grado di criticità della mission del singolo processo.

La matrice, che parte dalle seguenti dimensioni, è rappresentata in figura 5.4.

**Figura 5.4:** La Matrice del BPO



Fonte: Click, 2005

Nell'analizzare le tre dimensioni, il BAT dovrà considerare i tre livelli relativi alla mappatura dei processi aziendali: cioè Tier 1, Tier 2 e Tier 3.

Probabilmente considerando uno, due o tre dei livelli le risposte fornite dalla Matrice potranno essere differenti. Pertanto il BAT dovrà analizzare più o meno dettagliatamente i processi aziendali, a seconda della strategia che desidera perseguire.

I numeri riportati in figura (dall'1 all'8) rappresentano le categorie di processi a seconda della loro propensione alla candidatura per l'*outsourcing*.

- **Tipo 1:** Processi con alti costi, produttività e criticità della mission. Sono difficili da dare in *outsourcing*, e l'unico fattore che potrebbe spingere all'esternalizzazione è rappresentato dall'alto costo. Si tratta di processi legati ad attività molto vicine ai C-level, e cioè CFO, CEO, CIO;
- **Tipo 2:** Processi con alti costi, alta produttività ma scarsa criticità della mission. Le persone che lavorano a questi processi hanno assorbito delle capacità ormai comuni a molti, nonché presenti sul mercato, e si tratta di processi pertanto facilmente esternalizzabili;
- **Tipo 3:** Processi ad alta produttività ed alta criticità della mission del processo, ma con bassi costi. Questa ultima componente rende tali processi poco attrattivi per la scelta di esternalizzare. L'unico caso in cui esternalizzare potrebbe essere quello di creare una società ad hoc per aprire quei servizi offerti anche al mercato;
- **Tipo 4:** Processi con alta produttività, bassi costi ma scarsa criticità della mission. Questi sono i candidati ideali per l'esternalizzazione, nonostante il basso costo possa scoraggiare;
- **Tipo 5:** Processi caratterizzati da alti costi e bassa produttività, ma alta criticità della mission del processo. Anche questo rappresenta un caso in cui



L'*outsourcing* è una strada perseguibile e suggerita, ma è alquanto delicata a causa della criticità del processo in questione per il business;

- **Tipo 6:** Processi con alti costi, bassa produttività, e bassa criticità della mission, è sicuramente un ottimo candidato per l'*outsourcing*;
- **Tipo 7:** Processi caratterizzati da bassi costi, bassa produttività ma alta criticità della mission. Questa ipotesi è generalmente da non considerare nelle scelte di *outsourcing*, a meno che l'impresa non abbia identificato un provider che fornisca servizi strategicamente dominanti. Il provider dovrebbe altresì assicurare servizi propri, protetti per l'ottenimento di una posizione di vantaggio competitivo sostenibile. L'unico caso in cui questa opzione potrebbe essere di successo è il caso in cui i competitors abbiano raggiunto una posizione di dominio sul mercato grazie ai servizi forniti da un partner in *outsourcing*: pertanto il partners scelto potrebbe rivelarsi fonte di vantaggio competitivo;
- **Tipo 8:** Processi con bassi costi, bassa produttività e bassa criticità della mission. Sono indicati per l'*outsourcing*, in virtù della loro non strategicità all'interno del business aziendale. Questa scelta comporta anche bassi rischi per l'impresa, nel caso in cui l'operazione non raggiunga gli obiettivi sperati.

Guardando ai 3 parametri utilizzati per identificare queste otto combinazioni possibili, alcune precisazioni sono obbligate: i costi vengono analizzati principalmente nella fase di Tier 3 (Step 2), in cui si scende nel cuore dell'analisi dei processi, la produttività viene analizzata con riferimento ai benchmark conosciuti a livello di settore, il grado di criticità

della mission del processo viene identificata classificando i processi nelle tre classi che sono state esposte nello Step 3.

#### *Step 5 - Modellizzare il processo*

Il caso del BPO non si discosta da altre decisioni di business, in cui è necessario monitorare la performance della strategia implementata attraverso l'utilizzo di apposite metriche. Nel caso del BPO, le metriche potranno essere sia di natura qualitativa (soft) che quantitativa (hard). Nel dettaglio:

- *Metriche Soft* includono il grado di gestione nonché dislocazione del personale, effetti sul morale e sul clima organizzativo, impatti sui comportamenti;
- *Metriche Hard* riguardano i costi del progetto di *outsourcing*, il tempo necessario per l'implementazione, l'efficacia della scelta e l'impatto sul business.

#### *Step 6 - Sviluppare e presentare il Business Case*

La fase finale nella tecnica del BPO è quella di sviluppare e presentare un caso di business capace di rappresentare gli impatti organizzativi e strategici *ex-ante* ed *ex-post* rispetto alla strategia implementata. L'output dovrebbe essere una raccomandazione da parte del BAT in cui si spiega sotto quali ipotesi la scelta di *outsourcing* potrebbe essere compiuta e su quali attività potrebbe essere implementata, senza minare la continuità del business e con la possibilità di un vantaggio competitivo. E' fondamentale che il business

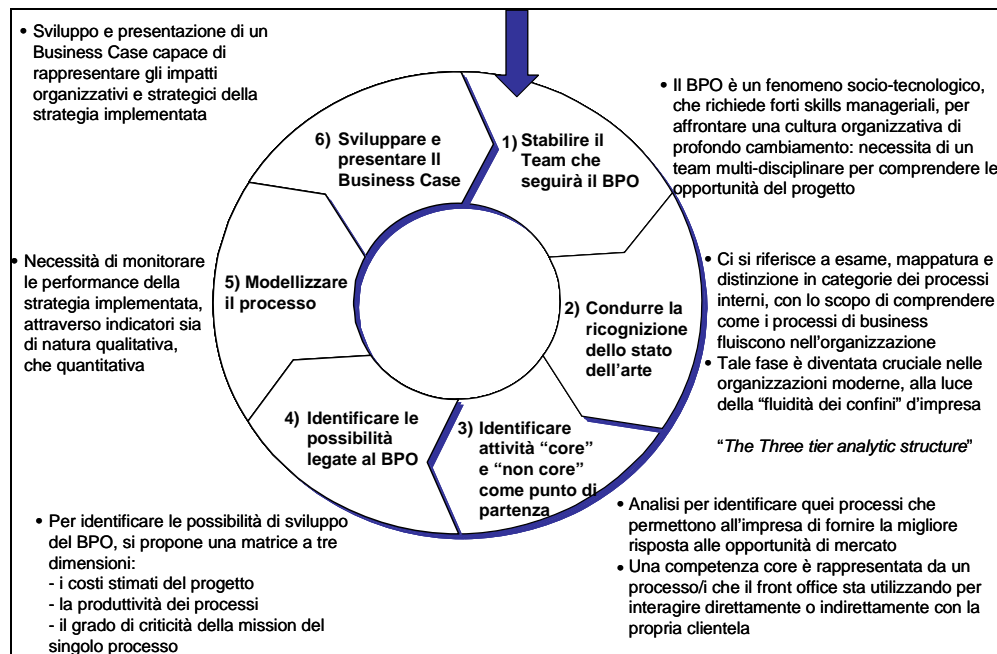
case sia provvisto di una ricca sezione metodologica, che includa una review di tutti i principi adottati per arrivare alla conclusione, tra cui:

- Persone consultate durante le fasi di analisi;
- Documenti di approfondimento consultati, libri, survey, interviste one to one;
- Overview dei tools applicati per identificare e valutare la decisione di *outsourcing*.

Il Business Case deve includere anche il modello di stima dei costi del progetto, dei tempi e delle deliveries da raggiungere per ogni scadenza. La sincronizzazione è infatti un pre-requisito per il corretto funzionamento della tecnica.

Di seguito la sintesi del modello appena descritto.

**Figura 6.4:** Le fasi del Business Process *Outsourcing*



Fonte: elaborazione da Click, 2005

## **Capitolo 5: La ricerca empirica - applicazione del modello ad un caso bancario di successo**

Le problematiche generali dell'evoluzione dell'ambiente bancario italiano, ma anche del contesto internazionale, sono intimamente correlate allo sviluppo dell'ICT nelle banche del nostro Paese (Ruozi, 2005). I due fenomeni si sono condizionati reciprocamente e le vicende dell'uno non possono essere comprese se non si conoscono quelle dell'altro (e viceversa). Naturalmente non si può generalizzare, in quanto ogni storia bancaria è in qualche modo unica e risente delle precedenti vicissitudini che l'hanno resa parte di un gruppo, di un raggruppamento ovvero di un particolare contesto economico. Volendo però partire da alcune considerazioni valide per tutte le aziende di credito, occorre dire che l'evoluzione del sistema bancario nell'ultimo decennio è stato caratterizzato da mutamenti radicali sia dal punto di vista della regolamentazione, sia da quello dell'amministrazione e gestione, con mutamenti altrettanto radicali nei rapporti di concorrenza tra banche e intermediari finanziari non bancari, e fra banche e banche, nei rapporti di lavoro tra banche e clienti, nella relazione tra attività finanziarie/mercati domestici e attività finanziarie/mercati internazionali.

Alcuni elementi, però, hanno condizionato indubbiamente il percorso delle banche e le loro scelte strategiche per la sopravvivenza, ovvero per il raggiungimento di una posizione di vantaggio sul mercato, e cioè:

- Le modificazioni avvenute nell'assetto societario di un numero consistente di banche italiane, soprattutto se si guarda a quelle di grandi dimensioni;

- Gli straordinari movimenti nelle dimensioni delle banche e dei gruppi bancari in seguito ai numerosissimi processi di acquisizione e fusione realizzati negli ultimi anni;
- Le variazioni dei modelli organizzativi determinati a loro volta sia da motivi di vantaggio competitivo, sia da motivi di aggregazione, di cui sopra.

Tra i tanti impatti che l'ICT ha avuto nel settore bancario, basti pensare ai cambiamenti che sono stati riscontrati nei canali distributivi, come testimonia il ruolo del CRM (De Marco, Decastri, Rajola, 2000), nonché nella gestione dei servizi di pagamento da parte delle banche (Ricciardi, 2006).

Tutto ciò ha portato le imprese, e nello specifico caso le aziende bancarie, a rivedere radicalmente sia i modelli di relazione con il mercato, sia i modelli organizzativi interni.

### ***5.1: L'Outsourcing delle Tecnologie Informatiche come mossa strategica***

Lo scenario competitivo cui si è sinteticamente fatto riferimento ha spinto le organizzazioni a rivedere le proprie strutture organizzative, al fine di rendere il proprio assetto come un "fattore abilitante" per il successo dell'impresa stessa (Bronzetti, 2001).

Le imprese (e nel nostro caso le banche) hanno sviluppato quindi, come già abbondantemente detto nei precedenti capitoli, strutture a network, dette anche strutture con Banche Federali (Ricciardi, 2006). La Banca Federale viene vista come aggregazione di diverse banche, ognuna con la sua rete di partecipate, coordinate solitamente da una banca di grandi dimensioni che costituisce il perno dell'aggregazione. Solitamente una

delle principali caratteristiche di questo modello è il mantenimento dell'identità di ciascuna banca facente parte del network, attraverso il proprio logo, i propri processi produttivi e le proprie organizzazioni. Obiettivi di fondo di questo modello sono, oltre il recupero di efficienza grazie alla compressione dei costi di struttura per i maggiori volumi operativi gestiti, la valorizzazione delle risorse immateriali contenute nelle strutture societarie preesistenti: risorse di informazione, conoscenza dei mercati e dei clienti, fiducia e reputazione, etc. In sostanza, la strategia consiste nel produrre da banca globale e vendere da banca locale mediante una Holding centrale che fa attività di coordinamento delle banche aggregate.

Il *networking* punta a far coesistere i vantaggi della dimensione e dell'accentramento con quelli della flessibilità organizzativa: da un lato, la direzione unitaria garantisce il trasferimento alle banche controllate di standard di procedure tecnico-organizzative più alti e la possibilità di sviluppare un portafoglio prodotti molto ampio ed esteso su tutti i mercati geografici in cui la banca è presente; dall'altro lato, il mantenimento dei marchi storici in strutture giuridicamente autonome favorisce il legame con il territorio e, a seconda delle competenze distintive possedute da ciascun partecipante, anche specializzazioni di prodotto.

In questi ultimi anni, uno dei fenomeni che ha condizionato maggiormente la pianificazione delle aziende bancarie è stato senza dubbio il ricorso a strategie di crescita esterna: in questa prospettiva si colloca il ricorso all'*outsourcing* anche da parte delle banche, al fine di rendere più elastica la struttura dei costi, liberare capitale per realizzare iniziative innovative e rendere la struttura più flessibile ai mutamenti esterni. Anche per le banche, così come affermato in precedenza per le imprese in generale, le motivazioni

di fondo che spingono a stipulare rapporti di collaborazione di questo tipo sono rappresentati da una parte, dalla consapevolezza di non poter sviluppare al proprio interno tutte le competenze necessarie per competere con successo, dall'altro lato, dall'esigenza di perseguire strategie di specializzazione in determinati prodotti e/o processi. Queste tendenze sono emerse in maniera evidente di fronte alla complessità dei mercati, determinata soprattutto dalla globalizzazione finanziaria, nonché dall'innovazione tecnologica in atto. Pertanto, nell'attuale scenario competitivo, la singola banca non è più in grado di presentare un'offerta "universale" poiché potrebbe non avere la capacità distintiva di produrre o vendere tutto a tutti con gli standard qualitativi richiesti dal mercato o dagli attori istituzionali e regolamentari. Così come per le imprese in generale, si impone la necessità di focalizzarsi sul *core business*, e concentrare le risorse e le *expertise* riconosciute dal mercato per la propria posizione di vantaggio competitivo. Da qui nasce l'esigenza di trasferire a terzi, anche per il settore bancario, singole fasi della catena del valore, o specifici processi.

L'intensificazione del fenomeno ha riguardato principalmente funzioni non bancarie, ma di supporto, anche se alcune chiarificazioni devono essere fatte in materia: si sono individuate due principali macro-aree, cioè l'area informatica e l'area di attività bancarie non informatiche (Bronzetti, 2001). L'*outsourcing* delle funzioni informatiche è stato una delle prime forme di utilizzo dello strumento sia nel settore industriale, sia in quello bancario. La principale ragione di questo sviluppo deriva dalla difficoltà di offrire un servizio sempre efficiente e sempre aggiornato alle esigenze del mercato e dalla necessità di elevati e continui investimenti che tale area richiede.

Gli anni '80 hanno visto infatti i primi esempi di *megadeal* quali il contratto da oltre 3 miliardi di dollari siglato tra Xerox ed EDS (Virtuani, 2005). Dalla fine degli anni '80 l'*outsourcing* nell'ICT si è pertanto affermato come politica di gestione dei SI aziendali e come pratica manageriale con caratteristiche innovative e in crescente diffusione (Baden-Fuller, Targett, Hunt, 2000; Quinn, 2000; Alexander, Young, 1996). Questo caso viene seguito a stretto giro dal *deal* Eastman Kodak, del 1989, con un contratto di 250 milioni di dollari, attraverso il quale veniva affidata all'esterno tutta l'attività relativa a tecnologie informatiche e telecomunicazioni: caratteristica distintiva di tale accordo fu il ricorso non ad un solo fornitore, bensì a tre, cioè IBM, Digital Equipment Corporation, e Businessland.

In una seconda fase evolutiva e di sviluppo, una diversa forma di gestione delle tecnologie informatiche è stata la costituzione di società esterne controllate o la partecipazione a consorzi, per poter monitorare meglio i costi e le attività: ancora oggi molte imprese, alcune delle quali operanti nel settore bancario, fanno ricorso a questa forma di fornitura da parte di società caratterizzate da una quota elevata di fatturato *captive*, generato dal mercato interno del gruppo di appartenenza o dalle società del consorzio, per la fornitura di servizi spesso in esclusiva (De Marco, 2000).

Gli anni '90 hanno visto un ruolo crescente della strategia di *outsourcing*, il 2003 ha visto raggiungere quote pari a circa 180 miliardi di dollari solo per il mercato dell'*outsourcing* delle tecnologie informatiche a livello mondiale (Gartner Dataquest, 2004).

Tornando al ruolo dei sistemi informativi (SI) nella tecnica di *outsourcing*, l'espressione *outsourcing* è quindi ormai abitualmente utilizzata per indicare l'affidamento a terzi di



attività precedentemente svolte all'interno e che riguardano lo sviluppo, l'esercizio e la manutenzione del SI automatizzato (Giunta, 1987; Marchi, 1993; Pezzoli, 1983).

La decisione di ricorrere all'*outsourcing* da parte delle banche in tale ambito ICT non viene più effettuata, come per altri settori industriali, per fare fronte a picchi di domanda nella gestione interna delle tecnologie informatiche, ma è divenuta una soluzione innovativa per la gestione dell'EDP. Le banche sono infatti definite aziende ad alta intensità informatica (Porter, Millar, 1985; Rajola, 2003), in quanto i prodotti e processi produttivi sono caratterizzati da un alto contenuto di informazioni. Inoltre quanto maggiori sono i contenuti informatici, tanto maggiore è il ruolo svolto dall'IT nell'ipotesi di un suo corretto utilizzo.

D'altra parte la tecnologia informatica rappresenta una risorsa critica per le banche anche in relazione al loro specifico processo produttivo, fondato su servizi erogati nello stesso momento in cui sono prodotti. Pertanto per la banca l'efficienza operativa dipende largamente dalle tecnologie informatiche adottate che garantiscono rapidità, accuratezza e volume dei servizi erogati.

Cedere all'esterno la gestione automatizzata delle procedure implica naturalmente il trasferimento non solo di dati strategici, ma anche del know-how connesso allo sviluppo delle procedure, che in alcuni casi può rappresentare la competenza distintiva della banca e quindi il fattore chiave del suo vantaggio competitivo.

Occorre inoltre considerare che le banche manifestano esigenze informatiche diverse in funzione della loro dimensione, delle caratteristiche dell'area territoriale in cui gravitano e delle particolari strategie che intendono adottare, e quindi necessitano di servizi personalizzati: in questo senso può andare ad impattare sull'area della realizzazione ed

erogazione di prodotti e servizi finanziari, pertanto il SI necessita di elaborare e di plasmarsi alle esigenze di progettazione delle singole strutture finanziarie ovvero alle esigenze di specifici canali di distribuzione; può però impattare anche sul processo decisionale che sta dietro l'attività di concessione del credito, caso in cui l'*outsourcer* si trova a gestire un elevato numero di variabili per la soluzione di problemi complessi e potrebbe non conoscere nel dettaglio gli aspetti regolamentativi che stanno alla base di tali processi.

La banca potrebbe correre il rischio di passare da una situazione di completo controllo delle conoscenze tecnologiche e funzionali del SI ad una situazione in cui le competenze progressivamente diventano patrimonio dell'*outsourcer*. Pertanto l'equilibrio della decisione di esternalizzare deve tenere conto di tali variabili, che in qualche modo possono determinare il successo o l'insuccesso della strategia d'impresa.

## ***5.2: I cambiamenti del Sistema Informativo bancario***

La banca, alla luce delle considerazioni appena fatte, ha dovuto modificare anche la propria struttura e studiarla a fondo, al fine di adattarsi nella maniera più efficace all'evolversi del contesto competitivo. Pertanto, la Funzione Sistemi Informativi (FSI), unità che nell'ambito della struttura organizzativa aziendale è delegata alla fornitura dei servizi informatici (Rajola, 2003), si è dovuta appropriare via via di attività sempre più critiche e innovative, al fine di rispondere alle esigenze di clienti interni (le varie aree di

business della banca) nonché i clienti esterni (i reali utilizzatori del prodotto finito o del servizio).

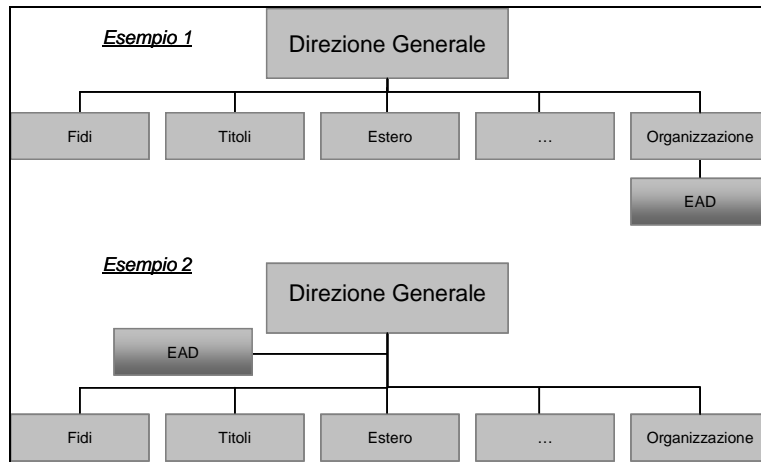
Le indagini sullo stato dell'automazione nel sistema bancario hanno permesso di collezionare un patrimonio informativo molto importante, indispensabile per delineare le direttrici di sviluppo dell'informatica in azienda e il perché delle organizzazioni attuali, così come le osserviamo e analizziamo adesso.

Gli anni '70 si distinguono per la larga diffusione degli elaboratori nel mondo bancario. Si affermano i primi sistemi centralizzati, le cui operatività sono primariamente di natura contabile, e sono state legate alla attività bancaria, nel senso tradizionale del termine. Le elaborazioni avvenivano sostanzialmente in modalità *batch*, con ribaltamento delle posizioni non in tempo reale, ma quasi sempre a fine giornata, e con un grado di interattività utente-macchina molto basso. Si sente parlare per la prima volta di collegamento in tempo reale, ma è una questione che riguarda pochi.

Verso la fine degli anni '70 si inizia a parlare anche di collegamento con i terminali centrali: si assiste all'affermarsi delle reti geografiche, al fine di creare collegamenti ovunque sul territorio nazionale, tramite le modalità di *teleprocessing (TP)*. La Funzione Sistemi, denominata in questo contesto EAD (Elaborazione Automatica dei Dati), realizza le procedure che consentono l'automazione di attività ripetitive.

I modelli organizzativi implementati per rispondere a queste esigenze sono sostanzialmente funzioni di Staff alla Direzione Centrale, ovvero funzioni alle dipendenze dell'Area Organizzazione.

**Figura 5.1:** Appare la funzione EAD



Fonte: Rajola, 2003;

Negli anni '80 si consolida l'utilizzo dei grandi elaboratori, i cui costi cominciano ad essere decrescenti, si diffondono le postazioni di lavoro automatizzate e le modalità operative del TP, che consente l'interscambio informativo tra le postazioni remote, presso sportelli, uffici dislocati ovunque nel territorio, nonché nelle direzioni centrali. All'interno di banche o gruppi bancari di grandi dimensioni si comincia a parlare di *office automation*, mentre verso la fine del decennio, si affermano le prime applicazioni di supporto ai processi decisionali, analisi dei bilanci della clientela, analisi del portafoglio titoli, gestione della liquidità. Si diffondono come standard tecnologici anche i primi *personal computer*, i quali permettono elaborazioni in locale, svincolando l'attività di sportello dal collegamento on-line con l'*host*. Si diffondono inoltre anche le reti locali o lan per il collegamento tra personal computer senza il passaggio attraverso il terminale centrale. In questo decennio nascono i primi ATM e POS, con l'approccio condiviso da tutto il sistema bancario della circolarità nazionale dei servizi bancari.

Emergono inoltre i primi ricorsi a strutture esterne per l'acquisizione e il rinnovamento dei software. La Funzione SI risulta sempre più spesso inserita nell'Area Organizzazione e Sistemi. La rilevanza delle tecnologie informatiche trova riscontro anche nella crescente importanza dei budget ad esse collegati.

**Figura 5.2:** L'Area Organizzazione e Sistemi Informativi



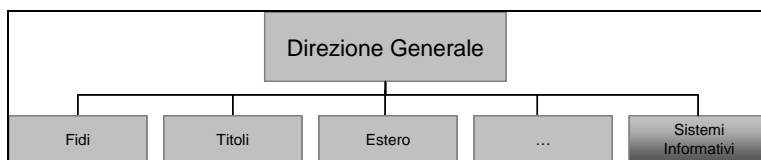
Fonte: Rajola, 2003;

Negli anni '90 l'automazione pervade la quasi totalità dei processi operativi bancari. L'operatività dei sistemi informatizzati cresce anche in virtù delle spinte che sono provenute dalla Banca d'Italia, che per prima ha chiesto alle imprese di svolgere costantemente le segnalazioni statistiche e dei sistemi di pagamento via web. Il nuovo contesto spinge inoltre le strategie aziendali verso lo sportello, quale punto di vendita di servizi e di prodotti bancari. I sistemi IT supportano con sempre maggiore frequenza anche i processi decisionali che stanno dietro alle concessioni di fidi. Appaiono le forme evolute degli strumenti di moneta (*electronic money*) e nuove modalità di contatto con i clienti attraverso canali distributivi alternativi, quali ad esempio il *remote banking*.

L'*office automation* diventa una larga diffusione soprattutto presso le direzioni centrali e l'affermazione delle reti locali e dei personal computer migliorano l'operatività e l'efficienza delle mansioni. E' sempre più frequente l'acquisto sul mercato di software applicativi per le esigenze aziendali e si introducono i primi sistemi di realizzazione del software a più alta produttività e di più facile utilizzo. La FSI finisce per assumere un

ruolo strategico all'interno delle aziende di credito, e viene coinvolta sempre più spesso nelle scelte di business.

**Figura 5.3:** I Sistemi Informativi con piena autonomia



Fonte: Rajola, 2003;

E veniamo ai giorni nostri. L'informatica in azienda è divenuta un pre-requisito per svolgere il proprio lavoro, soprattutto in contesti quali quello bancario e assicurativo.

E' anche questa un'arena dove si gioca quotidianamente la partita per la competitività dell'impresa, l'efficacia delle prestazioni, e l'efficienza delle soluzioni organizzative che vengono implementate (Ruozi, 2005). E' necessario un abbinamento costante tra strategia e ICT, un allineamento in termini di scelte strategiche e soluzioni tecniche e/o tecnologiche.

L'ICT ha avuto delle conseguenze molto forti nelle banche, fondamentalmente classificabili in queste tre macro-aree:

- *Automatizzazione dei processi, secondo un obiettivo di efficienza* – esempi ne sono stati l'introduzione delle tecnologie IVR nei call-center, al fine di concentrare gli operatori su transazioni a maggiore valore aggiunto, attraverso una “scrematura e smistamento” all'entrata;
- *Riforma di alcune mansioni, al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza* – un esempio è stato l'introduzione di un *Customer Relationship Management*

(*CRM*) *System*, con lo scopo di massimizzare la *loyalty* della clientela, sia quando la banca viene interpellata dal cliente, ma anche quando la banca decide autonomamente di attivare un flusso comunicativo con la propria clientela. Il CRM agisce fondamentalmente con 3 obiettivi: 1) integrare tutti i dati relativi alla clientela in un unico *Customer Database*, che rappresenta la sintesi di tutti i *legacy* bancari e di tutte le informazioni disponibili sul cliente e sui suoi comportamenti di acquisto; 2) estrarre dati tramite diversi strumenti più o meno flessibili, generalmente *data-mining* e *intelligent agents*; 3) trasformare le informazioni estratte in score, cioè punteggi che quantificano la probabilità di accadimento di diverse azioni, come ad esempio la propensione all'acquisto, etc;

- *Spostamento fisico delle prestazioni del lavoro* – siamo di fronte ad un modello organizzativo con carattere sempre più reticolare, che ha favorito il decentramento fisico delle unità produttive, vista la possibilità di un coordinamento in rete, anche da parte di diverse imprese operanti alla realizzazione del medesimo fine. Da qui il ruolo predominante dell'*outsourcing*.

### **5.3: Il caso empirico: il Gruppo Capitalia e la nascita di Capitalia Informatica**

Nel descrivere il presente caso si deve tener conto che lo studio empirico è iniziato prima della recentissima fusione per incorporazione tra il Gruppo Unicredit e il Gruppo Capitalia. Pertanto le ultime interviste realizzate al management includono i primi effetti della suddetta fusione. In ogni modo, e per maggiore semplicità nella descrizione del

caso, si preferisce parlare al presente, sebbene sia da specificare che il Gruppo Capitalia non esiste dal 1 gennaio 2008, data in cui è stato avviato il processo del “*managerial big bang*”, di *carve-out* delle strutture commerciali del Gruppo Capitalia in quelle di Unicredit. Per la fusione dei Sistemi Informativi e delle legal entities (Banca di Roma, Banco di Sicilia, Bipop Carire, MCC) bisognerà attendere la fine del 2008.

\*\*\*\*\*

Capitalia S.p.A. è la Holding del Gruppo Bancario omonimo, nato nel luglio 2001 dall'aggregazione di Banca di Roma, Banco di Sicilia e Bipop Carire, quali banche commerciali del nuovo gruppo. Con l'approvazione del Piano Industriale 2002-2005, ribadito con il successivo Piano 2005-2007 dal *Board of Directors* del luglio 2005, l'attività di razionalizzazione strategica prende forma.

Gli obiettivi di questa riorganizzazione hanno incluso il rafforzamento della governance di gruppo, la semplificazione dei processi di decision-making, il perseguimento di sinergie di costo, nonché logiche di maggior ricavo.

L'analisi del caso potrebbe partire da una breve descrizione dello “stato dell'arte” nel 2002.

Le tre banche commerciali appena citate, e cioè Banca di Roma, Banco di Sicilia e Bipop Carire nascono da storie diverse. In particolare Banca di Roma nasce dalla fusione di Cassa di Risparmio di Roma, Banco di Roma e Banco di Santo Spirito. Già questo momento rappresenta un duro banco di prova dal punto di vista tecnologico, in quanto il



management di Banca di Roma si trova a dover scegliere il sistema informativo (SI) target, come sintesi dei migliori requisiti di sistema esistenti nelle 3 Banche. Viene scelto il sistema di Cassa di Risparmio di Roma. Questo sistema, con le dovute implementazioni che nel tempo ha subito, rimane però il sistema core della seconda fusione, quella cioè con Banco di Sicilia e Bipop Carire.

Al momento di tale ulteriore fusione, due erano le strade potenziali da percorrere:

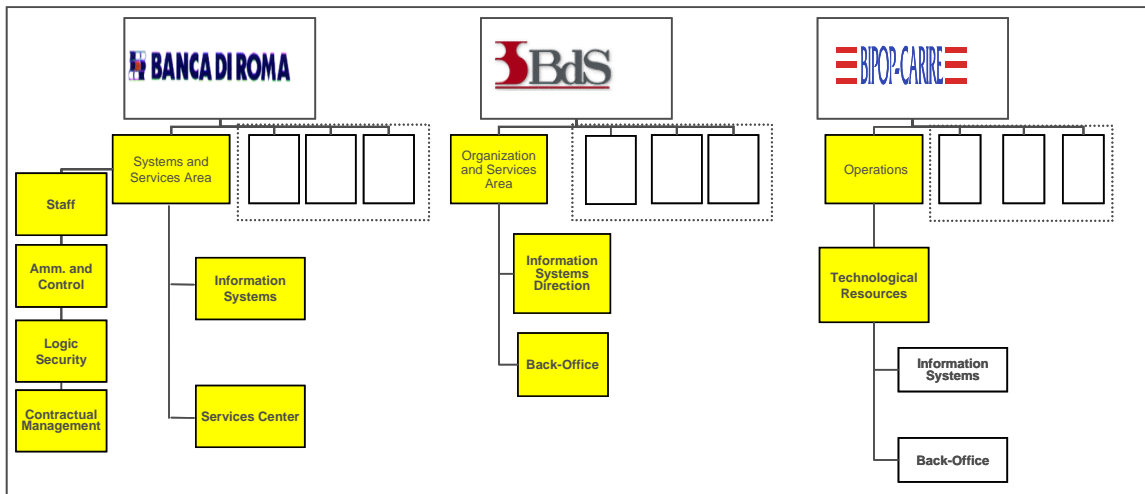
1. scegliere uno dei 3 sistemi già esistenti, attraverso un'analisi delle funzionalità che ciascuno di essi consentiva, nonché delle applicazioni che avrebbe potuto supportare alle altre due banche "estrane al SI" in termini di Standard Tecnologico;
2. scomporre i 3 SI delle 3 Banche, estraendo da ognuno di essi quanto di lodevole avessero, nonché degno di essere esportato anche nelle altre realtà bancarie.

Occorre specificare in questa fase che l'ulteriore ipotesi di implementarne uno completamente nuovo era stata esclusa sia per ragioni di costo, ma anche perché si voleva mettere a fattor comune il patrimonio delle banche del Gruppo.

Nella scelta del SI "target" si propende per quello di Banca di Roma. Sebbene infatti quelli di Banco di Sicilia e di Bipop Carire avevano rispettivamente punti a loro favore (il Banco aveva un SI molto solido, Bipop ne aveva uno molto nuovo e tecnologicamente avanzato), il SI di Banca di Roma era sicuramente di questi il più "scalabile": avrebbe retto le dimensioni di un business che dopo la fusione sarebbe aumentato, avrebbe rappresentato la sintesi di un parco-applicazioni vasto, e più vasto rispetto a quello delle altre due banche, al netto naturalmente di una serie di migliorie comunque da effettuare.

Prima della costituzione di Capitalia Informatica, nel 2005, le banche erano pertanto organizzate come segue.

**Figura 5.4:** Il modello organizzativo dei SI nelle Banche Rete del Gruppo Capitalia

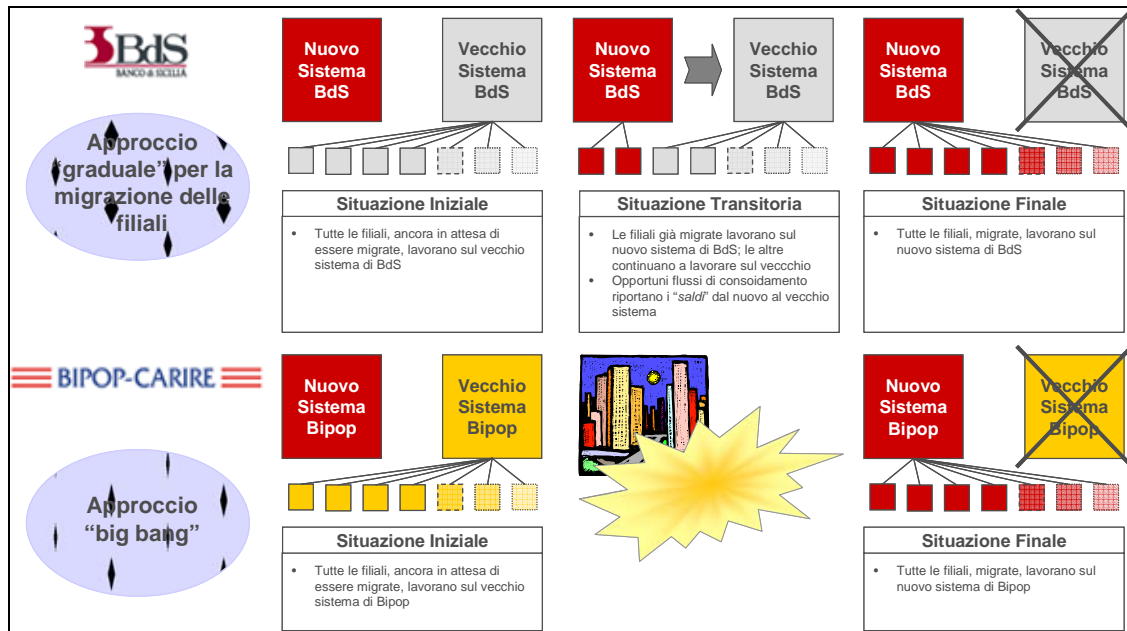


Fonte: Capitalia - Comitato di Direzione, luglio 2004;

Nonostante questa analisi ebbe inizio già a partire dal 2002, gli effetti sono stati visibili solo nel 2004, in quanto la convergenza sul sistema di Banca di Roma non è stata subito realizzabile, proprio in funzione delle implementazioni che comunque il SI di Banca di Roma avrebbe dovuto subire.

La migrazione dei SI di Banco di Sicilia e Bipop Carire è avvenuta con modalità differenti, proprio in funzione delle differenze sostanziali che stavano alla base delle caratteristiche tecnologiche degli strumenti. Banco di Sicilia ha avuto una migrazione “graduale”, Bipop Carire un fenomeno detto “big bang”, come rappresentato nella figura sotto riportata.

**Figura 5.5:** La migrazione dei SI di Banco di Sicilia e Bipop Carire



Fonte: Capitalia - Comitato di Direzione, luglio 2004

Quali gli obiettivi della razionalizzazione, avvenuta con la nascita di Capitalia Informatica? Si riscontrano fundamentalmente obiettivi di natura strategica, e cioè:

- ❖ La convergenza dei SI verso una piattaforma unica, in grado di consentire una razionalizzazione dei costi di implementazione, e di manutenzione delle strutture tecnologiche. Tale convergenza avrebbe consentito di sfruttare anche le medesime competenze a disposizione dell'intero Gruppo Bancario. Prima di allora, infatti, ciascuna Banca aveva un proprio provider informatico, e sviluppava per proprio conto le piattaforme, gli applicativi informatici e tutto il comparto di processi IT: pertanto almeno 3 fornitori, uno per ciascuna banca, 3 contratti di fornitura, una triplicazione di costi e di relazioni da gestire. Questa

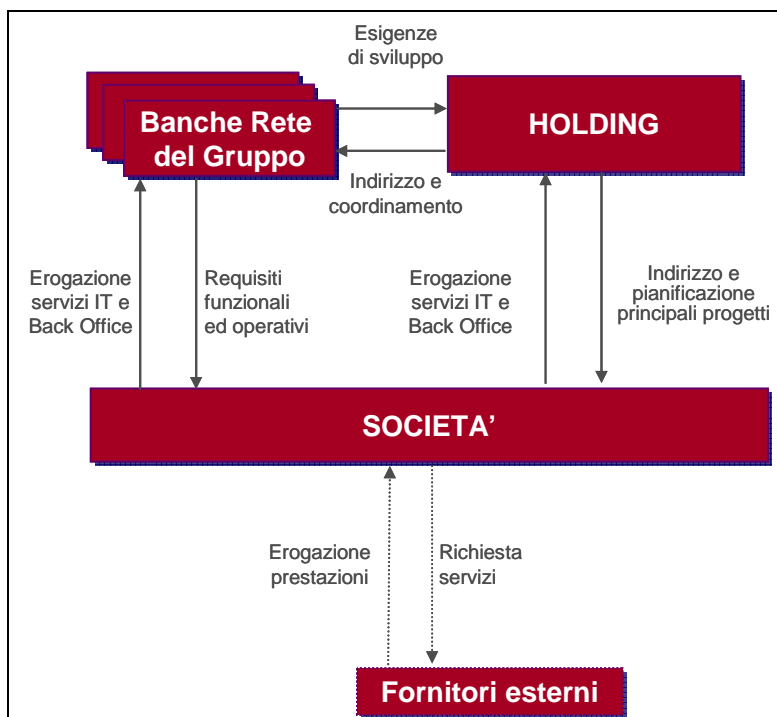
ha rappresentato anche una **leva interna al Gruppo** molto forte per dare una ragione alla scelta di costituire Capitalia Informatica;

- ❖ La riorganizzazione delle attività e dei rapporti con i fornitori IT, in maniera tale da conquistare una “massa critica” considerevole, al fine di acquisire anche un maggior potere contrattuale verso l'esterno. Questa dimensione è stata una **leva esterna** molto forte, che ha consentito a Capitalia di rinegoziare molti dei propri contratti di sourcing, che per lungo tempo erano rimasti inalterati, in attesa spesso di essere chiusi.

In questo senso, anche la Holding del Gruppo, Capitalia S.p.A. finisce per acquisire un ruolo decisivo, facendo da interfaccia tra il *provider* tecnologico, e i clienti interni (le banche rete): prioritizza le istanze proposte dalle Banche Rete, pianifica, di concerto con la Società provider i principali progetti/interventi (IT e di Back office).

Le Banche Rete hanno a loro volta come interlocutore strategico la Holding e come interlocutore operativo la Società informatica. La Società informatica eroga servizi IT alle Banche Rete con l'obiettivo di allinearsi, in termini di costi e qualità offerti, ai benchmark di mercato (natura *captive*). Il modello di governance è espresso nella figura che segue.

**Figura 5.6:** Il modello di Governance dell'IT



Fonte: Capitalia - Comitato di Direzione, luglio 2004

Così facendo, il Gruppo Capitalia supporta una scelta di *outsourcing* (per la precisione attraverso una tecnica di *insourcing*), come decisione strategica che possa generare valore. Infatti, nel 2005, nasce Capitalia Informatica.

Perché questa scelta?

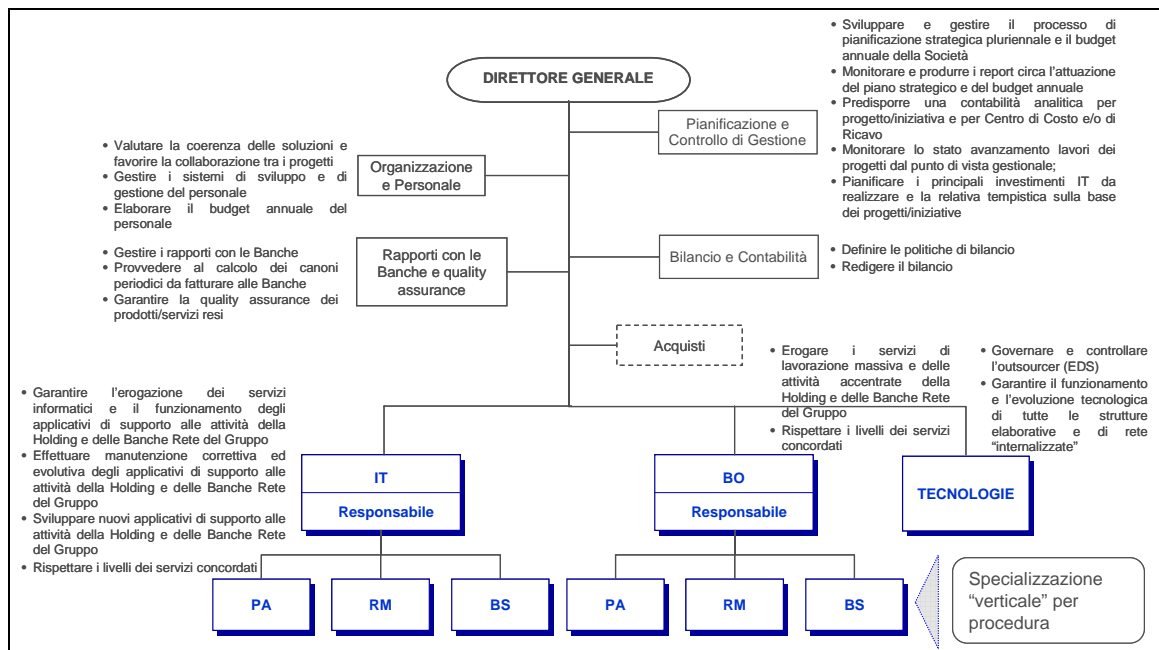
- Per incrementare efficacia ed efficienza dei sistemi IT;
- Per ridurre il *time to market* nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
- Per monitorare le performance, grazie al risultato di valutare i servizi informatici e la loro prestazione attraverso il ricorso ad una sola società (in questo modo si ottiene il beneficio di ottenere indicatori confrontabili);

- d. Per generare economie di scala, scopo ed esperienza, che singolarmente nessuna delle società avrebbe diversamente ottenuto.

Una volta completata la riorganizzazione, Capitalia Informatica è stata chiamata ad essere l'unico provider informatico di tecnologia (a supporto di servizi commerciali, finanziari, etc).

Di seguito il modello organizzativo di Capitalia Informatica, alla sua costituzione.

**Figura 5.7:** La struttura operativa di Capitalia Informatica



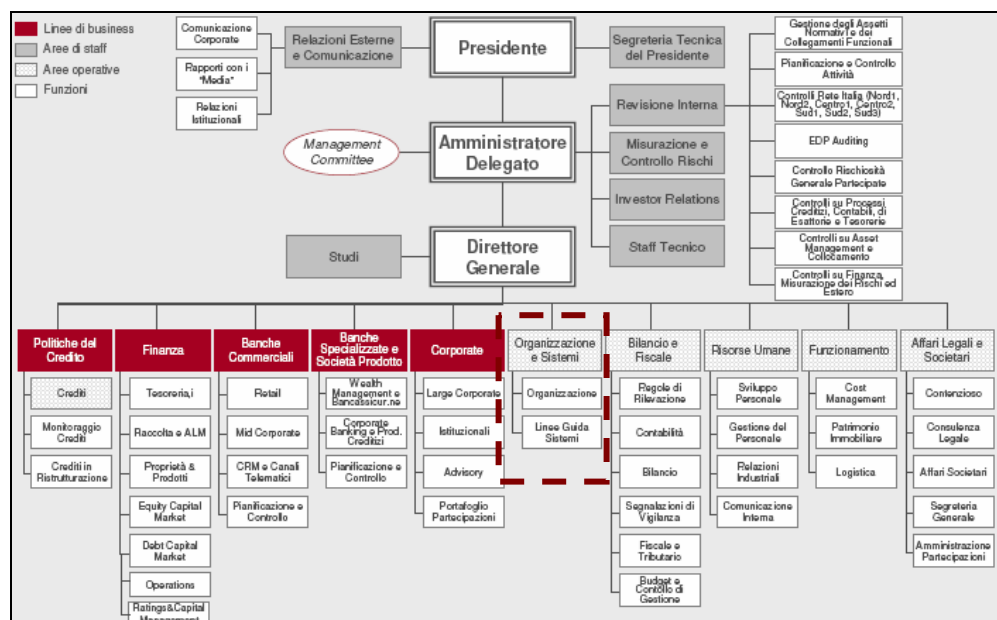
Fonte: Capitalia - Comitato di Direzione, luglio 2004

Tre punti fondamentali da mettere in evidenza in relazione a questo modello organizzativo ed al perché di alcune scelte:

1. Il Presidente di Capitalia Informatica è anche membro di numerosi Comitati strategici che si svolgono nella Capogruppo, al fine di allineare costantemente

l'operato della società con gli obiettivi di business e di piano industriale; in questo senso, anche la Capogruppo è organizzata in modo da dar massimo risalto e focalizzazione alle strategie IT, grazie anche alla presenza dell'Area Organizzazione e Sistemi, di cui il Presidente di Capitalia Informatica è anche responsabile. Di seguito l'organizzazione della Holding.

**Figura 5.8:** L'organigramma del Gruppo Capitalia



Fonte: Organigramma da Regolamento Aziendale

- Si è dato grande spazio in questa struttura all'attività di *Demand Management* (cioè di un processo di definizione di un *Master Plan IT*, della sua composizione, della segnalazione e raccolta fabbisogni informatici da parte delle banche commerciali, formalizzazione di tali richieste, redazione di un piano di lavoro e *milestone* di raccolta fabbisogni e formalizzazione delle richieste) a strutture facenti capo a Organizzazione, Rapporti con le Banche e

*Quality Assurance*, nonché Pianificazione e Controllo di Gestione, situate in Capitalia Informatica. All'interno di queste strutture sono stati individuati dei Capi Progetto responsabili dell'implementazione di ogni specifico applicativo, ovvero di un flusso informatico necessario alla realizzazione di un prodotto o servizio bancario: questo ha consentito alle Banche Rete di avere un referente-interfaccia unico, che facesse da collettore degli sviluppatori di singole procedure, focalizzato sulle ragioni di "business" dell'implementazione, ma che facesse da "sintesi" di questo interesse particolare con quello dei "tecnici" IT. Questa è stata sicuramente una delle attività più proficue, che ha consentito a ruoli commerciali e ruoli tecnici/tecnologici di "parlare la stessa lingua" e condividere gli obiettivi del lavoro;

3. Il comparto delle Tecnologie ha dovuto gestire anche i rapporti con gli Outsourcer in senso stretto, quindi fornitori esterni al perimetro di gruppo che, nonostante la riorganizzazione, hanno continuato a curare l'informatica individuale dei dipendenti del Gruppo Capitalia.

I poli che sono stati creati, e che sono visibili nella figura 5.7, hanno trovato risposta alle seguenti logiche di attribuzione:

- La *territorialità*: la ripartizione delle attività IT presso i poli territoriali secondo una logica "verticale" ha consentito una specializzazione delle competenze per prodotto e la creazione di "centri di eccellenza" di supporto a tutto il Gruppo;



- La *Professionalità*: l'individuazione di "centri di eccellenza" ha consentito il miglioramento delle professionalità in quanto le attività sono state svolte non limitatamente ad una singola società ma per tutte le Banche Rete e la Holding;
- Il *Pieno Impiego delle Risorse*: la specializzazione e la professionalità delle risorse ha permesso di "internalizzare" le attività svolte dai consulenti esterni limitandone l'utilizzo e assicurando il pieno impiego del proprio personale.

Quello che si vuole mettere in evidenza in questa sede è che gli obiettivi strategici ed economici che il Gruppo Capitalia si era prefissati hanno trovato ragguardevoli riscontri anche nella pratica. Da una parte, infatti, il Gruppo è riuscito a proporsi al mercato con prodotti e servizi innovativi, grazie alle competenze informatiche "complessive" che si sono generate in virtù della centralizzazione delle professionalità in Capitalia Informatica; dall'altra, si sono concretamente realizzate delle sinergie di costo, riscontrabili dai Conti Economici del Gruppo, relativamente ai costi operativi.

La figura sotto riportata evidenzia l'andamento dei costi operativi, che sono stati ribaltati dalle Banche Rete (nelle specifiche quote) in Capitalia Informatica, al fine rendere confrontabili i perimetri di riferimento.

In particolare si è riscontrata una sensibile diminuzione dei costi di Back Office ed IT, frutto delle sinergie di Gruppo e della messa a fattor comune di macchine, software, ed altre voci similari. Ma probabilmente tale riduzione è stata anche frutto della possibilità di rinegoziare alcuni contratti con fornitori esterni, grazie alla massa critica che, dopo la ri-organizzazione, il Gruppo si è trovato a possedere.

Si evidenzia come tra il 2004 e il 2006 (anni cruciali per stimare gli impatti della ri-organizzazione e dell'*insourcing*) ci sia stato un decremento complessivo dei costi

operativi di circa il 6%. Ma soprattutto si vuole evidenziare la riduzione incrementale, avuta nel triennio 2004-2006, dei costi di BO e IT, rispettivamente del 19% nel 2005, fino al 29% nel 2006.

Si vuole altresì sottolineare che i costi del personale sono aumentati lievemente nel 2005, rispetto al 2004, in quanto si è cercato di internalizzare alcune professionalità che operavano già a supporto del gruppo, sotto forma di attività di consulenza, al fianco dei dipendenti. E' da sottolineare in questa sede che parte dei costi sostenuti negli anni 2005-2006 hanno riguardato anche politiche di esodo e di incentivo all'uscita per i dipendenti con una certa anzianità di lavoro.

Pertanto è da mettere in evidenza che i dati parlano chiaro: il risparmio notevole di costi che il Gruppo Capitalia ha ottenuto è stato frutto principalmente delle sinergie nei comparti di IT e BO, proprio in funzione della messa a sistema di tali forniture e lavori per tutto il Gruppo.

**Figura 5.9:** L'andamento dei costi informatici di Gruppo

Andamenti %	Costi Operativi		
	2004	2005	2006
<b>Costi operativi</b>	-	<b>0,5%</b>	<b>-6%</b>
<i>di cui</i>			
<b>Costi del Personale</b>	-	5%	9%
<b>Costi BO e IT</b>	-	<b>-19%</b>	<b>-29%</b>
Costi BO			
<i>Spese per servizi resi da terzi</i>			
Costi IT			
<i>Locazione Macchine e Software</i>			
<i>Manutenzione Hardware e Software</i>			
<i>Spese per servizi resi da terzi</i>			
<i>Trasmissione dati e altro</i>			

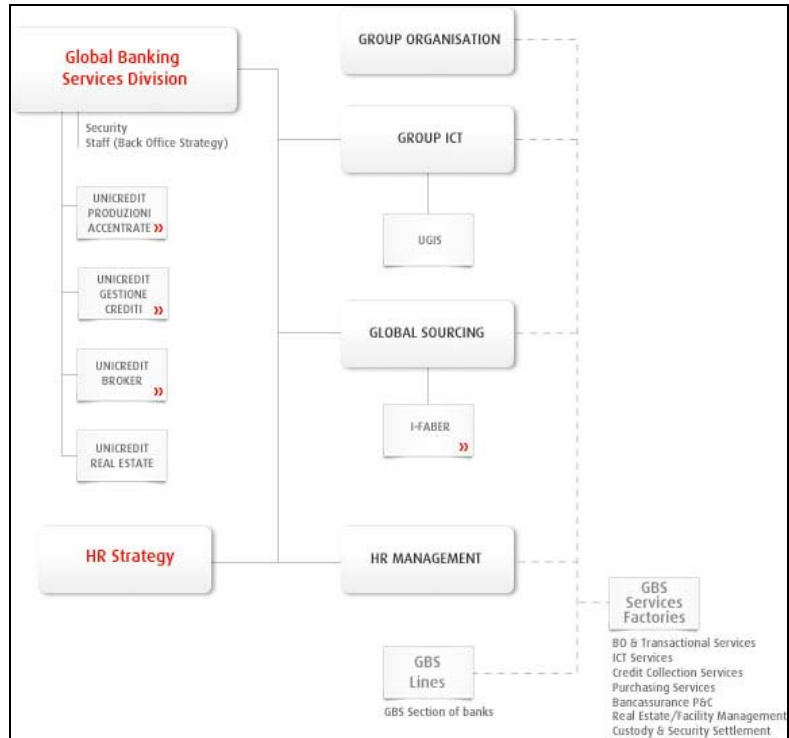
Fonte: elaborazione su dati di consuntivo di MOVE, Sistemi e Controllo di Gestione di Gruppo – Monitoraggio Valore Economico (Capitalia Informatica)

Solo per completezza occorre puntualizzare che allo stato attuale, come già anticipato in apertura del paragrafo, il Gruppo Capitalia è in corso di integrazione con il Gruppo Unicredit. La fusione crea di fatto il primo gruppo in Europa e sesto al mondo.

Il piano di efficientamento dei costi dell'ex Gruppo Capitalia avrebbe sicuramente avuto benefici a lungo termine, conducendo a risultati ancora più performanti, se non fosse accaduta la suddetta fusione.

E' interessante, dal nostro punto di vista, seguire tale processo in termini di riorganizzazione delle attività informatiche, alla luce del fatto che anche il Gruppo Unicredit è dotato di una simile struttura informatica, di natura *captive*, che eroga servizi a tutto il Gruppo Bancario, la cui presenza internazionale si articola in filiali, uffici di rappresentanza e controllate minori in circa 50 paesi nel mondo. Di seguito la struttura *IT-oriented* del Gruppo Unicredit, con indicazione dell'area *Global Banking Services (GBS)*, owner dei processi informatici di Gruppo.

**Figura 5.10:** La struttura di GBS



Fonte: dati ufficiali da regolamento aziendale

Sarà pertanto interessante seguire l'integrazione in atto, al fine di comprendere quale sarà di fatto il modello organizzativo che verrà implementato, ovvero confermato rispetto a quello attuale.

## Conclusione

Oggetto del presente lavoro è stato analizzare il tema della definizione e ri-definizione dei confini d'impresa, in ottica strategica, ed alla luce delle principali teorie del valore e del vantaggio competitivo che la letteratura italiana ed internazionale ci offre.

In particolare, l'excurus ha riguardato l'approccio della teoria neoclassica, fino alla teoria dei costi di transazione, paradigma fondamentale per la scelta tra mercato o gerarchia, fino alla Resource Based Review, all'era dell'Open Innovation, ed al concetto dei Network.

Tutto ciò a testimonianza del fatto che l'impresa, nei suoi paradigmi di valutazione e di analisi di se stessa, ha compreso l'importanza di guardare anche al di là dei propri confini per cercare il successo.

Una delle tecniche che la letteratura promuove in tal senso, supportata anche da numerose indagini di note società di Ricerca e Consulenza, è quella dell'*outsourcing*, sia che l'esternalizzazione riguardi le attività non core, le competences ovvero i processi. Quest'ultimo elemento, oggetto del Business Process *Outsourcing*, appare infatti particolarmente rilevante ove si voglia mettere al sicuro la continuità del business, anche nei momenti di cambiamento.

Il caso empirico che abbiamo voluto analizzare, grazie anche al contributo di alcuni manager che lo hanno attivamente vissuto, e che sono stati intervistati per questo lavoro, dimostra come la scelta di *outsourcing*, se correttamente valutata e gestita, possa portare da una parte alla realizzazione di una dimensione ottima minima, al raggiungimento di economie di scala, scopo e di efficienza; dall'altra possa consentire di ottenere una

specializzazione nelle attività ritenute core, e la conseguente creazione di nuove competenze e professionalità.

Quello sul quale si vuole riflettere, in conclusione, è che ogni business appare oggi esternalizzabile. Stiamo vivendo in un'epoca in cui la specializzazione delle attività riguarda ogni settore, ogni aspetto della vita, professione o privata che sia. Per ogni attività specialistica individuata esiste, in potenza, un'attività esternalizzabile.

L'*outsourcing* è diventato una mentalità, e non unicamente un segmento di analisi.

La domanda che viene da porsi è che cosa oggi non sia potenzialmente soggetto ad un processo di *outsourcing*.

E' evidente che strutture specifiche di *outsourcing* possano apparire ed appaiono ogni qual volta entra in gioco l'individuazione di un compito che richiede, per il suo svolgimento, competenze specifiche o, più semplicemente, tutte le volte che non si ha la volontà di svolgerlo in autonomia. Ma forse c'è qualcosa di più! Occorre ricordare che, alla fine della fiera, le basi dell'economia ruotano attorno ai seguenti elementi: capitale umano, conoscenza, capitale relazionale ed innovazione. Fino a qualche tempo fa, la conoscenza e le relazioni si sviluppavano a tassi piuttosto pacati. Oggi invece, non facciamo a tempo a conoscere un'innovazione, percepita come novità, che immediatamente ne appare un'altra, e la precedente soccombe divenendo obsoleta. In questo turbine, la conoscenza non è mai abbastanza, e l'innovazione è sempre più veloce della nostra capacità di apprendimento.

Per tutte queste ragioni, l'*outsourcing* rappresenta un fattore abilitante al successo dell'impresa, e consente all'imprenditore spesso di trovare un supporto per rimanere sul

mercato. L'imprenditore è sempre più spesso chiamato a governare, una volta dato l'avvio, il processo di un business, ma non necessariamente a svolgerlo nelle sue parti.

Il futuro che si delinea è senza dubbio non semplice, è fatto da una parte da grandi imprese che vivono con la loro capacità di coprire bisogni globali del consumatore, sia esso persona fisica o a sua volta altra impresa; dall'altra da piccole e medie imprese, che puntano ancora sulla vicinanza al cliente finale, sulla relazione e sulla fiducia che scaturisce dal rapporto interpersonale fornitore-cliente.

L'*outsourcing* può aver modificato sicuramente tali dinamiche, ma la sfida che rimane da giocare, e sulla quale non esistono voci unisone, è “*piccolo è meglio?*” ovvero “*grande è più completo?*”. La dimensione come punto di domanda alla quale la storia non ha ancora trovato risposta.

## Bibliografia di riferimento

- ABI-CIPA (2006). Rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio;
- Accabi, R., Lopez, L. (1995). *Outsourcing* estremo per situazioni complesse. *L'impresa*, n.10;
- Aldrich, H., Pfeffer, J. (1976). Environment of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2:79-105;
- Alexander, M. (1997). Managing the boundaries of the organization. *Long Range Planning*, 30, n. 5. 787-789;
- Alexander, M., Young, D. (1996). Strategic *Outsourcing*. *Long Range Planning*, 29 (1), 116-119;
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organisational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, No. 1, 33-45;
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. *Irwin, Homewood*;
- Arcari, A. M. (1996). L'*outsourcing*: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi. *Economia & Management*, n.4;
- Arthur, W.B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical small events. *The Economic Journal* 99, 116-131;
- Baden-Fuller, C., Stopford, J. M. (1992). Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge. Cambridge, MA: *Harvard Business School Press*;



- Baden-Fuller, C., Targett, D., Hunt B. (2000). *Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines competitive strategy and structure. European Management Journal*, 18 (3), 285-295;
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organisation*. New York: Wiley;
- Bain, J.S. (1950). *Workable Competition in Oligopoly: Theoretical Considerations and Some Empirical Evidence. American Economic Review*, 40;
- Bain, J.S. (1954). *Economies of Scale, Concentration, and the Condition of Entry in Twenty Manufacturing Industries. American Economic Review*, 44;
- Bain, J.S. (1968). *Industrial Organization. John Wiley & Sons, New York, NY*;
- Banca d'Italia, Stato di preparazione per la BC, 2006;
- Barney, J. B. (1986). *Organisational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review*, 11, 656–65;
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management*, 17, n.1, 99–120;
- Barney, J. B. (1995). *Looking inside the organisation for competitive advantage. Academy of Management Executive*, 9, 49–61;
- Barney, J. B. (1999). *How a firm's capabilities affect boundary decisions. Sloan Management Review*, 40, 3, 137–45;
- Barney, J. A. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: *Prentice Hall*, second edition;
- Barthelemy, J. (2003). *The seven deadly sins of outsourcing.. The Academy of Management Executive*, 17, No.2, 2, 87–98;

- Barthelemy, J. (2001). The hidden costs of IT *outsourcing*. *Sloan Management Review*, 42, No. 3, 60–9;
- Barthelemy, J., Geyer, D. (2000). IT *outsourcing*: findings from an empirical survey in France and Germany. *European Management Journal*, 19, n.2, 195-202;
- Bergquist, W. (1993). L'organizzazione post-moderna. *Baldini & Castoldi*, Milano;
- Berman, D. (2003). Profiting from the Broadband Revolution. *Wall Street Journal Reports: Telecommunications* (October 13, 2003), pp. R1, R4;
- Boari, C., Grandi A., Lorenzoni G., (1989). Le organizzazioni a rete: tre concetti base. *Economia e politica industriale*, n.64;
- Boin, A., Savoldelli, S., Merlino, G. (1998). *Outsourcing*: uno strumento operativo o una moda?. *Sistemi e <imprese*, n.1;
- Boisseau, A. (1990). *Outsourcing* companies facing scrutiny on financial services. *Houston Chronicle*, December;
- Boschetti, C., Sombrero M. (1996). Risorse e vantaggio competitivo: ricorsi storici e nuove prospettive di analisi. *Economia e Politica industriale*, vol.23, fascicolo 91, 63-93;
- Bowman, C. (1998). *Strategy in practice*. London: *Prentice-Hall*;
- Bronzetti, G. (2001). L'*outsourcing* uno strumento di pianificazione strategica. *Franco Angeli*;
- Bubbio, A. (1993). Il controllo strategico in un ambiente perturbato. *Impresa*, n.2;

- Campbell, John L. (1997). Mechanisms of evolutionary change in economics governance: interaction, interpretation and bricolage, in Lars Magnusson and Jan Ottosson (eds) *Evolutionary Economics and Path Dependence*, Cheltenham: Edward Elgar, 10–32;
- Capitalia, Documento Ufficiale presentato in Comitato di Direzione, luglio 2004;
- Capitalia Informatica, nota di sintesi alla Relazione Trimestrale, 31 dicembre 2006;
- Casson, M. (1998). *Information and Organisation: A New Perspective on the Theory of the Firm*. New York: *Oxford University Press*;
- Caves, R. E., Porter, M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2, 241-262;
- Chesbrough, H. (2003). The era of *open innovation*, *MIT Sloan Management Review*, Spring 2003;
- Click, R. (2005). *Business process outsourcing: the competitive advantage*. Edited by John Wiley & Sons;
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm, *Economica*;
- Coda, V. (1992). *Orientamento strategico dell'impresa*. Utet, Torino;
- Cohen, M. D. Bacdayan, P. (1996). Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. In Cohen. M. D. and Sproull, L. S. (eds), *Organizational Learning*. Sage, Thousand Oaks, 403–429;

- Colombo, E., Toscano, R. (1998). Produrre o acquistare: dal calcolo economico alla strategia. *Amministrazione & Finanza*, n.3;
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, No. 1, 121–54;
- Costa G., Nacamulli, C.D. (1997). Manuale di Organizzazione Aziendale (Vol. 3). Utet Libreria;
- Cox, A. (1996). Relational competence analysis and strategic procurement management: towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2, No. 1, 57–70;
- Cuneo, G. (1994). Aziende più competitive se cambiano i confini. *L'impresa*, n.5;
- David, P.A. (1985). Clio and the economics of QUERTY. In: *American Economic Review* 75 (2), 332-337;
- De Marco, M., Decastri, M., Rajola, F. (2000). Processi decisionali e flessibilità: il customer relationship management in banca, in *Flessibilità e Performance*, a cura di Costa, G., Isedi;
- De Marco, M. (2000). I Sistemi informativi aziendali, Franco Angeli;
- De Marco, M. (1986). I sistemi informativi: progettazione, valutazione e gestione di un sistema informativo. Franco Angeli;
- Dennet, D. (1991). *Consciousness Explained*. Little, Brown and Company, Boston;

- De Paolis, A. (2001). *Outsourcing e valorizzazione delle competenze*, Franco Angeli;
- Dierickx, I., Cool, K., (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, n. 2, 1504–11;
- Dyer, J. H. (1996). Specialised supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17, 271–92.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organisational competitive advantage. *Academy of Management Review*, n. 23, 660–79;
- Emery, F., Trist, E. (1965). The casual texture of organizational environments. *Human Relations*, 18: 21-32;
- Evan, W. (1966). The organization set: toward a theory of interorganizational relations, in “Thompson, J. (a cura di), *Approaches to organizational design*, Pittsburgh University Press;
- Fine, C. H., Vardan, R., Pethick, R., El-Hout, J. (2001). Moving a slow-clockspeed business into the fast lane: strategic sourcing lessons from value chain redesign in the automotive industry;
- Fontana, F. (1995). *Il Sistema organizzativo aziendale*. Franco Angeli;
- Fumagalli, L., Di Cioccio P., (2002). *L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione*. Franco Angeli;
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading;

- Gandolfi, G. and Ruozi R. (2005). Il ruolo dell'ICT nelle banche italiane: efficienza e creazione di valore, Bancaria Editrice;
- Gervasi, S., Ballarin A. (2007). *Outsourcing*, i vantaggi di una scelta strategica. Franco Angeli;
- Giacomazzi, R. (1998). Una medicina da assumere con cautela. *L'impresa*, n.6;
- Giunta, F. (1987). Le tecnologie dell'informatica nelle strategie dell'impresa. Rivista dei Dottori Commercialisti;
- Grandori, A. (1997). Agency, markets and hierarchies, in *Organizational Behaviours*, edited by Sorge A., Malcolm, W., International Thomson Business Press;
- Grandori, A. (1984). Teorie dell'organizzazione. Giuffrè Editore, Milano;
- Grant, R. M., (1999). L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Il Mulino;
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: organisation capability as knowledge integration. *Organisation Science*, 7, 375–87;
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter special issue, 109–22;
- Greensberg, E. R., Canzoneri, C. (1997). *Outsourcing: The AMA Survey*. New York: The American Management Association;
- Grover, V., Cheon M., and Teng J. (1996). The effect of quality and partnership on the *outsourcing* of IS functions. *Journal of Management Information Systems*, 4, pp. 89-116;

- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20, No. 5, 397–420;
- Hamel, G., Prahalad C.K., (1990). The core competences of corporation.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: *Harvard Business Press*;
- Hamel, G. (1994). The concept of core competence, in “*Hamel, G., Heen, A., Competence-based competition*”, *John Wiley & Son, New York*;
- Hammer, M. (1998). Oltre il reengineering. Come i processi aziendali cambiano l'organizzazione e la nostra vita. Baldini & Castaldi;
- Hammer, M. and Champy J., (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: *Harper Business*, 1993;
- Hannan, M., Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964;
- Harney, J. (2003). Staking a Claim to Excellence with Offshore *Outsourcing*, *OutsourcingOffshore.com* (March 2003);
- Hax, A. C., Majluf, N. S. (1987). *La Direzione Strategica*. Ippsoa;
- Hicks, J. (1939). *Value and Capital*. *Oxford University Press*, Oxford, UK;
- Hinterhuber, H., Stuhel, U. (1996). Competenze distintive e *outsourcing* strategico. *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4;
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West;

- Kay, J. (1995). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: *Oxford University Press*;
- Kaplan, R. B., Murdock, L. (1991). Il ridisegno del core process, *The McKinsey Quarterly*, n. 2;
- Kaufman, A., Wood, H., Theyel, G. (2000). Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*, 21, 649-663;
- Keen, G. W. (1997). *The Process Edge: Creating Value Where it Counts*. Cambridge, MA: *Harvard Business School Press*, 1997;
- Klepper, R. (1995). The management of partnering development in IS outsourcing, *Journal of Information Technology*, (10)4. pp.249-258;
- Kogut, B., Kulatilika, N. (2001). Capabilities as Real Options. *Organization Science*, November-December, 744-758;
- Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organizational Science*, n. 3;
- Kreps, D. M., (1990). *A Course in Microeconomic Theory*, *Princeton University Press*, Princeton, NY;
- Kuhn, T. E. (1964). *The logic of scientific discovery*. *University of Chicago Press*;
- IDC, Top ten strategic initiatives in European banking, 2006;
- Lacity, M.C. and Willcocks L.P. (2000). Relationships in IT Outsourcing: A Stakeholder Perspective in Framing the Domains of IT Management Research: Glimpsing the Future through the Past, R. Zmud (ed.), Pinnaflex, Cincinnati;



- Lacity, M. C., Willcocks, L. P. and Feeny, D. F. (1996). The value of selective IT *outsourcing*. *Sloan Management Review*, 37, 13–25;
- Lander, M.C., Purvis R.L, and others (2004). Trust-building mechanisms in outsourced IS development projects, *Information & Management*, 4, pp.509-523;
- Lanzavecchia, E. (1995). I segreti dell'esternalizzazione per il vantaggio competitivo. *L'impresa*, n.6;
- Lawendel, A. (29007). Living Network, Reply-II Sole 24 Ore;
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967). Organization and environment. *Harvard University Press*, Graduate School of Business Administration;
- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., Guth, W. (1969). Business policy: Text and cases. Homewood, IL: Irwin;
- Lee, J.N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capacity and partnership quality in IS *outsourcing* success, *Information & Management*, (38)5;
- Leonard, Ph., Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, n. 13, 111-125;
- Levine, J., White, P. (1961). Exchange as a conceptual framework fro the study of interorganizational relationship. *Administrative Science Quarterly*, 24: 181-199;
- Lipparini, A. (1998 ). Le competenze organizzative. Carrocci;
- Lipparini, A. (1997). Le competenze organizzative. Etas Libri, Milano;

- Lippman, S., and Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418–38;
- Lonsdale, C., Coz, A., (1997). *Outsourcing: risks and rewards*. Supply Management, 3 July, 32-34;
- Lorenzoni, G. (1990). L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Il Mulino, Bologna;
- Lorenzoni, G. (1992). Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia dell'impresa e negli assetti organizzativi. Etas Libri;
- Lorenzoni, G. and Lipparini, A. (1999). The leveraging of inter-firm relationships as a distinctive organisational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20, n. 4, 317–38;
- Mahoney, J. T., Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, 363-380;
- Malone, T. (1987). Modeling Coordination in Organizations and Markets, *Management Science*, vol. 33, n. 10, October;
- Mann, H.M. (1966). Seller concentration, barriers to entry, and rate of returns in Thirty Industries, 1950-1960. *Review of Economics and Statistics*, 48;
- Marchi, L. (1993). I sistemi informative aziendali. Giuffrè, Milano;
- Martinsons, M.G. (1993). *Outsourcing* information systems: A strategic partnership with risks, *Long Range Planning*, 3, pp.18-25;

- Mason, E.C. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*, 29;
- McIvor, R. (2005). The *outsourcing* process: strategies for evaluation and Management. *Cambridge University Press*;
- Merlino, M., Testa, S., Valivano, A. (1997). Opportunità e limiti dei processi di *outsourcing*. *Economia & Management*, n.3;
- Mintzberg, H. (1983). Structure in Fives. Prentice-Hall;
- Mottura, P. (1986). Aspetti organizzativi dell'innovazione finanziaria. Newfin, Milano;
- Nassimbeni, G., Detoni, A., Tonchia, S. (1993). L'evoluzione dei rapporti di subfornitura. *Sviluppo e Organizzazione*, n.137;
- Nishiguchi, T. (1994). Strategic Industrial Sourcing. New York: *Oxford University Press*;
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5, pp. 14-37;
- Normann, R. and Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71, No. 4, 65–77;
- Pennings, J. (1981). Strategically Interdependent Organizations, in “Nystrom P., Starbuck W., (a cura di) *Handbook of Organizational Design*, *Oxford University Press*, vol.1, 433-455;
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Blackwell;
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32: 194-208;

- Pezzoli, S. (1983). Un'analisi delle relazioni tra sistema informativo e organizzazione aziendale. Cedam, Padova;
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). The external control of Organizations. Harper and Row;
- Philips, A., Stevenson, R.E. (1974). The Historical Development of Industrial Organization. *History of Political Economy*, 6;
- Polanyi, M. (1966). The tacit dimension, Garden City, N.Y. *Doubleday*;
- Poppo, L., Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based and measurement explanations of make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19, n.9, 853-877;
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. *New York: Free Press*;
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *New York: Free Press*;
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117;
- Porter, M. E., Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantages. *Harvard Business Review*, July-August;
- PriceWaterhouseCoopers (1999). Global Top Decision Makers' Study on Business Process *Outsourcing*. New York: PriceWaterhouseCoopers, Yankelovich Partners, Goldstain Consulting Group;

- Quelin, B., Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic *outsourcing* and corporate strategy: *outsourcing* motives and risks. *European Management Journal*, 21, n.5, 647-61;
- Quinn, J. B. (2000). *Outsourcing* Innovation: the new engine of growth. *Sloan Management Review*, Summer, 9-21;
- Quinn, J. B. (1999). Strategic *outsourcing*: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40, No. 4, 9–21;
- Ranalli, F. (1992). Aree funzionali e governo d'impresa. Aracne, Roma;
- Rajola, F. (2003). L'organizzazione della funzione SI in banca. Franco Angeli;
- Reve, T. (1990). The firm as a nexus of internal and external contracts. In: *The Firm as a Nexus of Treaties*, Aoki, M. (ed.). London: Sage;
- Rheingold, H. (1993). The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier, MA: *Addison-Wesley*;
- Ricciardi, A. (2006). L'*outsourcing* strategico. Franco Angeli;
- Rigby, D., Bilodeau B. (2007). Bain's global 2007 management tools and trend survey. *Strategy & Leadership*, Vol. 35, n.5, Emerald Group Publishing Limited;
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, n. 3, 167–86;
- Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems *outsourcing*. *California Management Review*, 39, 63-79;
- Scherer, F.M. (1980). Industrial Market Structure and Economic Performance. *Houghton Mifflin Company*, NJ;

- Sciarelli, S. (1987). *L'impresa flessibile*. Cedam, Padova;
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Harper and Row, New York;
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York;
- Seth, A., Thomas, H. (1984). Theories of the firm: implications for Strategy Research. *Journal of Management Studies*, 31;
- Sicca, L. (1998). *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*. Cedam, Padova;
- Srivastava, V. (2005). Industry boundaries in time of change: how do firms strategize? Submitted to *Journal of Network Industries*, October 2005;
- Stabell, C. B., Fjeldstad, O. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and network. *Strategic Management Journal*, 19, 413-437;
- Staw, B. M. (1981). The Escalation of Commitment to a Course of Action, *Academy of Management Review* (October 1981), pp. 569–576;
- Stevenson, H. 1976. Defining corporate strengths and weaknesses. *Sloan Management Review*. 17 (Spring): 51-68;
- Teece, D.J. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 26;
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, n. 7, 509–34;

- Teng J., Cheon M. and Grover V., (1995). Decisions to outsource information system functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model, *Decision Sciences*, 1, pp.75-103;
- Terzani, S. (1998). Lineamenti di pianificazione e controllo. Cedam: Padova;
- Tirole, J. (1988). The theory of Industrial Organization. *M.I.T. Press*, Cambridge, MA;
- Thompson, J. (1962). Organizations and Output Transactions. *American Journal of Sociology*, 68: 309-324;
- Thompson, J. (1967). Organizations in action. McGraw Hill;
- Trist, E. (1983). Referent organizations, and the emergence of interorganizational domains. *Human Relations*, 36:269-284;
- Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: to make or not to make. *Harvard Business Review*, 70, No. 6, 98–107;
- Verdin, P. J., Williamson, P. J. (1994). Core Competence, competitive advantage and market analysis: forging the links. In: *Competence-based Competition*, Hamel, G., Heene, A. Chichester: Wiley, 77-110;
- Vituani, R. (2005). L'organizzazione del processo di *outsourcing* nei sistemi informativi aziendali. Franco Angeli;
- Walsh, J., Ungson, R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 16 (1), 57-91;
- Weiss, L.W. (1975). The concentration-Profits relationship and antitrust. In Goldshmid, H., Mann, H.M., Weston, J.F., (a cura di), *Industrial Concentration: the new learning*, Little, Brown, Boston, MA;

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, No. 2, 171–80;
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. New York: Free Press;
- Williamson, O. (1975). *Market and Hierarchies*, The Free Press, New York;
- Zott, C. and Amitt, R. (2002). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. Insead, Fontainebleau, *Working paper # 2002/128/ENT/SM*, 38 pages.