

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 analitico dei contenuti

Introduzione

Il contesto di riferimento
Gli obiettivi e la struttura del lavoro

Capitolo 1: Il quadro teorico

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

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

- 2.1: L'approccio organizzativo
- 2.2: L'approccio strategico
- 2.3: Il risvolto delle risorse umane
- 2.4: Le fasi decisionali della scelta dei confini

Capitolo 3: La scomposizione delle attività aziendali e del valore

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

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

- 4.1: Alcune premesse al modello
- 4.2: La descrizione del Modello
- 4.3: L'approccio al Business Process Outsourcing

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

- 5.1: L'Outsourcing delle Tecnologie Informatiche come mossa strategica
- 5.2: I cambiamenti del Sistema Informativo bancario
- 5.3: Il caso empirico: il Gruppo Capitalia e la nascita di Capitalia Informatica

Conclusioni

Bibliografia di riferimento

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 precedente similitudine, 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 autonome, 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.

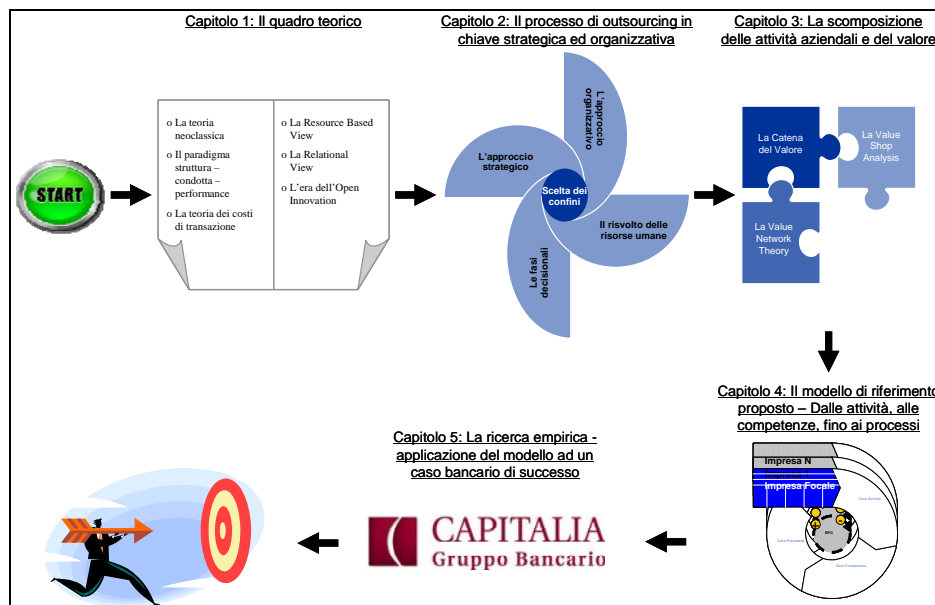
Si analizzeranno in questa chiave di lettura anche le fasi decisionali della scelta dei confini d'impresa, secondo alcuni dei paradigmi più recenti presentati in contesti internazionali.

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 in un'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

Volendo partire dall'etimologia del termine, 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).

Numerose definizioni ne sono state date in letteratura, e sviluppate tra l'altro diffusamente nella versione integrale del presente lavoro, ora prendendo a riferimento gli aspetti contrattuali, ora quelli legati alle persone, ora focalizzandosi sui rapporti che si instaurano tra fornitore e impresa cliente.

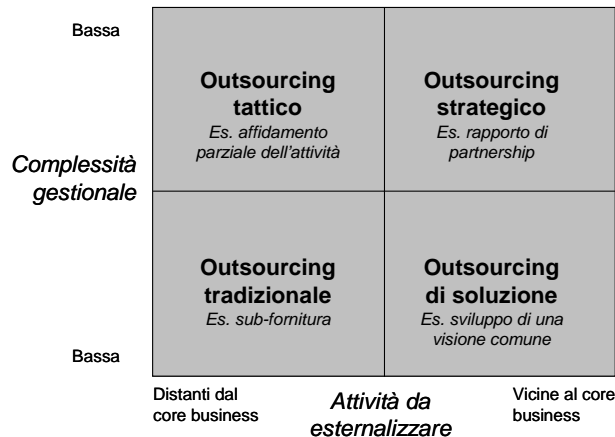
L'interpretazione del termine subisce comunque, tra tanti, gli effetti in chiave strategica di due drivers da analizzare (Accabi, Lopez, 1995), cioè:

- *la vicinanza delle attività da esternalizzare al “core business”* - 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;
- *la complessità gestionale di tali attività* - 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'analisi appena fatta si fa riferimento a 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: le altre due sono infatti la forma operativa e l'oggetto del trasferimento.

Le precedenti riflessioni vanno analizzate 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.

Volendo ripartire per un attimo dal concetto di confine d'impresa, ci si vuole soffermare sulla definizione di impresa "post-moderna" (Fumagalli, Di Ciocco, 2002), 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, 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 tre modelli di impresa, come segue.

Figura 1.2: Confronto tra i confini d'impresa nei periodi storici

Epoca	Confini	Mission
Pre-moderna	Sfumati e confusi con il nucleo familiare	Implicita nella spinta alla sopravvivenza
Moderna	Rigorosamente delineati	Non esplicitata. Prevale l'obiettivo del profitto
Post-moderna	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.

Di seguito si vuole proporre un framework teorico sulla base del quale è stata condotta l'analisi dei confini d'impresa, volendo rispondere al quesito, che ha fatto da leit-motiv dell'analisi, *L'impresa trova al suo interno i driver per il vantaggio competitivo, ovvero ha bisogno assoluto di guardare anche al suo ambiente di riferimento?*

Figura 1.3: Il Framework di riferimento



Fonte: elaborazioni proprie

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

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

Da un punto di vista strategico, 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. Di seguito i trend riscontrati da alcune recentissime indagini, circa l'evoluzione delle strategie delle imprese oggi.

Figura 2.1: Una review delle nuove strategie delle imprese

Fonte	Punto di attenzione
McKinsey, 1999	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.
Mclvor, Cambridge University, 2005	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' <i>outsourcing</i> ha implicato quindi un ridisegno dei confini dell'impresa tra l'organizzazione stessa, i suoi fornitori e i suoi clienti. Se da una parte l' <i>outsourcing</i> 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.
Bain, Global 2007 management tools and trend survey	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 <i>outsourcing</i>) con Cina e India, che saranno vitali per il successo dei prossimi 5 anni. Nello scoring dei tools più utilizzati, 5° posto per l'analisi delle core competences (79% delle preferenze), 6° l' <i>outsourcing</i> (77% delle preferenze), 7° le attività di business process re-engineering (69%).
McKinsey, 2007	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 " <i>co-creation</i> ", di distribuzione all'esterno (verso la rete dei partner dell'azienda) dei processi di innovazione. Altro passaggio obbligato è quello della " <i>consumerization</i> ", dell'ingresso sempre più diffuso delle abitudini (e dei dispositivi) consumer nel tessuto aziendale; un modello che si manifesta con la " <i>co-creazione</i> " 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.

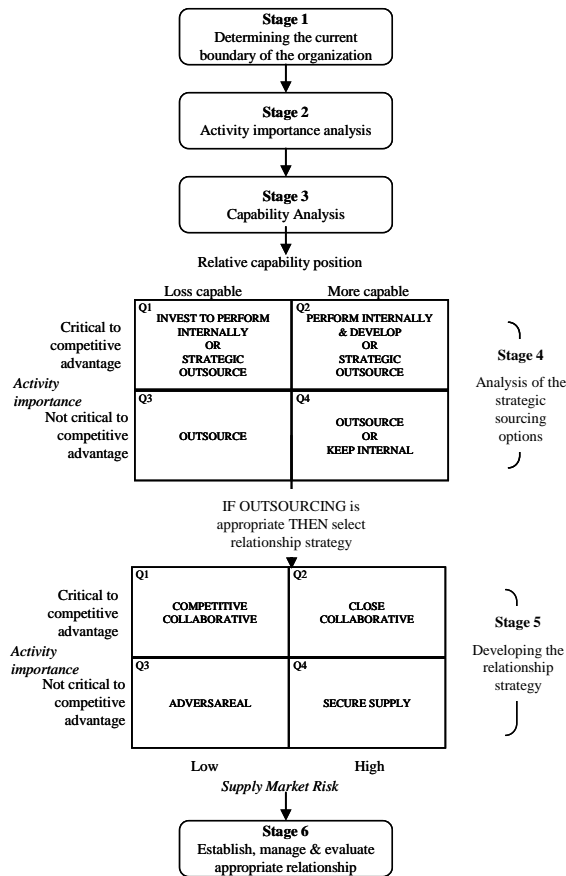
Fonte: elaborazioni proprie

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, quali **a)** i drivers che hanno influenzato il processo decisionale; **b)** il livello di integrazione con le strategie di business; **c)** le funzioni coinvolte nel processo decisionale; **d)** le analisi del livello dei costi; **e)** il ruolo dei fornitori nel processo.

Questi drivers 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* e si articola in una serie di steps logicamente sequenziali.

Figura 2.2: Gli steps nella decisione dei confini d'impresa



Fonte: McIvor, 2005;

Capitolo 3: La scomposizione delle attività aziendali e del valore

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.

Differenti modelli sono stati concettualizzati per scomporre le attività d'impresa.

Il più noto è sicuramente l'approccio alla Value Chain Analysis (VCA), il quale 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. 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 più 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 (McIvor, 2005).

La VCA è principalmente focalizzata sulla realizzazione di prodotti e servizi. 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.

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: i produttori dei servizi customizzano i loro output secondo gli specifici bisogni dei clienti, piuttosto che realizzare produzioni di massa.

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: in questo approccio 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*" rivolto ai clienti.

Ultimo passaggio in questa analisi è la *Value Network Theory* (VNT): ci si riferisce al fatto che le tecnologie 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.

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.

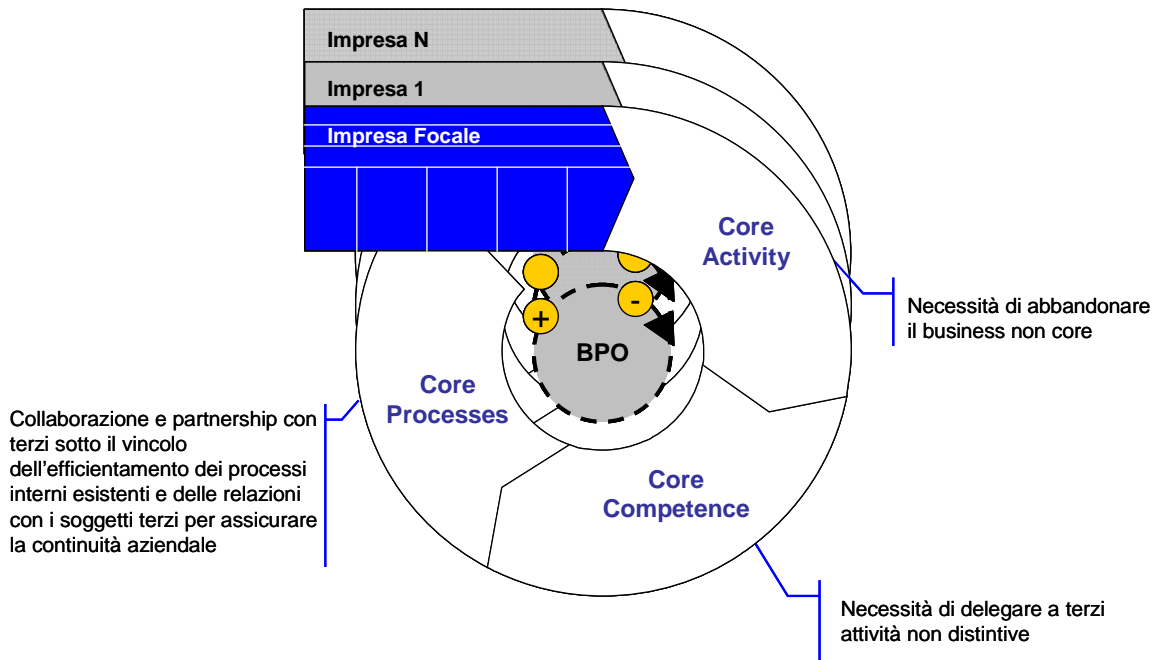
Capitolo 4: Il modello di riferimento proposto – Dalle attività, alle competenze, fino al processo

Analizzati i contributi teorici e le survey appena menzionate, si è ipotizzato di costruire un modello teorico di riferimento, con il quale guardare alle decisioni da prendere, quando si parla di drivers per l'esternalizzazione:

- *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 da porsi per comprendere il funzionamento del modello, che poi è anche la domanda che ogni azienda si pone in occasione della decisione di esternalizzare è “*Cosa devo rinunciare a presidiare direttamente?*”

- 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;
- 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?”*
 - 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. Anche dove le competenze non sono distintive l'impresa può aver necessità di non esternalizzare la funzione: occorre infatti 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.

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.

In questo senso assume rilevante importanza la tecnica del 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.

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.

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

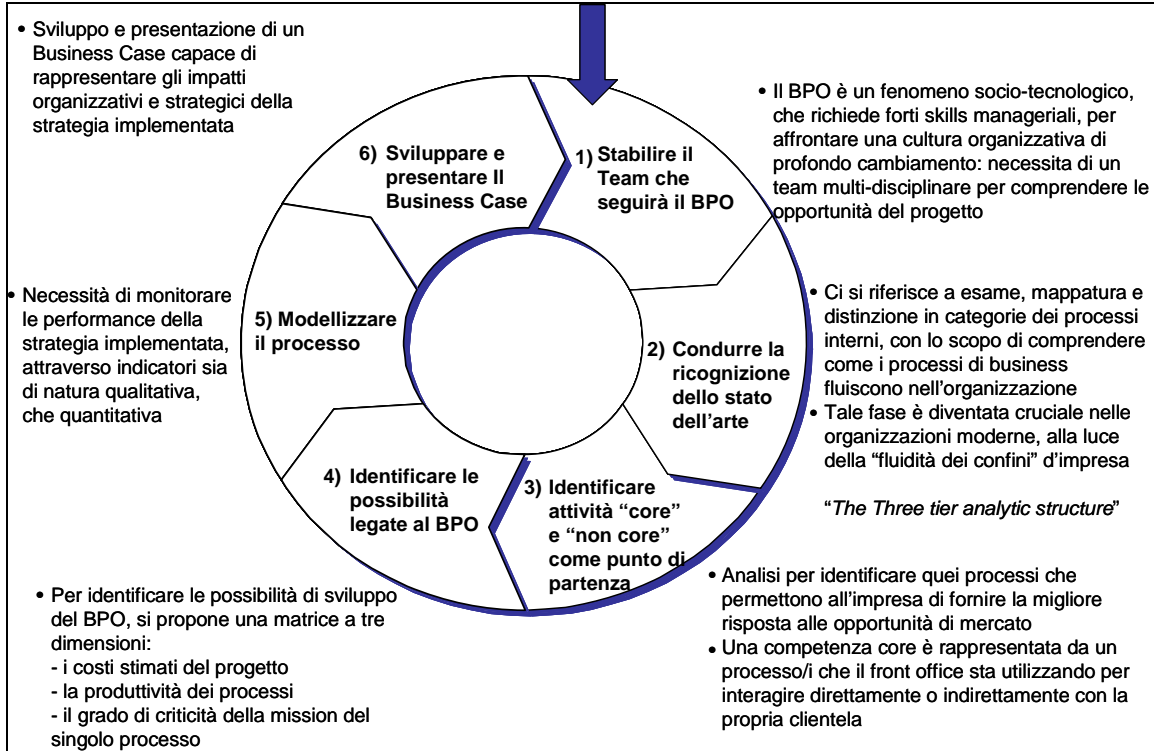
concetto di attività virtuale, ovvero di esternalizzazione di un processo non sarebbe tecnicamente potute esistere. Si tratta quindi di una tecnica che ha riguardato il top management delle aziende a diversi livelli (dal *Chief Executive Officer* fino al *Chief Information Officer*). E' nata probabilmente 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, e cioè:

- Il tema delle risorse umane;
- Le issues di natura prettamente tecnologica.

Le fasi che occorre seguire per portare a termine con successo questa tecnica possono essere sintetizzate come segue.

Figura 4.2: Le fasi del Business Process Outsourcing



Fonte: elaborazione di 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.

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. 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.

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 più 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.

Il Gruppo si trova ad affrontare nel corso di pochi anni due differenti fusioni/aggregazioni, la seconda delle quali oggetto del seguente lavoro: quella di Banca di Roma, Banco di Sicilia e Bipop Carire. Al momento di tale aggregazione, tre erano le strade potenziali da percorrere: scegliere uno dei 3 sistemi già esistenti, scomporre i 3 SI delle 3 Banche, estraendo da ognuno di essi quanto di lodevole avessero, ovvero implementarne uno completamente nuovo. Nella scelta del SI “target” si propende per quello di Banca di Roma, in quanto 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.

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.

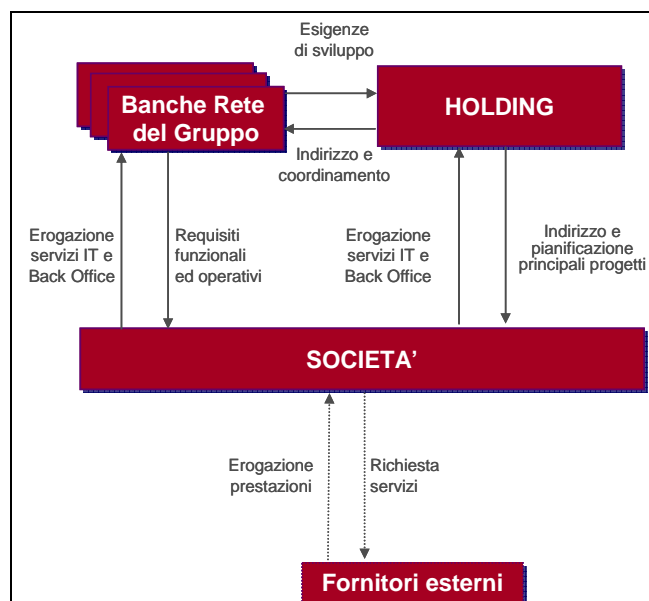
La migrazione dei SI di Banco di Sicilia e Bipop Carire è avvenuta con modalità differenti, proprio in funzione delle differenze sostanziali che stavano alla base delle caratteristiche tecnologiche degli strumenti. Banco di Sicilia ha avuto una migrazione “graduale”, Bipop Carire un fenomeno detto “big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

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. 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, si definisce un nuovo modello di servizio per le applicazioni IT, sintetizzato nella seguente figura.

Figura 5.1: Il modello di Governance dell'IT



Fonte: Capitalia - Comitato di Direzione, luglio 2004

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).

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.

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.

Pertanto è da mettere in evidenza che i dati parlano chiaro: il risparmio 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.

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.

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. (1986). I sistemi informativi: progettazione, valutazione e gestione di un sistema informativo. Franco Angeli;
- De Marco, M. (2000). I Sistemi informativi aziendali, 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.