

# INDICE – SOMMARIO

INTRODUZIONE _____	5
--------------------	---

## PARTE PRIMA: ASPETTI TEORICI

### **CAPITOLO I: IMPRESA VIRTUALE**

I.1. Dalla gerarchia alla rete: la nascita di nuovi trends organizzativi _____	13
I.2. <i>Flessibilità e innovazione</i> :le ragioni delle organizzazioni intangibili _____	27
I.3. Il contenimento del rischio nelle Virtual Organizations _____	43
I.4. Nuove frontiere dell'ICT e coerenza rispetto al fenomeno dell'Impresa Network_____	51

### **CAPITOLO II: BACK-OFFICE IN OUTSOURCING NELL'AMBITO DEL MODELLO BANCA VIRTUALE**

II.1. <i>Outsourcing</i> : definizioni e approfondimenti _____	65
II.2. <i>Back-office</i> : definizioni e approfondimenti_____	73
II.3. L'e-banking in Italia: caratteristiche e processi _____	83

PARTE SECONDA: IL CASO AZIENDALE

**CAPITOLO III: FULL OUTSOURCING PER IL BACK OFFICE BANCARIO: IL CASO CC**

III.1. Banca CC ed i partner aziendali: strategie e storie d'impresa _____	97
III.2. La definizione del contratto _____	103
III.3. Il sistema di servicing per il back -office _____	109
III.4. Conclusioni _____	119
<b>BIBLIOGRAFIA</b> _____	123
<b>SITI INTERNET</b> _____	133





## INTRODUZIONE

La parola “virtuale” deriva dal latino “virtus” che significa impulso iniziale, forza, energia; i vocaboli “vis” (la forza) e “vir” (l’uomo), sono strettamente imparentati con essa e ne completano la definizione.

Virtuale non è uno scenario totalmente ipotetico o uno di tanti eventi possibili, quanto invece un risvolto plausibile a presupposti concreti già posti in essere.

Una conclusione è “virtualmente” contenuta nelle premesse ben poste di un ragionamento, non solo perché ne è la naturale conseguenza, ma anche perché ne costituisce lo sviluppo, l’attualizzazione e la maturazione.

Il felice accostamento tra l’aggettivo “virtuale” e il sostantivo “impresa” è di recente introduzione e racchiude al suo interno numerose caratteristiche proprie di alcuni tra i più attuali modelli organizzativi aziendali.

E’ immediato in prima istanza, accostare il binomio a quelle imprese che, avvalendosi delle risorse dell’*Information and Communication Technology* (ICT), raggiungono i potenziali clienti con un’esperienza priva degli aspetti materici normalmente associati alle transazioni concluse con aziende di tipo tradizionale.

Sono numerosi infatti i connotati di “virtualità” che possono essere con successo accostati ad un’azienda inserita nella new-economy.

Ad esempio constatiamo che un’azienda è “virtualmente presente” ventiquattro ore al giorno e sette giorni la settimana, in ogni luogo raggiunto da linee dati o telefoniche.

L’azienda si presenta “virtualmente” al consumatore con una “facciata” costituita da immagini e suoni e non più da mattoni ed insegne al neon.

“Virtuali”, qualcuno potrebbe obiettare, sono anche gli utili conseguiti in alcuni casi da queste imprese nei primi anni dal loro avvento!

Lo scopo prefisso nel primo capitolo, è l'individuazione di un percorso di genesi per l'azienda virtuale che trascenda ipotesi semplicistiche, legate esclusivamente allo sfruttamento delle nuove tecnologie informatiche e della comunicazione.

Con particolare riferimento al modello organizzativo cosiddetto "a rete", largamente diffuso all'interno della new-economy, evidenzieremo come esso risponda a esigenze di riconfigurazione evidenziate dalle imprese a prescindere dal massiccio impatto dell'ICT.

Nella prima parte del lavoro verrà ripercorsa l'evoluzione storica della struttura del business aziendale, evidenziando i risvolti sulle strutture gerarchiche e organizzative delle imprese e le modalità con cui la letteratura economica sulle forme organizzative si è, di pari passo, evoluta.

La seconda parte, che trae origine dall'approfondimento dei nuovi scenari di riferimento caratterizzati da gradi crescenti di complessità, verte sull'analisi dei nuovi meccanismi di regolazione dei mercati, sulle nuovi fonti di vantaggio competitivo, sulla riconfigurazione in atto della catena di produzione del valore e sui meccanismi tramite i quali i nuovi assetti aziendali garantiscono nuove prospettive di utilizzo dei prodotti finiti.

Le Virtual Organizations scontano il connubio tra specializzazione e flessibilità in termini di rischio d'impresa poiché strutture eterogenee e delocalizzate favoriscono il propagarsi di errori: le fonti di rischio e le modalità di contenimento dello stesso sono oggetto di analisi nella terza parte.

Il ricorso a nuove tecnologie ha esaltato particolari connotati di virtualità delle imprese, ha permesso il concretizzarsi di prodotti totalmente innovativi e ha ridelineato le caratteristiche di fruibilità per alcuni prodotti già esistenti.

L'impatto dall'ICT viene quindi infine inserito, come l'ideale substrato su cui le imprese hanno potuto poggiare per accrescere le caratteristiche sopra evidenziate, e viceversa come un nuovo fattore di incremento della complessità decisionale.

Il secondo capitolo, dedicato all'approfondimento dei processi di decentramento produttivo delle attività di "retro sportello", inizia analizzando il fenomeno a livello generale per poi focalizzarsi sulle specificità del settore bancario.

La prima parte, dopo un breve excursus storico sull'origine dell'outsourcing, ne delinea caratteristiche, potenzialità, rischi, fasi attuative e tassonomia.

Nella seconda parte il focus si sposta sull'analisi dei sistemi di servicing e sulle leve gestionali derivanti dai processi di *front office* e *back room*.

In particolare, a fronte delle possibilità offerte dai canali distributivi virtuali, si approfondiranno gli impatti organizzativi e di business nella logica del passaggio dal self-service all'interattività.

L'ultima parte del capitolo, raccogliendo i contributi in precedenza proposti, contestualizza la ricerca al settore bancario, analizzando le dimensioni dei fenomeni di digitalizzazione del servizio e le peculiarità connesse all'importanza dell'affidabilità e della trasparenza nella gestione del credito.

Nel terzo ed ultimo capitolo presento i risultati derivanti dalla mia esperienza professionale, in corso dal 2001, all'interno della società di servizi bancari APBService S.r.l.

Il caso aziendale approfondito riguarda lo sviluppo di un sistema di servicing integrato, comprensivo di back-office, facilities management e servizi interbancari, gestito in outsourcing per la succursale italiana della banca telematica francese CC.

In prima analisi vengono introdotte le aziende che partecipano allo sviluppo del progetto e le strategie che ne hanno favorito la collaborazione.

La ricerca si sposta poi sulla definizione del piano contrattuale; a partire dalle richieste specifiche del cliente l'approfondimento segue le logiche che ne hanno dettato i contenuti, le garanzie ed i piani tariffari.

La terza parte è dedicata all'architettura dei processi e dei controlli connessi al servizio di back-office che costituisce la parte più

innovativa del progetto rappresentando la prima esperienza italiana svolta in questa direzione.

Le considerazioni conclusive ripercorrono i presupposti che hanno consentito di sviluppare con successo il sistema, propongono alcune considerazioni in merito alla profittabilità della soluzione adottata da Banca CC e pianificano i margini di futuro sviluppo.

L'unico appunto propedeutico alla lettura riguarda l'utilizzo dello pseudonimo di "Banca CC" per l'identificazione del cliente del contratto di outsourcing che, per ragioni di riservatezza in merito alla propria struttura organizzativa, non ha consentito l'utilizzo del marchio.

Eventuali acronimi o abbreviazioni utilizzati per agevolare la scorrevolezza del testo verranno specificati quando opportuno.







## **Capitolo I**

# **IMPRESA VIRTUALE**



## **I.1. DALLA GERARCHIA ALLA RETE: LA NASCITA DI NUOVI TRENDS ORGANIZZATIVI**

La fine del secolo è stata caratterizzata dall'affermarsi di nuovi contesti evolutivi per le imprese, sia a livello di crescita dimensionale dei mercati, ora tendenti alla globalizzazione, sia a livello di innovazioni tecnologiche, in particolar modo nei settori dell'informazione e della comunicazione.

Il rinnovato contesto aggiunge complessità ad un vivace dibattito in atto già dai primi anni '70 quando, la constatazione che i modelli Fordisti e Tayloristi non sono universalmente applicabili, attirò l'attenzione degli economisti sulle dinamiche evolutive delle strutture d'impresa.

Il modello organizzativo gerarchico, su cui poggiano le strutture di tipo Fordista e Taylorista, è stato senz'altro il più rappresentativo della reale struttura d'impresa sino agli anni '70 ed ha dimostrato di rispondere efficacemente a situazioni di stabilità o crescita costante.

La produzione di massa poté nascere e svilupparsi grazie alla contestuale presenza di fattori storici particolarmente favorevoli dal punto di vista:

- sociale (presenza di manodopera a basso costo, caratterizzata da una sostanziale omogeneità etnico-culturale, in grado di sopportare grossi carichi lavorativi in spazi ristretti) (Montgomery D., 1980)
- economico (notevole crescita dimensionale dei mercati, domanda indifferenziata, deboli turbolenze internazionali)
- tecnologico (basso tasso di innovazione dei processi).

L'organizzazione di produzione venne concepita in funzione della massima razionalizzazione del processo, caratterizzato da operazioni

ripetitive compiute da macchine e personale altamente specializzati e finalizzato alla liberazione di economie di scala (Ford H., 1928; Gramsci A., 1975).

All'interno dello scenario storico di riferimento la logica sottostante al modello gerarchico risulta perfettamente razionale: l'azione viene fatta precedere dall'analisi ambientale e successivamente pianificata, in modo tale che i compiti possano essere preventivamente stabiliti e in seguito governati secondo un processo meccanico.

L'impresa è legata all'ambiente da logiche lineari e causali, per questo motivo la sua attività può essere preventivata; la massima efficienza viene raggiunta quando non muta lo scenario di riferimento o in caso di situazioni di instabilità modeste e temporanee.

Durante la crisi degli anni '70, il comportamento delle imprese caratterizzate da una struttura rigidamente gerarchica, dimostrò però l'elevato grado di inefficienza del modello applicato a situazioni di elevata turbolenza.

Le cause della crisi che afflisse i sistemi di produzione di massa furono molteplici, in particolare:

➤ Sul piano organizzativo

- L'assenza di un sistema dei prezzi che regoli le transazioni tra le parti diminuisce la spinta verso l'efficienza.
- I circuiti di circolazione delle informazioni sono alterati e deviati dalla rigidità gerarchica.
- I processi decisionali sono rallentati ed intempestivi rispetto alle fluttuazioni dei mercati.
- L'enfasi posta sulla rigidità delle procedure riduce la motivazione delle risorse umane.

➤ Sul piano tecnologico-produttivo

- La reattività ai mercati è ostacolata dalla eccessiva specializzazione e divisione del lavoro.

- L'eccessiva dipendenza da impianti fisici e di tipo hardware riduce la flessibilità.
- Sul piano del rapporto impresa mercato
- Un rapporto dettato da logiche di tipo push con eccessiva enfasi sulle tecniche di marketing.

In alcuni casi a fronte di un limitato aumento della complessità, si ricorse a migliorie progressive del sistema produttivo; just in time, lean production e total quality costituiscono, a detta dei precursori giapponesi stessi, chiari esempi in tal senso.

Le soluzioni apportate per correggere le distorsioni del sistema limitarono temporaneamente gli effetti negativi ma nel contempo imposero costi crescenti senza garantire i risultati sperati, in modo particolare nei settori commerciali caratterizzati da un elevato grado di instabilità della domanda.

La crisi petrolifera dei primi anni '70 e il successivo decennio di elevata inflazione e disoccupazione misero in profonda crisi la struttura della grande impresa, in particolar modo negli Stati Uniti ed in Inghilterra dove il modello era più profondamente radicato (Belussi F., 1992).

Il pattern evolutivo della struttura economica dalla metà degli anni '70 fu contrassegnato da notevoli fenomeni di decentramento produttivo e de-verticalizzazione delle rigide strutture gerarchiche.

L'elevato ricorso a sub-forniture, adottate non solo per la produzione di semplici componenti ma anche per prodotti ad elevato contenuto tecnologico, di design o di progettazione, rese di fatto le grandi imprese fortemente dipendenti da un elevato numero di piccoli fornitori.

Il tema della piccola impresa dominò fortemente il dibattito degli economisti fino alla metà degli anni '80, di particolare interesse sono le innovazioni introdotte in merito alla flessibilità rispetto alle aziende di grandi dimensioni (Piore M., Sabel C., 1987; Sheperd W.G., 1990).

La piccola impresa venne riconosciuta in grado di produrre beni innovativi, tecnologici ed avanzati rispetto alla grandi aziende, in virtù di cicli produttivi più brevi, snelli ed efficienti.

Il mutare del processo produttivo ebbe ricadute positive anche sulla manodopera che divenne mediamente più qualificata ed istruita, proprio perché non più vincolata al processo produttivo ripetitivo ed alienante del ciclo fordista.

La profonda ristrutturazione subita dalle “large corporation” non fu però preludio alla loro scomparsa; dalla metà degli anni '80 si assistette ad una evidente inversione di tendenza.

Il recupero di competitività delle imprese di grandi dimensioni venne supportato da uno scenario economico caratterizzato dal rientro della crisi inflazionistica degli anni '70 e da una fase di duratura espansione economica.

Il ritrovato quadro di stabilità permise il risanamento dei bilanci delle grandi aziende ed il ritorno a condizioni di profitto; sul piano dimensionale, per gli agenti economici di grandi dimensioni si assistette ad un processo di sostanziale riconfigurazione mediante processi di acquisizioni, fusioni ed incorporazioni.

Il modello della “large corporation” non uscì dunque ridimensionato dalla crisi degli anni '70 ma i nuovi valori di riferimento si discostano in modo radicale dal modello “neoclassico” e dalle logiche indotte dall'applicazione esclusiva del meccanismo dei prezzi.

Sintetizziamo alcuni aspetti caratterizzanti dei modelli organizzativi più flessibili e despecializzati.

### ➤ *Prodotto*

- Contenuti innovativi
- Elevata diversificazione
- Raggiungimento di tassi tecnologici elevati
- Nuovi livelli di fruibilità derivanti dall'impiego dell'ICT
- Qualità come conformità alle richieste del cliente
- Integrazione con i servizi accessori



➤ *Processo*

- Cicli produttivi brevi
- Tecnologie flessibili
- Efficienza indotta dalla teoria dei costi di transazione
- Scorte intermedie limitate
- Ricorso a co-makership, progettazioni integrate

➤ *Organizzazione*

- Parcellizzazione dei processi
- Lavoro per gruppi
- Gerarchie informali
- Personale dotato di saperi tecnici
- Conoscenza diffusa
- Ampi spazi di imprenditorialità
- Incentivi all'iniziativa personale

➤ *Misurazione delle performance*

- Tempestività nell'adattamento alle richieste di mercato
- Economie di scopo
- Priorità alla soddisfazione e fidelizzazione del cliente
- Acquisizione di vantaggi competitivi in termini di conoscenza ed abilità sui processi
- Profitto a medio lungo termine

La semplice presenza di una rete di relazioni non è una peculiarità distintiva che di per sé possa identificare una organizzazione a rete.

Tutte le organizzazioni sono infatti costituite da reti di relazioni sia interne che esterne; la distinzione tra i diversi modelli si costituisce prendendo in considerazione l'insieme di regole e caratteristiche che governano il network.

Un network caratterizzato da una rigida struttura gerarchica, suddivisione di ruoli ed obiettivi, relazioni verticali, netta

separazione tra apparato amministrativo e produttivo viene identificato come organizzazione burocratica.

Per contro un network caratterizzato da flessibilità, pianificazione e controllo decentrati, relazioni orizzontali, diffusi rapporti di collaborazione e partnership con altre aziende, risponde in modo appropriato alle caratteristiche identificative delle organizzazioni a rete (Baker W. E., 1992).

La teoria dei costi transazionali (TCT) elaborata da Williamson (Williamson O. E., 1975; 1987; 1990), sulla base degli studi effettuati da Coase (Coase R. A., 1937), propone una chiave di analisi dei processi di esternalizzazione o integrazione legati alla dimensione aziendale.

Coase spiega l'esistenza dell'azienda come soluzione al contenimento dei costi di transazione basati sui fallimenti del mercato.

I costi di transizione, o "costi del mercato", consistono nel discernimento tra prezzi relativi legati alla produzione interna o in alternativa alla negoziazione di contratti singoli per ciascuna transazione.

In termini più semplici la cosiddetta opzione del "*buy or make*" permette all'impresa di determinare che tipo di processi mantenere internamente e quando invece ricorrere alla soluzione di mercato acquisendo esternamente le risorse necessarie.

Le scelte compiute dall'impresa determinano di volta in volta i confini dell'organizzazione stessa, mentre il break-even point, costituito dalla differenza in termini di costo tra produzione interna e ricorso al mercato, implica una spinta verso l'efficienza produttiva.

Secondo Williamson (Williamson O. E., 1975) i fallimenti del mercato sono dovuti agli alti costi di transizione determinati dalla coesistenza di razionalità limitata, opportunismo ed errate valutazioni sugli asset aziendali; l'impresa e le opzioni organizzative divengono il meccanismo di governo e di controllo necessario a compensare le distorsioni di cui sopra.

Williamson spiega inoltre come l'integrazione verticale sia la risposta efficiente a transazioni ricorrenti che necessitano di alto

grado di specializzazione; in questi casi la TCT è applicabile anche ai cambiamenti interni alla struttura aziendale.

Il passaggio dalla large corporation integrata alle imprese multidivisionali è invece il risultato della maggiore efficienza delle strutture orizzontali nel fornire prodotti accessori al core-business aziendale.

Il modello di Williamson, i molteplici contributi che ne svilupparono l'approccio, ed anche le esperienze di decentramento produttivo vissute pure dall'industria italiana negli anni settanta, fondarono le basi per la cosiddetta rappresentazione sistemica delle alternative organizzative.

La teoria elaborata da Powell (Powell W. W., 1991) e successivamente ripresa tra gli altri da Grabher (Grabher G., 1993) e Freeman (Freeman C., 1997), propone il network come terza forma di coordinamento e controllo alternativa al mercato ed alla gerarchia.

I tre principali modelli organizzativi, il mercato, la gerarchia e la rete, possono essere con profitto catalogati a seconda dei processi relazionali e delle finalità d'impresa che li caratterizzano.

Nel modello di Williamson vengono contrapposti il mercato, come modello organizzativo originario e storicamente più remoto, e la gerarchia come modello più profondamente radicato sia nella teoria che nella realtà d'impresa.

La rete proposta come alternativa alla gerarchia, emerge da un processo di sviluppo scientifico e tecnologico e costituisce la terza alternativa presa in esame.

Rispetto alle variabili di analisi introdotte le tre alternative si presentano come evidenziato in fig. I.1.

Nel sistema di mercato le relazioni tra gli attori si limitano alle contrattazioni sui prezzi e l'impresa mira alla massimizzazione del profitto; l'assenza di codici di comunicazione condivisi non crea ostacoli alla struttura.

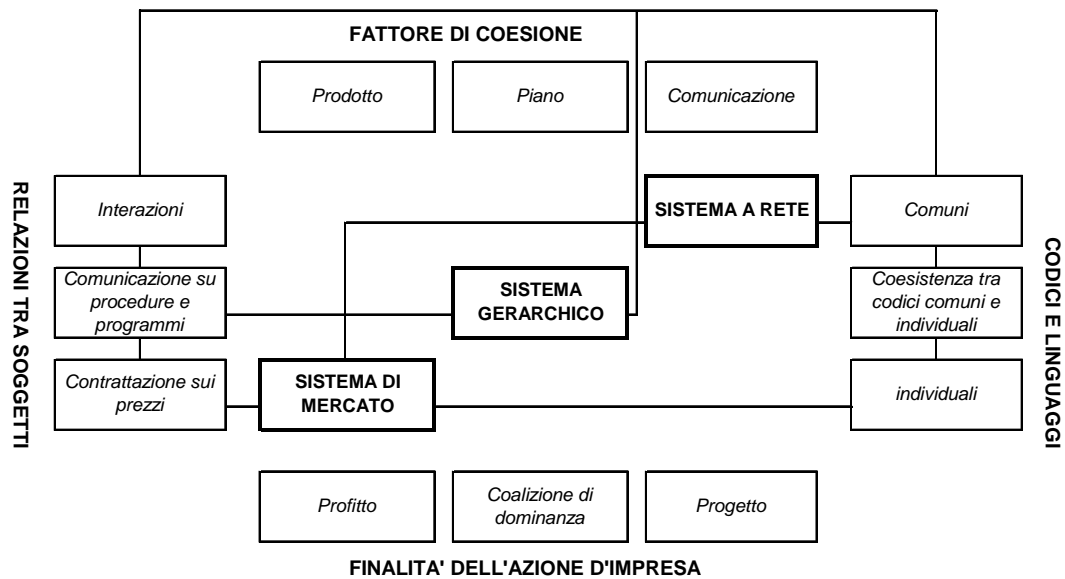


Fig. I.1 (Rea A. in Rullani E., Vicari S.; 1992)

Lo scambio tra domanda e offerta oltre che un passaggio di proprietà definisce i confini delle imprese suddividendole tra acquirenti e venditori; nel rispetto delle teorie neoclassiche, il mercato è efficiente rispetto allo scambio di beni fungibili, il sistema dei prezzi determina modalità di ingresso o espulsione dal sistema.

Le sub-forniture e le concessioni possono essere intese come situazioni di mercato nel momento in cui il rapporto (anche avente carattere continuativo), si conclude con la cessione di una prestazione finita e delinea quindi con precisione il confine cliente-fornitore.

Nel sistema gerarchico le relazioni sono governate dalle contrattazioni sui programmi e sulle procedure da utilizzare; le finalità dell'impresa sono invece dettate dai vertici aziendali e possono quindi discordarsi in modo sostanziale dalla massimizzazione del profitto a breve prevista per il mercato.

Le relazioni tra i soggetti sono più intense e durature rispetto al mercato ma subiscono il vincolo del coordinamento mirato al conseguimento degli obiettivi previsti dai vertici, per questo motivo i codici di comunicazione sono maggiormente condivisi.

L'oggetto prevalente delle contrattazioni è costituito da attività da svolgere, risorse a disposizione, tempi e modi di realizzazione dei compiti assegnati.

La struttura piramidale attribuisce le scelte ai livelli gerarchici più alti, i livelli sussidiari vengono di conseguenza vincolati ad un'alternativa di adesione o espulsione.

La rete è infine caratterizzata dalla continua iterazione tra i partecipanti che gravitano attorno ad una leadership progettuale e non ad una gerarchia precostituita.

I soggetti operano in autonomia ma mantengono relazioni intense e continuative che permettono la cooperazione tra competenze differenziate e funzionali rispetto alle strategie del sistema.

La rete è la struttura che necessita del massimo grado di trasparenza e condivisione dei linguaggi, poiché la comunicazione attorno al progetto comune costituisce una dei fattori di coesione più importanti per l'organizzazione.

Le modalità di ingresso o uscita dal sistema rete sono determinate dalla fiducia dei soggetti verso lo scopo della struttura e dalla funzionalità delle competenze apportate rispetto all'obiettivo finale.

L'evoluzione subita in questo senso dalle aziende emerge con evidenza raffrontando i modelli organizzativi classici con le strutture complesse adottate oggi.

Ansoff (Ansoff I., Declerck R. P., Hayes R. L., 1976) teorizza l'esistenza di quattro modelli organizzativi cosiddetti "puri", la cui composizione descrive efficacemente le strutture organizzative dell'epoca.

**Modello funzionale:** ricerca il massimo accentramento in situazioni di stabilità.

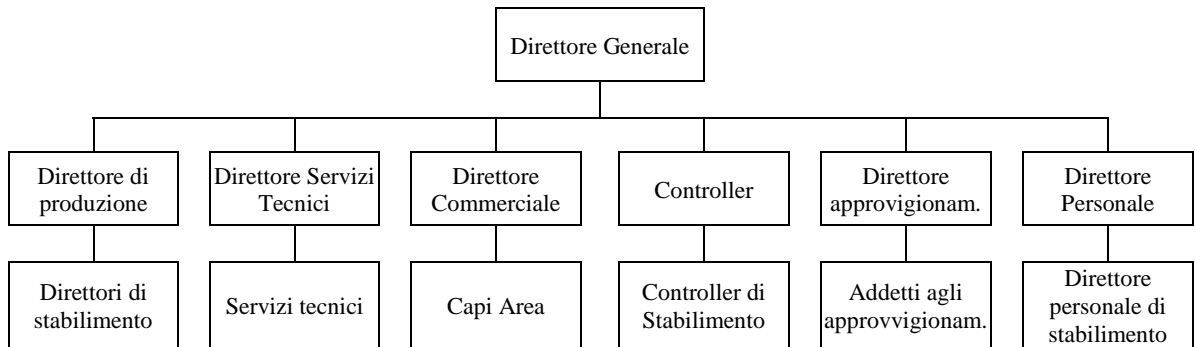


Fig. I.2 G. Bonazzi, Storia del pensiero Organizzativo

**Modello Divisionale:** persegue elasticità operativa mediante decentramento

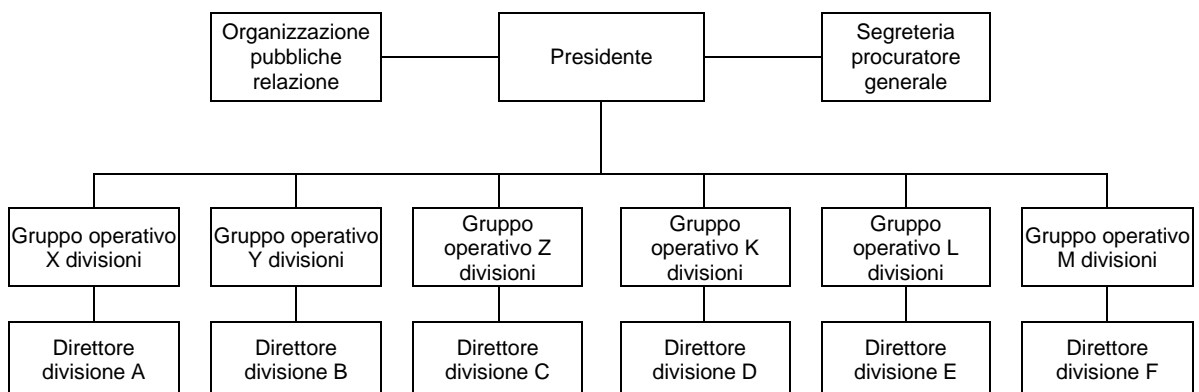


Fig. I.3 G. Bonazzi, Storia del pensiero Organizzativo

**Modello per Progetto:** suddivisione mirata all'ottenimento di elasticità strategica

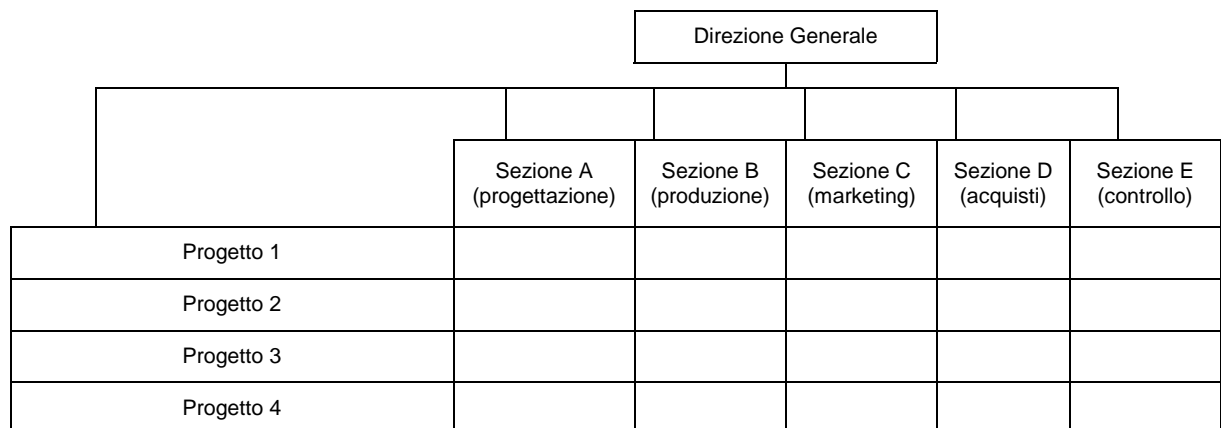


Fig. I.4 G. Bonazzi, Storia del pensiero Organizzativo

**Modello per matrice (funzione-prodotti):** lo scopo è l'elasticità strutturale in situazioni di mutamento continuo.

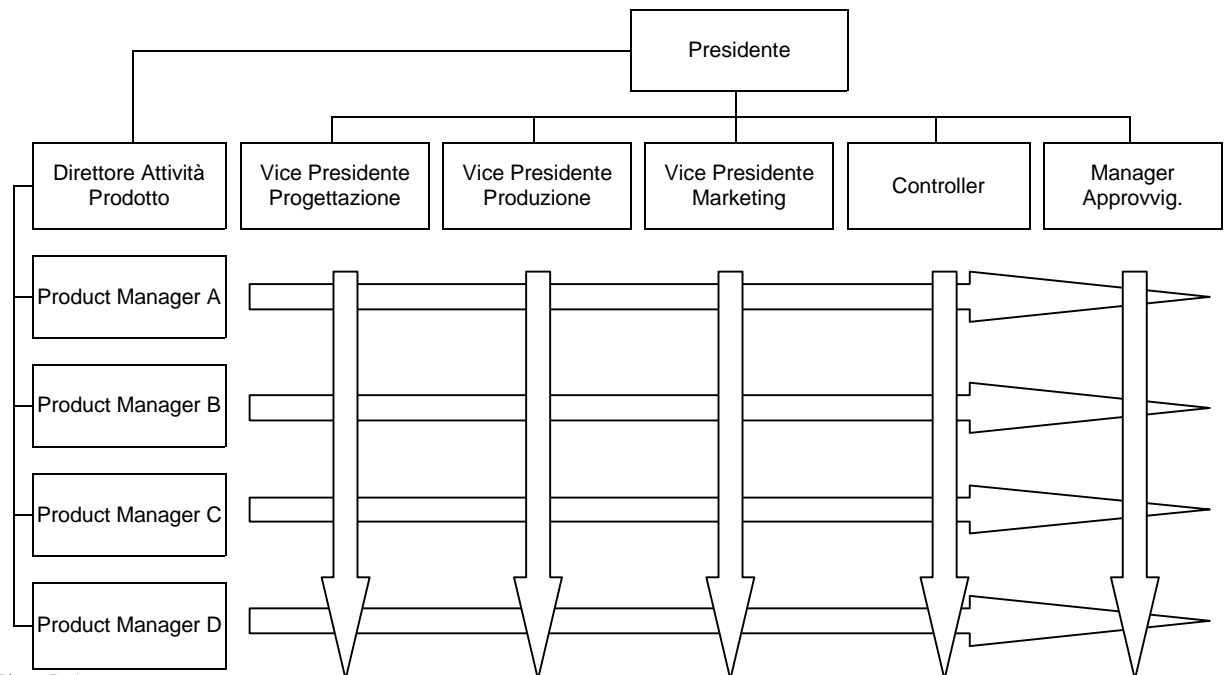


Fig. 1.5

Il modello reticolare si caratterizza invece per:

*“Presenza di molti sistemi auto-organizzatori (moduli intelligenti) che sostituiscono la forma gerarchica e centralizzata (...) L'organizzazione reticolare della produzione è ben definita da due elementi: 1) la caduta dell'effetto di contiguità, dovuta all'autonomia dei singoli processi puntuali di uso dell'energia e dell'informazione; 2) la possibilità di connettere le operazioni di un ciclo unitario in modo decentrato grazie alla circolazione delle informazioni nella rete costituita dai diversi moduli intelligenti” (Di Bernardo B., Rullani E., 1990).*

*“L'impresa rete si struttura in una concatenazione sequenziale ed orizzontale di operazioni produttive o in una formula gerarchica di controllo verticalizzato totale sulle fasi strategiche e limitato su quelle secondarie” (Belussi F., 1992).*

L'azienda all'interno della rete si organizza in modo da mantenere nell'unità produttiva centrale le fasi salienti del processo (amministrazione, management, produzioni ad alto contenuto tecnologico, qualificate o a valore aggiunto, dipartimenti di engineering, ricerca e sviluppo) e demandando a strutture periferiche fasi non cruciali del processo.

### Modello azienda rete

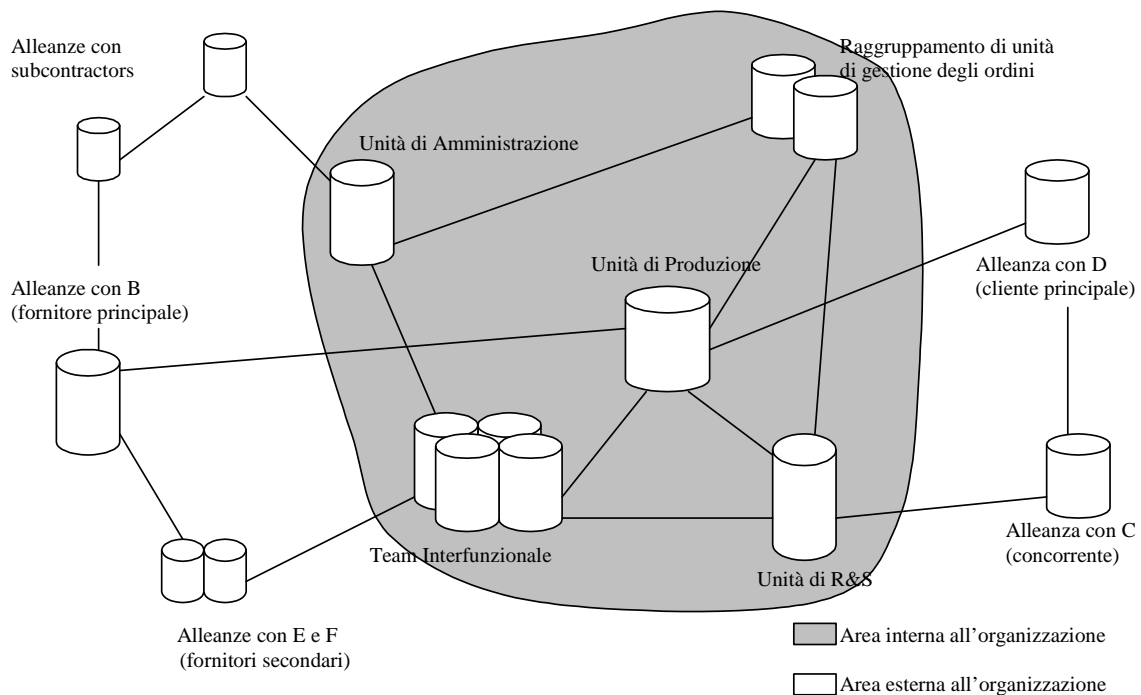


Fig. I.6

La scoperta, avvenuta agli inizi degli anni '90, che una infrastruttura informativa planetaria avrebbe modificato il modo di "fare impresa", ha portato all'introduzione del concetto di impresa virtuale.

Dal punto di vista della struttura organizzativa l'impresa virtuale riprende sostanzialmente le caratteristiche dell'impresa rete, mentre l'innovazione sostanziale risiede nell'infrastruttura altamente informatizzata su cui poggia il reticolo.

Secondo chi propone questo modello, un'organizzazione virtuale non esiste in senso fisico, non ha linee di produzione, né uffici facilmente identificabili.



L'azienda virtuale esiste solo su una rete di comunicazione e rappresenta una partnership di aziende o individui che cooperano alla produzione ed alla fornitura di specifici prodotti o servizi; al raggiungimento dello scopo prefisso, l'organizzazione spesso si scioglie per poi riformarsi a seguito di progetti successivi.



## **I.2. FLESSIBILITA' ED INNOVAZIONE: LE RAGIONI DELLE ORGANIZZAZIONI INTANGIBILI**

Per comprendere appieno le ragioni dei modelli organizzativi emergenti è necessario approfondire e delineare i connotati dello scenario competitivo che, pur caratterizzato dalla notevole turbolenza cui si è accennato in precedenza, ben si presta ad alcune considerazioni di tipo tassonomico.

L'approccio allo studio della complessità da parte di molti esperti di management, trae origine dalla constatazione che il fenomeno non è di natura puramente economica, ma bensì un tratto distintivo dell'intera società (Rullani E., 1995; Vicari S., 2001; Colombo G., Comboni G., Dubini P., Pilati M., Von Krogh G.; 1991).

L'aumento della complessità si identifica con l'amplificazione della varietà, variabilità e non prevedibilità dei fenomeni che caratterizzano l'ambiente di riferimento per l'impresa.

Alcuni tratti tipici dell'attuale sistema economico sono: la globalizzazione dei mercati e delle strategie competitive (Porter M. E., 1987), il nuovo significato assunto dall'individuazione dei confini dell'impresa (Fiocca R., 1987), l'intensità della relazione fra evoluzioni tecnologiche, distretti locali e assetti aziendali (Rullani E. in Micelli S., Rullani E., 2000; Vaccà S., 1989).

Le modalità di previsione tradizionali sono rese inefficaci dal moltiplicarsi dei prodotti, dei mercati e da una serie di nuove tipologie di eventi che condizionano in modo rilevante il posizionamento e le strategie d'impresa.

Con frequenza crescente risorse e conoscenze, in alcuni casi strategiche, vengono sviluppate in stretta partnership con fornitori o clienti (Dyer J. H., Singh H., 1998); gli input produttivi provenienti anche dai livelli sussidiari della catena del valore, vengono sviluppati e messi a disposizione di altre unità (Birkinshaw J. M., Hood N., 1998).

La tendenza verso l'appiattimento delle strutture gerarchiche, il fenomeno di "smaterializzazione" della fabbrica e la costituzione di sistemi d'impresa a rete rappresentano alcuni degli aspetti più evidenti delle trasformazioni in atto.

Il nucleo centrale dell'impresa tende ad appiattirsi su un ridotto numero di livelli gerarchici, decentrando ampie discrezionalità operative e cedendo all'esterno un numero crescente di funzioni.

I fattori di cambiamento più rilevanti ai fini dell'analisi in corso sono suddivisibili in tre categorie: complessità economica, complessità tecnologica, complessità sociopsicologica (Merli G., Sacconi C., 1994).

Il concetto di complessità economica delinea una serie di recenti fenomeni che coinvolgono gli attori del mercato e complicano in modo rilevante le strategie di questi ultimi.

Appartengono a questa categoria l'ampliamento della dimensione del business, i bassi tassi di crescita economica, gli elevati tassi di inflazione, la terziarizzazione, l'eterogeneità della domanda.

Le traiettorie di sviluppo tecnologico generano invece complessità in ordine alla rapida obsolescenza delle strutture hardware, all'enfasi sul software, al breakthrough tecnologico, alla richiesta di tecnologie flessibili (Bracchi G., 1992).

La complessità socio-psicologica incide sui comportamenti sociali dell'individuo, nel nostro caso il consumatore finale, e ne determina in larga misura bisogni e necessità.

Le richieste che ne conseguono rispecchiano il nuovo ruolo del consumatore, più esigente, più colto, consapevole del potere esercitato all'atto dell'acquisto, disposto a fornire indicazioni per ottenere un prodotto adatto alle proprie esigenze, ma di conseguenza altamente differenziato (Airoldi G., 1987).

Notevole difficoltà si rileva altresì nell'individuare con precisione i diretti competitors, nel definire i confini dei settori tradizionali, nel circoscrivere il mercato di riferimento (Fiocca R. in Airoldi G. e Fiocca R., 1987).

La competizione di tipo information-intensive ridefinisce il concetto di specializzazione dell'attività d'impresa che si sposta sul contenuto e sulla relazione piuttosto che sulla materialità del prodotto e sulla presenza fisica in determinate aree geografiche.

L'estrema flessibilità offerta dalle nuove tecnologie spinge verso l'eliminazione di attività basate sulla logistica dello spazio fisico; diviene critica la vicinanza del cliente all'informazione piuttosto che al luogo di vendita.

Per questi motivi la turbolenza si sposta anche sui canali distributivi alimentando la possibilità di competizione, non solo tra imprese direttamente concorrenti, ma anche tra imprese appartenenti alla stessa filiera produttiva.

La struttura a rete, tramite l'utilizzo di supporti altamente informatizzati, rappresenta dunque una alternativa organizzativa particolarmente adatta a fronteggiare i molteplici livelli di complessità elencati in precedenza.

L'incremento del ricorso ad alleanze strategiche e subforniture fornisce, per alcuni autori, una efficiente risposta alla turbolenza delle nuove arene competitive (Gomez-Casseres B., 1994; Nohria N., Eccles R. G., 1992).

Una parte degli studiosi si spinge oltre, affermando che il cambiamento imposto all'organizzazione d'impresa rappresenta una svolta radicale destinata a modificare profondamente i precedenti paradigmi riferiti al modello gerarchico (Best M. H., 1990; Kelly K., 1998).

L'impresa è dunque chiamata a rivedere i tradizionali modelli organizzativi a favore di nuove strutture in grado di orientarsi in modo efficace in condizioni che potremmo definire di "normale incertezza".

Come evidenziato da un recente studio condotto dalla banca di investimento Walburg Dillon Read, assumendo come indicatore primario la capitalizzazione di borsa, si assiste ad una netta migrazione del valore tra attività "reali" e aziende "virtuali".

In uno dei momenti più floridi della borsa italiana, alla data del 23.02.2000, la capitalizzazione alla Borsa valori di Milano della Fiat (220.000 dipendenti) era pari a 11.282 milioni di euro.

Lo stesso giorno Telecom Italia (117.000 dipendenti) capitalizzava 92.008 milioni, Tim 88.174 milioni, fino a casi più eclatanti tra i quali Tiscali che, a fronte di utili inesistenti valeva una quotazione pari a 13.738 milioni (circa il 22% in più di Fiat).

I dati evidenziati, pure in parte ridimensionati dal riassetamento iniziato nell'aprile 2000, si pongono in evidente contrasto con le concezioni più tradizionali sul valore delle imprese produttive.

I termini proposti per la descrizione di un'organizzazione virtuale sono innumerevoli: Davidow e Malone (1992) parlano di *virtual corporation*; Miles e Snow (1986) suggeriscono *network organization*; Tully (1993) introduce *modular corporation*; la definizione di *virtual organization* si deve invece a Mowshowitz (1994).

Le definizione che Davidow e Malone (1992) propongono per le *virtual corporation* è: "...organizzazioni composte da membri multipli e distribuiti, uniti per il conseguimento di vantaggi competitivi, che condividono la catena di produzione del valore e i processi di business mediante l'utilizzo di nuove tecnologie dell'informazione".

Una delle principali distinzioni tra organizzazioni di tipo virtuale e di tipo tradizionale, consiste nel fatto che nelle prime i componenti sono connessi (di solito elettronicamente) e distribuiti secondo strutture e modelli non convenzionali (Barner R., 1996; Berger C. R., Bradac J. J., 1982).

Il network di aziende spesso si sviluppa a seguito del sorgere di una opportunità di business sul mercato e, al conseguimento degli obiettivi prefissi (oppure per chiara impossibilità di raggiungere gli stessi), il network si dissolve e le singole aziende tornano ad esplorare il mercato per cogliere nuove opportunità.

Tipicamente una *virtual firm* poggia su strutture gerarchiche piatte e modulari, è organizzata in modo informale, viene definita come un

*loosely coupled system* o sistema debolmente connesso (Weick K. E., 2001).

I legami tra i membri delle VO's sono solitamente temporanei subiscono frequentemente processi di formazione e dissolvimento con altri partner (Bleeker S. E., 1994; Byrne J. A., 1993; Nohria N., Dyer D., e Dolzell F., 1994).

L'impresa policellulare risponde alle turbolenze del mercato mediante elevati livelli di flessibilità, stimolo all'innovazione, riduzione dei rischi di ricerca e sviluppo, divisione del lavoro (Stacey R. D., 1996).

L'efficienza economica della struttura è legata strettamente alle recenti evoluzioni tecnologiche in grado di rendere praticabile il trasferimento di dati tra le diverse unità autonome, collegate *virtualmente* attraverso reticoli telematici atti a distribuire conoscenza a costi decrescenti.

I processi di ricostruzione e disgregazione coesistono all'interno del sistema rete per fronteggiare l'ambiente fortemente dinamico e ricco di radicali mutamenti e la necessaria temporaneità delle configurazioni raggiunte (Ciborra C., 1998).

Il sistema è basato sul cosiddetto principio del "Plug & Run Market": le singole unità aziendali si collegano di volta in volta, stimolate direttamente dal mercato, come la configurazione ottimale per lo sfruttamento delle nuove opportunità di business.

Il principio del plug & run market non sussiste solo come requisito iniziale alla costituzione della struttura, ma è anche necessario durante la vita del network stesso, per operare con efficienza e tempestività processi di disconnessione (unplugging) dei moduli non più utili e di connessione (plugging) con nuovi moduli funzionali alla realizzazione del business (Gosai S., 1998).

I componenti del network necessitano di una struttura dualistica, da un lato rigidi ed efficienti nello svolgimento delle proprie attività critiche, dall'altro pronti a cooperare in modo destrutturato e caotico con altri partner (Ciborra C., 1998).

I confini dell'organizzazione sono labili, soggetti a contrazioni o espansioni repentine, risentono dell'interpretazione soggettiva dei singoli membri in merito alle circostanze ambientali ed alle opportunità di mercato.

La leadership all'interno del network è emergente, non codificata, associata ai membri che mantengono l'iniziativa rispetto al business; l'autorità viene attribuita a centri di eccellenza che mutano via via con l'evolversi del processo.

Ad alto livello l'elemento di coesione tra le imprese è costituito da una comune cultura del business e dal forte orientamento verso il risultato; ai livelli sussidiari è invece l'integrazione informativa a mantenere la coesione (Davidow W. H., Malone M. S., 1992).

La presenza di network virtuali permette al reticolo aziendale di prescindere da presupposti di contiguità territoriale, consente la creazione e lo scambio di conoscenze tra imprese ed individui con l'utilizzo di comunicazioni interattive; il sistema è più aperto e bilanciato della gerarchia costruita attorno ad un'unica e dominante sorgente di potere ed interessi (Rullani E. in Belussi F., Gottardi G., Rullani E., 2003).

Il vantaggio decisivo dei network virtuali risiede nella capacità di ridurre drasticamente i costi legati alla creazione, utilizzo, elaborazione e archiviazione della conoscenza; tale possibilità deriva dall'ampliamento della scala di replicazione delle informazioni e delle conoscenze possedute (Rullani E. in Belussi F., Gottardi G., Rullani E., 2003).

Le VO's permettono una migliore divisione del lavoro utilizzando un sistema che permette il potenziale contatto con milioni di fornitori, partner e consumatori, inoltre la competizione viene spinta a livello globale sui differenziali tra le diverse nazioni (costo del lavoro, pressione fiscale, competenze tecnologiche, infrastrutture) (Rullani E. in Belussi F., Gottardi G., Rullani E. 2003).

Rullani (2003) constata inoltre come il network sia in grado di relazionare:



- **Mercati:** ad esempio molti rapporti B2B (business to business) prima relativamente disorganizzati, ora con l'utilizzo dell'ICT si sviluppano in mercati altamente organizzati e regolati da intermediari informatizzati.
- **Gerarchie:** nella misura in cui, per migliorare la circolazione delle informazioni, si tramutano in network in cui prevale un centro dominante ma nel quale la conoscenza può essere diffusa anche al di fuori del sistema.

Nel febbraio del 1993 il periodico *Businnes Week* pubblicò un articolo intitolato "The Virtual Corporation" (Byrne J. A., 1993), nel quale l'organizzazione virtuale veniva definita come:

*“ una rete temporanea di imprese che si aggrega rapidamente per affrontare opportunità di mercato che cambiano velocemente... le aziende dividono i costi, mettono in comune abilità e entrano nel mercato globale con ogni partecipante che contribuisca al meglio delle sue possibilità”.*

All'interno dell'articolo venivano poi proposti alcuni fattori di distinzione dai modelli organizzativi tradizionali:

*Eccellenza:* Ogni partner apporta le sue migliori competenze in modo che ciascuna funzione o processo sia ai massimi livelli di qualità: è un obiettivo impossibile da ottenere per una singola azienda.

*Opportunismo:* la partnership tra professionisti è informale, le aziende e le persone si uniscono per sfruttare specifiche opportunità di mercato e poi si sciolgono al venir meno delle stesse.

*Tecnologia:* le reti facilitano le attività di aziende e personale e costituiscono l'ossatura organizzativa delle aziende virtuali.

*Fiducia:* I partner acquisiscono confidenza e fiducia reciproche, il successo dell'impresa virtuale dipende dalla qualità della cooperazione instaurata.

*Assenza di confini:* E' estremamente difficile tracciare i confini delle attività delle aziende o dei professionisti, la conformazione delle reti è tale che ognuno può lavorare in luoghi e con tempi diversi.

L'esame delle caratteristiche proposte da Business Week richiama immediatamente a modelli adottati da molte aziende di successo esistenti, già centrate su processi a valore aggiunto e in collaborazioni con partner commerciali esterni.

Il ragionamento che guida queste scelte si fonda sul convincimento che organizzazioni flessibili, create attorno ad alleanze e rapporti di business, siano il modo più diretto per rispondere con efficienza e creatività a condizioni di mercato in costante mutamento.

L'azienda convenzionale, integrata e organizzata secondo schemi verticali, risulta troppo lenta e pesante sotto il profilo delle infrastrutture per competere con aziende in grado di fornire risposte personalizzate alle richieste di mercato.

Il grado di coinvolgimento di un'impresa all'interno dell'attività virtuale può essere illustrato con l'utilizzo del modello organizzativo proposto da Miles e Snow che suddivide le imprese secondo tre principali tipi di network: *interno, stabile e dinamico* (Miles R.E., Snow C.C. 1978; Snow C.C. 1989; Snow C.C., Miles R.E., Coleman H.J.jr 1992).

Il network interno individua aziende imprenditoriali, attente al mercato scarsamente coinvolte in partnership esterne.

La struttura è suddivisa in business unit indipendenti i cui manager operano con autonomia rispetto all'organizzazione che li ha generati.

Il network stabile raggiunge la flessibilità imposta dal mercato mediante utilizzo di partner esterni che garantiscano la qualità di tutti i servizi considerati accessori rispetto alle *core activities*.

I partner esterni mantengono business unit di proprietà le cui risorse e prodotti vengono però interamente dedicati all'azienda ospitata.

Il network dinamico si adatta ad ambienti in continuo mutamento, l'azienda si concentra sulle competenze critiche e si affida a partner esterni per specifiche e definite funzioni, come per il network stabile da cui però si discosta per la qualità dei rapporti con i partner, che risultano opportunistici e basati sulla convenienza immediata piuttosto che votati a collaborazioni di medio lungo periodo.

Secondo il modello di Miles e Snow, poggiato su un approfondito studio che coinvolge imprese di diverse dimensioni ed appartenenti a diversi mercati, la composizione delle tre tipologie di network genera imprese di tipo *Defenders*, *Prospectors*, *Analyzers*.

Il modello proposto ha il pregio di mettere in diretta relazione la strategia di mercato adottata dall'impresa con il tipo di relazioni instaurate con i propri componenti; la suddivisione inoltre propone una prima ipotesi sul legame esistente tra settori di mercato e modelli organizzativi.

I *Defenders* mantengono un dominio strettamente legato al rapporto prodotto-mercato, il management è altamente specializzato in modo settoriale all'interno della propria area di intervento e lo sviluppo ignora opportunità al di fuori del mercato di appartenenza.

### Strategie di mercato

- Strategia aggressiva nel mantenimento delle quote di mercato acquisite all'interno del proprio segmento
- Ignora possibili sviluppi al di fuori del proprio segmento
- Eventuali sviluppi vengono introdotti con cautela e sviluppati per gradi

### Caratteristiche e processi

- Tecnologia “single core”, verticalmente integrata, tenuta in efficienza con aggiornamenti progressivi
- Processi altamente formalizzati
- Struttura stabile e funzionale
- Suddivisione dei compiti tra business unit
- Controllo centralizzati e flusso di informazione verticali
- Coordinamento semplice ed economico
- Manager valutati rispetto all'efficienza nel passato
- Configura un network di tipo interno

I *prospectors* si caratterizzano per la diffusa ricerca di nuove opportunità offerte dal mercato, sperimentano regolarmente le potenziali riposte ai trend emergenti; spesso per questi motivi sono generatori di cambiamenti ed incertezza che mettono in difficoltà i competitors.

### Strategie di mercato

- Non settoriale, in continuo sviluppo
- Monitorizza un vasto raggio di trends, condizioni ed eventi del mercato
- Lo sviluppo è generata da nuovi mercati e nuovi prodotti
- La crescita avviene a balzi irregolari

### Caratteristiche e processi

- Frequenti cambiamenti di tecnologie e struttura
- Sviluppo di prototipi di produzione
- Sapere tecnologico concentrato nel personale e non nelle macchine
- Realizza principalmente coalizioni in marketing, ricerca e sviluppo

- Raggiunge raramente un buon grado di efficienza
- Il processo decisionale reattivo, breve, semplificato
- Manca la suddivisione del lavoro, i processi sono scarsamente formalizzati
- Il coordinamento è complesso e dispendioso
- La valutazione del management avviene in considerazione dello sviluppo ottenuto rispetto ad organizzazioni similari a quella posta in essere
- Configura un utilizzo prevalente di network dinamico

*Analyzers*: vengono così definite le organizzazioni che operano suddividendo la propria struttura in due parti una relativamente stabile e una soggetta a frequenti cambiamenti.

Nelle aree stabili queste imprese operano in modo efficiente mediante utilizzo di processi e strutture formalizzati.

Nelle aree più turbolente l'efficienza viene sacrificata in luogo di strutture despecializzate in grado però di affrontare rapidi cambiamenti.

### Strategie di mercato

- Le strategie risentono della dualità della struttura
- Imitazione dei competitors mediante sorveglianza sul mercato
- Persegue rapidamente i cambiamenti
- La crescita avviene principalmente attraverso la penetrazione nei mercati, occasionalmente attraverso sviluppo di nuovi mercati o prodotti

### Caratteristiche e processi

- Efficienza moderata
- La struttura è di tipo matriciale, funzionale e produttiva
- Controllo difficoltoso
- Utilizzo misto di network interno e stabile

Castells (Castells M., 1996; 2001) individua nella *network enterprise* il risultato della collaborazione tra diversi componenti di diverse aziende, collegati per la durata di un determinato progetto di business ed in grado di riconfigurarsi all'intraprendere di nuovi progetti.

Castells sottolinea inoltre come le *Virtual Organizations* consistano nella composizione di diverse strategie di network avvicendatesi lungo il percorso storico di origine:

- 1) La decentralizzazione all'interno delle large corporations (vd. Par I.2)
- 2) La cooperazione tra aziende medio piccole
- 3) L'unione tra i network medio-piccoli e le componenti diversificate della large corporations
- 4) Le alleanze strategiche e le partnership tra le large corporations e i network subordinati

Mentre l'azienda rimane l'unità di accumulazione del capitale e del proprio management, il business si sviluppa attraverso network creati *ad hoc* in grado di fornire la flessibilità richiesta dall'economia globale, dall'incessante progresso tecnologico e dai repentini cambiamenti della domanda (Castells M., 2001).

I nuovi assetti aziendali emersi inducono profonde rivisitazioni nella letteratura manageriale e nelle teorie di analisi applicate.

Fino agli anni '80 l'analisi delle strategie gestionali era dominata da una visione dell'azienda (denominata *Resource Based View*, abbr. RBV) come entità monolitica, nella quale l'attenzione era principalmente rivolta ai metodi tramite i quali le risorse e le conoscenze interne avrebbero potuto condurre al conseguimento di vantaggi competitivi (Amit R., Schoemaker P. J., 1993).

L'aumento della turbolenza ambientale e dell'eterogeneità interna (Bartlett C., Ghoshal S., 1990), la crescente interconnessione con fornitori, clienti e competitors (Nohria N., Eccles R. G., 1992; Snow C. C., Miles R. E., Coleman H. J., 1992) e le esperienze subite da

affermati gruppi aziendali, leader di settore, dimostrano però la necessità di rivisitare le teorie RBV alla luce dei nuovi fenomeni emergenti.

Valgano ad esempio le esperienze della General Electric, la cui perdita di competitività conclusasi con la vendita del settore dell'elettronica di consumo alla Thompson nel 1987, è stata ricondotta alla mancanza di integrazione da parte della casa madre statunitense nei confronti delle succursali europee.

Analogamente il fallimento dei processi di internazionalizzazione della Kao (leader giapponese in prodotti per l'igiene personale) e, limitatamente al mercato Usa, della ITT (telecomunicazioni), hanno messo in luce la necessità di creare network aziendali integrati per il trasferimento delle conoscenze e del "sapere" tecnologico (Bartlett C., Ghoshal S., 1990).

La Resource-based view dell'azienda viene quindi messa in discussione e, agli inizi degli anni '90, la letteratura sullo strategic management inizia a rilevare nuovi fondamentali aspetti connessi alla struttura d'impresa.

La visione dell'impresa come network di relazioni ("Network View", abbr. NV, o teoria delle "Dynamic Capabilities") ha assunto importanza crescente nel corso dell'ultimo decennio grazie alla sua coerenza rispetto al fenomeno della complessità e, mediante lo sfruttamento dell'ICT, grazie alla sua convenienza e fattibilità economica.

Storicamente la NV è sempre stata contrapposta alla già citata RBV, poiché le due scuole di pensiero si pongono, in apparenza, su piani di analisi contrastanti: l'una volta al conseguimento di vantaggi competitivi tramite risorse interne, l'altra votata allo sfruttamento delle opportunità concesse dalle reti di attori economici.

La RBV poggia sull'assunto che l'esclusivo mix di risorse e capacità detenuti dall'impresa sfociano in fonti di vantaggio competitivo nella misura in cui si rivelano rari, difficoltosi da imitare e da replicare (Amit R., Schoemaker P. J., 1993; Barney J. B., 1997; Porter M. E., 1987).

La teoria delle “Dynamic Capabilities” tende invece ad esplorare i meccanismi tramite i quali le aziende acquisiscono oppure cedono conoscenze, capacità e know-how (Bowman E. H., Kogut B. M., 1995; Dosi G., Nelson R. R., Winter S. G., 2002; Teece D. J., 2000).

Entrambe le teorie, in prima istanza, assumono come ipotesi (semplificata) l’idea che risorse e conoscenze siano modellabili a livello di singola unità: le risorse vengono individuate come lo stock di fattori disponibili, le conoscenze come modalità mediante le quali tramutare risorse in vantaggi.

Il mutare del concetto di singola unità analizzata nei due casi implica il percorrimento di traiettorie di analisi differenti ma complementari e ugualmente indispensabili.

Assumendo come unità minima di analisi la singola azienda (RBV) si evidenziano gli aspetti decisionali legati all’allocazione delle risorse individualmente disponibili.

Ogni azienda dispone del proprio set di risorse e conoscenze che emerge come risultato di una funzione che lega diverse variabili, quali ad esempio le caratteristiche dell’ambiente (Bartlett C., Ghoshal S., 1990), le attività poste in essere, le strategie direzionali (Birkinshaw J. M., Hagstrom P., 2000).

Se come unità minima di analisi consideriamo invece il network di aziende, la ricerca viene focalizzata sui legami che governano il network formalmente (licensing agreement, joint venture, outsourcing ecc.) o con modalità meno codificate (alleanze strategiche, partnership ecc.).

Tutte queste tipologie di legami implicano diversi livelli di profonda interazione e costituiscono opportunità per lo sviluppo di mutui adattamenti, conoscenze, idee (Hamel G., 1995).

La gestione di network con queste caratteristiche richiede inoltre investimenti specifici in canali di comunicazione tra le aziende, generando ricadute positive in termine di risorse complementari, conoscenze e sinergie (Dyer J. H., Singh H., 1998).

Le attuali teorie percorrono una linea di ricerca in grado di integrare con successo i risultati ottenuti dalla “RBV” e dalla “Network View”,



sottolineando come l'acquisizione di capacità e conoscenze avvenga su più livelli internamente all'impresa e nel contempo tramite le relazioni verso l'esterno.

Questi esempi evidenziano la necessità di focalizzare il concetto di impresa non più come atomo isolato, ma riconoscendo e valorizzando il ruolo fondamentale delle strutture connesse a monte ed a valle della catena del valore ed il valore aggiunto derivante dalla particolare sinergia posta in essere.



### **I.3. IL CONTENIMENTO DEL RISCHIO NELLE VIRTUAL ORGANIZATIONS**

Lo studio di organizzazioni nelle quali “*la probabilità di errore è bassa ma le conseguenze gravi*” (Wenk E., 1982), interessa un numero via via crescente di ricercatori (Morone J. G., 1993; Woodhouse J., 1993; Wildavsky A. B., 1994) così come i processi che portano al contenimento del rischio stesso (Roberts K. H., 1990; Sagan S. D., 1989).

Per errore intendiamo un evento non volontariamente indotto, commesso durante lo svolgimento del business aziendale, che genera gravi conseguenze in termini di immagine, di profitto o giuridico-penali.

La propensione al rischio è intesa come la probabilità di errore che un'impresa considera accettabile in considerazione della gravità delle sue conseguenze e degli investimenti necessari a raggiungere gradi di affidabilità più elevati.

Il contenimento del rischio infine è connesso a tutti i processi che l'azienda pone in essere per ridurre la probabilità di incorrere in errori, mantenendo un impatto accettabile in termini di risorse investite.

La ricerca dimostra come in imprese di tipo tradizionale i fattori di incremento del rischio possono essere diversi (Wenk E., 1982; Perrow C., 1999; Vaughan D., 1996).

E' possibile individuare attività intrinsecamente rischiose (es. trasporto aereo), attività in cui il rischio è connesso alla tecnologia utilizzata (es. forniture di energia elettrica), attività in cui il rischio è generato da falle organizzative o errori umani.

Le strutture organizzative possono incoraggiare la propensione al rischio dei lavoratori involontariamente (ad esempio fissando standard produttivi difficilmente raggiungibili in condizioni di sicurezza) oppure volontariamente (ad. es. incoraggiando strategie

aggressive di management in imprese in cui è programmato l'assorbimento di una determinata dose di rischio).

Il rischio all'interno di un sistema di imprese può derivare dall'incertezza connessa a singole unità operative, o viceversa, da unità relativamente stabili e sicure che però interagiscono tra loro in modo da incrementare il rischio.

La struttura intrinsecamente complessa dell'impresa virtuale, in assenza di efficaci controlli, favorisce il propagarsi degli errori attraverso l'intera struttura e la gravità delle conseguenze può arrivare fino all'estinzione dell'organizzazione stessa.

Perrow (Perrow C., 1999) ha approfondito l'analisi del rischio connessa a sistemi di imprese la cui dimensione però è decisamente inferiore a quella ipotizzabile per una azienda policellulare.

Le organizzazioni virtuali sono caratterizzate in parte dagli stessi fattori che determinano la propensione al rischio in aziende di tipo tradizionale.

Permangono infatti il rischio connesso a processi pericolosi e il rischio connesso alle tecnologie impiegate (per quanto entrambi vengano solitamente distribuiti sulle diverse unità operative) e, naturalmente, il rischio connesso agli errori umani e organizzativi.

Grabowski e Roberts (Grabowski M., Roberts K. H., 1997) mettono però in evidenza alcuni aspetti legati al rischio che costituiscono caratteristiche peculiari dei network aziendali:

- La struttura a rete e i processi distribuiti e condivisi consentono il rapido trasferimento del rischio tra i membri dell'organizzazione, complicano l'individuazione del rischio stesso e di conseguenza il suo contenimento.
- La presenza di autonomia e interdipendenza all'interno della rete può essere causa di incomprensione e attriti tra i componenti.

L'autonomia è dovuta alla esigenza di ciascun componente di mantenere la propria policy e cultura aziendale.

L'interdipendenza nasce dalle alleanze più o meno durature, costituite tra i membri per sfruttare opportunità di business.

- L'organizzazione su vasta scala e la complessità delle iterazioni tra i membri genera lunghi periodi di incubazione degli errori durante i quali il rischio si propaga lungo la catena produttiva senza sollevare allarmi.
- A causa delle differenti culture aziendali presenti, l'organizzazione può mandare segnali confusi o contraddittori in merito alle dosi di rischio tollerato.

Nelle aziende rete dunque, piccoli errori possono propagarsi e generare gravi conseguenze ed il contenimento del rischio diviene un obiettivo critico per la sopravvivenza dell'organizzazione.

Le considerazioni sopra esposte suggeriscono notevoli similitudini tra le VO's e le cosiddette High Reliability Organizations (HRO's) per quello che concerne i processi di contenimento del rischio e le relative conseguenze.

Tipici settori in cui operano le HRO's (o aziende ad alta affidabilità) sono ad esempio il trasporto aereo, la difesa nazionale, la produzione di energia nucleare, la sanità; dove il commettere errori anche minimi può generare conseguenze disastrose.

La ricerca sulle HRO's mette inoltre in evidenza quattro punti chiave, utilizzati in settori ad alto rischio, appropriati alle VO's che perseguono politiche di contenimento degli errori.

In questo ambito le HRO's si caratterizzano per:

- Sicurezza ed affidabilità come obiettivi primari: vengono definiti obiettivi e standard di sicurezza all'intorno dei quali configurare attività e procedure.
- Ridondanza di personale e tecnologie: le risorse umane e le tecnologie vengono disposte in modo da potere costituire efficaci un back-up in caso di emergenze o errori imminenti.

- “Cultura” della sicurezza diffusa a tutti i livelli: gli obiettivi in termini di affidabilità vengono perseguiti tramite aggiornamenti, training e incentivi a favore del personale.
- Accrescimento della fiducia interpersonale tra i lavoratori e individuazione di professionalità-chiave per specifico ricorso in situazioni di pericolo.

Le caratteristiche evidenziate assumono indubbiamente notevole importanza in settori caratterizzati da complessità elevata, ma il trasferimento alla realtà delle imprese virtuali non è immediato.

Il contenimento del rischio nelle VO's richiede la conoscenza dei medesimi processi all'interno delle imprese ad alta affidabilità e tradizionali, unito all'approfondimento della complessità generata dalla particolare struttura organizzativa.

Il componimento della struttura organizzativa è un processo che mira alla risoluzione di due fondamentali problemi: “La divisione del lavoro in diversi sottoprocessi e il coordinamento dei medesimi per il raggiungimento dello scopo finale” (Lucas H.C., Barudi J., 1994).

Strutture organizzative ridondanti, che causano rallentamenti nei processi ma consentono di mantenere alti livelli di affidabilità, sono proprie di ambienti dinamici e di aziende tipo HRO (Roberts K. H., 1990).

Le VO's scontano un certo ammontare di ridondanza connesso alla struttura e pressoché inevitabile; spesso però, a differenza delle HRO's, la ridondanza non viene indotta per ottenere efficaci back-up, ma subita dalla struttura che la sconta in termini di costi e ritardi operazionali (Davidow W. H., Malone M. S., 1992).

Per questo motivo risulta difficile mantenere un livello di ridondanza “programmato” che possa garantire la continuità della struttura in caso di defaillance di un membro senza però gravare eccessivamente sui costi e sulla tempistica dell'intera struttura (Goldman S. L., Nagel R. N., e Preiss K., 1995).

Strutture con elementi e funzioni duplicate, inoltre, difficilmente trovano opportuno collocamento in mercati in continuo mutamento; per questo motivo la struttura di una VO viene principalmente collegata ad un concetto di fluidità piuttosto che di ridondanza.

Per “fluidità organizzativa” si intende la capacità della struttura di rispondere con modalità differenti ai cambiamenti nel mercato nelle risorse e nei requisiti di affidabilità richiesti alle aziende.

Le VO's che raggiungono questi obiettivi in termini di capacità di adattamento riescono inoltre a smorzare i rischi legati a incomprensioni, cattiva comunicazione e divergenze di obiettivi, implementando canali di comunicazione multipli e codificati tra i membri (Weick K. E., 1997; 2001).

Il raggiungimento di livelli di flessibilità adeguati può derivare dall'ampiamiento del network (aumentando il numero di imprese connesse) oppure dal consolidamento del network esistente (riducendo il numero di imprese connesse e/o formando forti coalizioni tra i membri) (Monge P., Contractor N. S., 1998).

Galbraith (Galbraith J. R., 1994) suggerisce l'utilizzo di forme di organizzazione laterale atte ad incrementare le capacità di utilizzo dell'informazione riducendo l'incertezza in ambienti turbolenti.

La creazione di forme alternative e complementari alla struttura principale venne introdotta nel tentativo di coniugare alti livelli di specializzazione con forme di integrazione elevata all'interno dell'azienda; Galbraith nel 1973 propose una lista di forme di organizzazione laterale che andava dal semplice contatto diretto ed informale, fino alle più complesse e costose strutture matriciali (Galbraith J. R., 1994).

All'interno di complessi network aziendali forme di organizzazione laterale vengono incentivate tramite potenziamento del management a livelli sussidiari, cooperazione interdipartimentale, processo decisionale condiviso (Galbraith J. R., 2002).

Un percorso alternativo per il raggiungimento di livelli di flessibilità desiderabili viene fornito dalla prospettiva delle organizzazioni a “piattaforma” (platform organizations) proposto da Ciborra.

La piattaforma è il risultato dell'ingegnosa riconciliazione tra le forme organizzative esistenti scelte dalle direzioni aziendali in accordo con strategie e interpretazioni soggettive (Ciborra C., 1998). Sostanzialmente la piattaforma lavora a due differenti livelli: il primo strutturale legato a processi e transazioni è soggetto a lenti cambiamenti, il secondo legato ai prodotti è invece caratterizzato da continue e rapide evoluzioni.

L'impresa, pur mantenendo stabile parte dell'organizzazione, risponde con efficacia ai trend del mercato tramite una struttura "dualistica" (Ciborra C., 1998); il management coniuga progetti a medio termine sulla struttura con decisioni spesso temporanee in merito all'output (Weick K. E., 1997).

Le teorie sul contenimento del rischio suggeriscono che la comunicazione viene utilizzata dalle persone per ridurre l'incertezza e rendere i cambiamenti del proprio ambiente più prevedibili (Weick K. E., 1997).

All'interno di complessi network aziendali, la comunicazione tra i membri evidenzia i legami e la differenziazione dei ruoli, rendendo espliciti e più comprensibili i differenti livelli di autonomia e interdipendenza.

In organizzazioni geograficamente disperse i canali di comunicazione informatici possono inoltre, contribuire alla diffusione della cultura aziendale, garantire il supporto sociale necessario alla riduzione dello stress individuale e collettivo, aumentare la coesione tra le aziende componenti che di fatto spesso non condividono il medesimo set di valori di base (Weick K. E., 2001).

Sostanzialmente i legami comunicativi all'interno delle VO's devono sopperire alla mancanza di contatto diretto che in aziende di tipo tradizionale semplifica la condivisione degli obiettivi, il senso di appartenenza, la motivazione del personale, la suddivisione e la gerarchia dei ruoli.

Le politiche di riduzione del rischio, inoltre, traggono giovamento dalla presenza di una diffusa rete comunicativa nella misura in cui essa è in grado di evidenziare con tempestività di propagarsi di



eventuali errori nel sistema e di sviluppare occasioni per aumentare e diffondere la cultura dell'affidabilità.



#### **I.4. NUOVE FRONTIERE DELL'ICT E COERENZA RISPETTO AL FENOMENO DELLE VIRTUAL ORGANIZATIONS**

I capitoli precedenti hanno posto in evidenza, come fattore critico connesso alla gestione di network aziendali avanzati, la complessità che caratterizza sia lo scenario competitivo di riferimento che le nuove strutture di governo implementate dalle aziende.

Sono state sottolineate le evidenti ripercussioni in atto sulle forme organizzative, sulle fonti di vantaggio, sulla ripartizione dei costi e dei rischi per le imprese attive, sulle modalità di ingresso ed uscita dai mercati.

E' emerso come le strutture di businnes in grado di affrontare efficacemente i nuovi mercati si distinguono per la richiesta di elevata complessità organizzativa in grado di coniugare aspetti spesso all'apparenza contrastanti (flessibilità e specializzazione, deverticalizzazione e controllo...).

Il focus del presente capitolo si concentra sulle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione che costituiscono, paradossalmente, concausa, effetto e soluzione tecnologica ai problemi posti in evidenza.

La rivoluzione tecnologica di maggior rilievo (da alcuni autori associata addirittura alla "distruzione creativa" di Schumpeteriana memoria), è costituita dalla rete Internet di cui delineiamo le caratteristiche salienti.

Internet è una rete di computer a dimensione planetaria, è connessa tramite dorsali ad alta velocità ed utilizza protocolli di comunicazione denominati TCP/IP.

Tra le principali applicazioni accessibili tramite Internet annoveriamo il World Wide Web www (è un sistema di ipertesti accessibile tramite Internet), la posta elettronica o e-mail, i newsgroup o liste di discussione, il File Transfer Protocol FTP, il login remoto o Telnet.

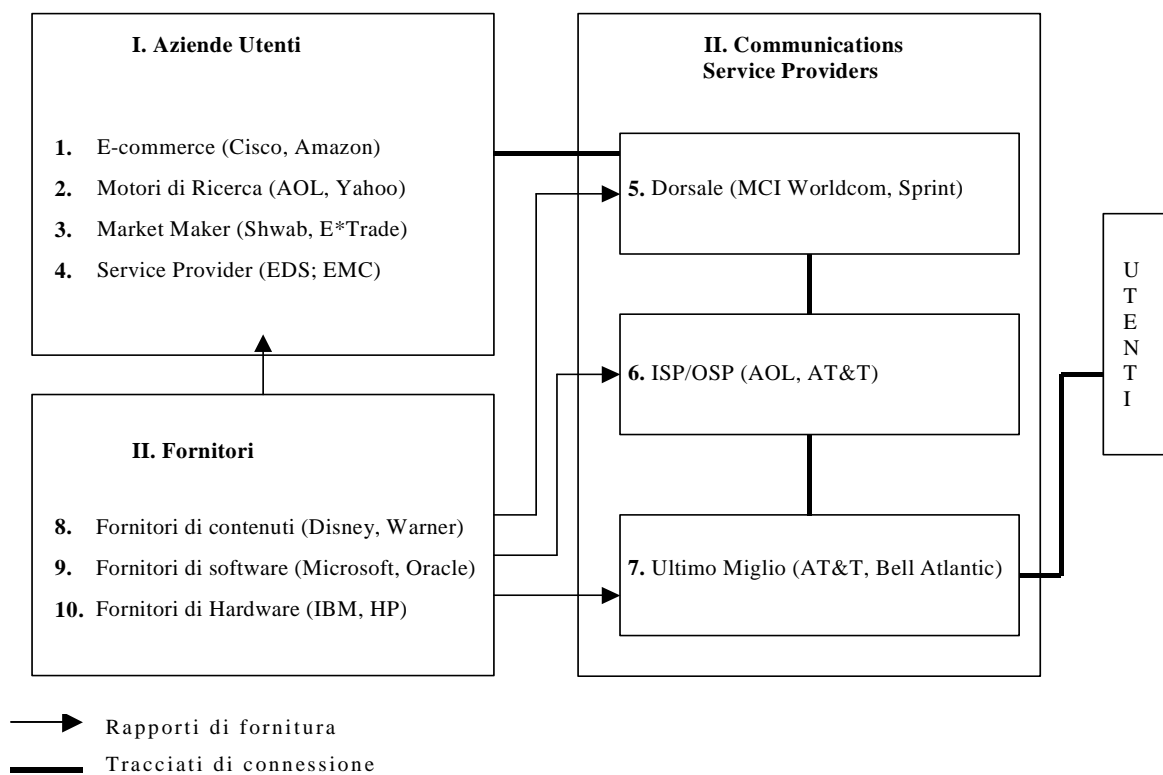
La maggioranza dei dati presenti in Internet è liberamente consultabile da qualsiasi utente, i rimanenti accessi possono essere a pagamento oppure riservati a particolari categorie di utenti (membri di community, webmasters...).

Una rete avente le stesse caratteristiche delle reti Internet, ma con dimensione limitata ai componenti di una singola azienda, viene definita rete Intranet.

D'ora in poi, per la durata del presente capitolo, considero i termini "Internet", o genericamente "rete", come sinonimi.

Le proprietà che verranno evidenziate dovranno essere applicate, con le dovute correzioni in merito alla dimensione, anche alle strutture Intranet.

Le aziende che utilizzano Internet in prevalenza per il proprio business appartengono a dieci diverse categorie di mercato raggruppabili in tre macro-segmenti: aziende-utenti, communication provider, fornitori.



1. E-commerce: vendita di merci tramite Internet
2. Motori di ricerca: aggregano contenuti da fonti eterogenee pubblicandone i risultati sul proprio sito
3. Market Maker: operano come intermediari o broker
4. Service Provider: progettazione e gestione siti Web, gestione della sicurezza, disaster recovery ecc.
5. Operatori di dorsale: gestiscono dorsali di comunicazione
6. ISP/OSP: offrono accesso ai consumatori e piccole aziende (ISP) eventualmente in aggiunta a particolari contenuti (OSP)
7. Ultimo Miglio: forniscono la connessione fisica (telefonica, via cavo, wireless) agli utenti finali
8. Fornitori di contenuti: vendita on-line di musica, filmati, immagini
9. Fornitori di software
10. Fornitori di hardware

Una vastissima gamma di azienda, pur non ricavando da Internet la maggioranza dei propri introiti, utilizza la rete ad esempio come:

- Strumento pubblicitario/informativo
- Canale commerciale alternativo
- Fornitura di servizi accessori
- Indagini sui consumatori
- ...

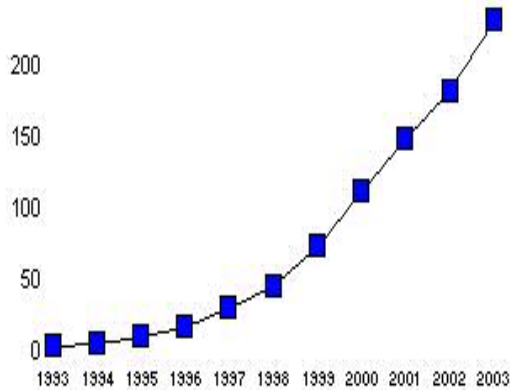
Le reti intra-aziendali Intranet costituiscono inoltre un valido supporto per:

- Diffusione della cultura aziendale
- Incremento della comunicazione
- Gestione della posta elettronica
- Accesso a manuali e archivi on-line
- ...

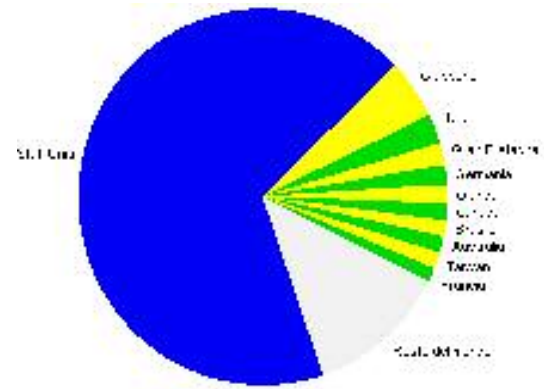
Riporto di seguito alcune statistiche relative all'incremento di utilizzo della rete con suddivisione per aree geografiche.

L'unità di analisi utilizzata è il numero di host (elaboratori di grandi dimensioni in grado di ospitare contenuti accessibili tramite Internet), la fonte è "Network Wizard" ed i dati si riferiscono alla situazione al 31/12/2003.

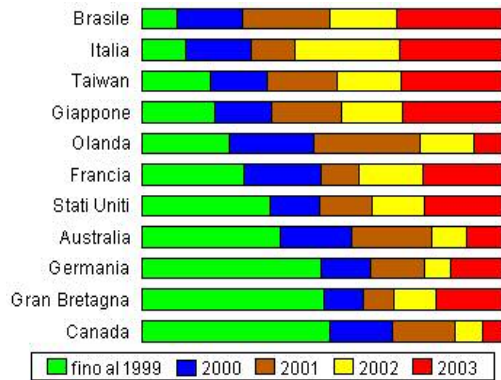
**Host in Internet dal 1993 al 2003**  
(in milioni di unità)



**Suddivisione percentuale Host/Paese**



**Percentuali annue sul totale Host/Paese**



**Distrib. geografica Host/1000 abitanti**



Analizziamo a questo punto le proprietà della rete Internet e le modalità con cui il suo diffondersi ha fortemente influenzato l'intera economia mondiale, tanto da imporre l'utilizzo di un nuovo termine coniato ad hoc: "new economy".

E' possibile suddividere con profitto le caratteristiche della rete secondo il seguente schema:

- **Proprietà del sistema-rete:**
  - Tecnologia di mediazione
  - Accessibilità
  - Standard a basso costo
  
- **Capacità Virtuale**
  - Legge di Moore
  - Dilatazione Temporale
  - Dilatazione Spaziale
  - Esternalità
  
- **Implicazioni sul business**
  - Canale distributivo
  - Riduzione delle asimmetrie informative
  - Riduzione dei costi di transazione
  - Distruzione Creativa

Nella prima categoria sono comprese le peculiarità intrinseche della rete che in prima istanza ne hanno decretato il successo ed il rapido diffondersi.

Internet è una tecnologia di mediazione poiché mette in contatto soggetti che sono, o aspirano ad essere, interdipendenti; la suddivisione principale dei soggetti avviene tra privati (consumer) e aziende (business).

I tipi di mediazione che conseguono vengono divisi in business to business (B2B), business to consumer (B2C), consumer to consumer (C2C) o consumer to business (C2B).

La tecnologia di mediazione della rete è profondamente diversa da quella fornita dai media tradizionali poiché garantisce l'interattività tra i soggetti dialoganti, permette a chiunque di proporre i propri contenuti sulla rete, consente l'utilizzo delle sue potenzialità anche a soggetti non specializzati (accessibilità).

Il basso costo di connessione alla rete ha costituito uno dei fattori chiave per la sua diffusione.

L'hardware necessario alla connessione è alla portata di milioni (miliardi) di utenti che in molti casi disponevano di un PC anche prima della diffusione della rete.

I costi per la trasmissione dei dati beneficiano del numero di aziende che competono nel settore e di canali di comunicazione sempre più efficienti che riducono tempi di attesa e sovraffollamento.

Gran parte dei costi di sviluppo di Internet sono stati inoltre finanziati dal governo degli Stati Uniti poiché, al suo stato embrionale, alla fine degli anni '60, Internet (allora denominato Arpanet) avrebbe dovuto costituire un efficace back-up per le comunicazioni in caso di conflitto nucleare.

Circa 30 anni fa, Gordon Moore della Intel ipotizzò che ogni 18 mesi le capacità di calcolo dei computer sarebbero raddoppiate mentre i costi si sarebbero mantenuti invariati; la congettura ha preso il nome di legge di Moore e si è dimostrata sorprendentemente veritiera nonostante gli azzardi in essa contenuti.

Grazie a questa potenza di calcolo la rete offre una capacità virtuale che l'utente percepisce come illimitata sia in termini di spazio che in termini di tempo.

Internet inoltre è una tecnologia dotata di esternalità di rete, ovvero il cui valore aumenta con il crescere degli utenti ad essa connessi a causa del maggior numero di contatti ed informazioni a disposizione e dei maggiori benefici nella ripartizione dei costi.

Le reti di grandi dimensioni esercitano una elevata capacità di attrazione su nuovi utenti, crescono ad un ritmo più rapido rispetto alle reti di piccole dimensioni, godono di maggiori benefici nella ripartizione dei costi e hanno maggiore potenziale di investimento.

Il trend di crescita solitamente si conclude in concomitanza di cambiamenti di tipo tecnologico che riducono la capacità attrattiva della rete di grandi dimensioni rispetto alle altre, oppure quando la rete raggiunge situazioni di sostanziale monopolio rispetto alla categoria di utenti a cui è rivolta.



Dalle caratteristiche della rete fin ora enumerate discendono una serie di dirette implicazioni che determinano nuove modalità di business e di organizzazione per le imprese.

Internet si è in primo luogo affermato come un nuovo canale di distribuzione, in particolare per prodotti ad alto contenuto informativo facilmente digitalizzabili (software, video, musica, biglietterie, servizi bancari e assicurativi).

Anche per prodotti non direttamente distribuiti dalla rete (ma eventualmente acquistati tramite essa) vengono messi a disposizione degli utenti servizi aggiuntivi, aggiornamenti, informazioni e approfondimenti che ridelineano la fruibilità del prodotto.

Si parla di effetto di sostituzione sui consumi quando la rete viene utilizzata per servire utenti che già accedevano allo stesso servizio tramite altri canali (ad esempio biglietterie ferroviarie).

Si parla di effetto di ampliamento nei casi in cui la rete ha permesso a nuovi utenti di accedere a servizi che prima non utilizzavano (nel 2000 le borse registrarono un boom di nuovi investitori dovuto essenzialmente all'offerta di servizi di trading on line).

La mole di informazioni presenti in rete sulle caratteristiche dei prodotti ha permesso la riduzione delle asimmetrie informative, ovvero delle situazioni in cui all'interno di una transazione uno dei soggetti non dispone di alcune informazioni rilevanti ai fini della transazione stessa.

Un'ulteriore importante proprietà della rete, che discende direttamente dalla precedente, consiste nella riduzione dei costi di transazione.

I costi di transazione, che coinvolgono acquirenti e venditori, consistono nella ricerca di clienti e di fornitori affidabili, raccolta di informazioni su prezzi e prodotti, redazione controllo e monitoraggio dei contratti, trasporti, assicurazioni, garanzie ecc.

A seconda delle categorie merceologiche interessate la rete permette il contenimento dei costi di transazione, a partire dalla semplice raccolta di informazioni, fino alla consegna per i prodotti a contenuto digitale (Vd. Internet come canale distributivo).

La tecnologia Internet ha dunque ridefinito i luoghi e i tempi dello scambio, le caratteristiche la fruibilità ed il valore aggiunto dei prodotti, il ruolo del consumatore, le modalità di pagamento modificando radicalmente il business di numerose imprese e generando effetti simili a quella che Schumpeter definì “distruzione creativa”.

Nei precedenti paragrafi ho analizzato l’impatto dell’ambiente competitivo sulle strutture organizzative limitandomi a citare le risorse della rete come l’ideale substrato su cui determinati modelli hanno potuto affermarsi e svilupparsi; a questo punto è necessario approfondire l’influenza dell’ICT sulle strutture aziendali a parità di altre condizioni.

L’utilizzo di nuove tecnologie di supporto alla comunicazione incrementa il numero di persone virtualmente coinvolte nei processi decisionali senza peraltro implicarne la presenza fisica (Pontiggia A., 1997).

Diretta conseguenza del primo effetto è la riduzione del numero e della varietà dei membri degli organi decisionali e del tempo dedicato alle riunioni, grazie alla facilità ed al basso costo di reperimento delle informazioni necessarie al management.

La semplificazione delle attività di coordinamento può dare impulso all’autonomia dei singoli favorendo la spinta alla delocalizzazione nelle organizzazioni a forte accentramento decisionale.

Nelle strutture fortemente decentrate si può invece rilevare un effetto diametralmente opposto al precedente quando lo sfruttamento delle risorse dell’ICT applica una pressione verso un maggiore accentramento (Pontiggia A., 1997).

Questo fenomeno, in apparenza paradossale, è indotto dalle maggiori possibilità di controllo delle prestazioni ottenibili tramite strumenti quali il data-warehouse, il business intelligence, le balanced scorecards.

I nuovi strumenti della comunicazione possono dunque assecondare le necessità di allineamento delle strutture con i bisogni organizzativi,

garantendo alla dirigenza maggiore efficacia e libertà alla ricerca del dimensionamento più consono al proprio business.

Castells (Castells M., 2001), preso atto che le network enterprise precedono cronologicamente la diffusione di Internet, si domanda quali siano i contributi specifici della rete ai nuovi modelli d'impresa.

L'autore individua i seguenti contributi: *dimensionamento* (scalability), *interattività*, *management della flessibilità*, *immagine* (branding) e *customizzazione*.

*Dimensionamento*: per ogni tipo di operazione e transazione il network può utilizzare molti o pochi componenti situati localmente o globalmente.

Il posizionamento locale o globale non costituisce un ostacolo tecnico, il network può espandersi o contrarsi secondo quanto imposto dalle strategie di management senza subire i costi della capacità produttiva inutilizzata poiché il processo viene riprogrammato con operazioni relativamente semplici.

*Interattività*, in tempo reale, con fornitori, clienti, subcontractors e dipendenti, tramite un sistema di informazioni multidirezionale che bypassa i tradizionali canali verticali senza perdere il tracciato della transazione.

Il risultato consiste in informazioni di livello qualitativamente superiore e in migliori accordi con i partner nel business process.

Con *management della flessibilità* Castells evidenzia la capacità di mantenere il controllo sul business project pur estendendone l'accesso e diversificandone la composizione secondo le necessità di produzione.

Internet permette di combinare la direzione strategica con la decentralizzazione in un particolare contesto economico in cui, le politiche di acquisizione, fusione e partnership con altre aziende, determinano la morte o la sopravvivenza dell'organizzazione.

In un mercato in cui i consumatori dispongono di innumerevoli alternative decisionali, il *branding* assume per le aziende un valore

essenziale nel catturare, nello spazio di un “click”, l’attenzione degli utenti.

Nel contempo però fornire la garanzia di un marchio, su un prodotto che è il risultato di un progetto multilaterale e condiviso, diviene un fattore di rischio per l’azienda.

In questi casi, le informazioni “internet based” permettono la gestione dei feedback ricevuti da tutti i componenti del network, l’individuazione e la correzione degli errori sotto la responsabilità dell’ente proprietario del marchio che coordina l’intero processo.

Castells individua inoltre nella *customizzazione* del prodotto un ruolo chiave nella creazione di modelli di business vincenti; il giusto mix tra produzione di massa e flessibilità è un obiettivo raggiungibile operando con network di produzione su larga scala e personalizzando il prodotto finito secondo gli intenti del cliente.

La rete fornisce l’opportunità di instaurare con i clienti interazioni personalizzate, interattive, on-line; permette di incorporare nelle transazioni profili automatizzati che guidano gli utenti nelle opzioni; consente di creare database dinamici per l’adattamento costante della produzione alla domanda.

La rete aggiunge dunque, al modello network enterprise, la capacità di evolvere in modo organico e innovativo i sistemi di produzione e la domanda del mercato, mantenendo il focus sull’obiettivo finale di qualunque impresa: la creazione del profitto (Castells M., 2001).





## **Capitolo II**

# **BACK-OFFICE IN OUTSOURCING NELL'AMBITO BANCARIO**





## II.1. *OUTSOURCING*: DEFINIZIONI E APPROFONDIMENTI

Nei capitoli precedenti si è di frequente accennato ad un trend organizzativo che vede numerose imprese, anche di piccole e medie dimensioni, rivolgersi a partner esterni per l'espletamento di determinate attività aziendali.

Si è, in questi casi, genericamente utilizzato il termine *outsourcing* sfruttando la evidente derivazione anglosassone che sottolinea l'utilizzo di risorse o sorgenti (*source*) esterne (*out*) all'impresa.

Esiste una vasta casistica di definizioni atte a porre in evidenza diversi aspetti del processo di *outsourcing*, tuttavia, in forma estremamente sintetica, definiamo inizialmente l'*outsourcing* come il processo che porta all'acquisizione da un fornitore esterno di prodotti e servizi in precedenza risultanti dalla gestione interna all'azienda.

I primi contratti di *outsourcing* risalgono agli anni '70 a seguito dei costi imposti dal crescente utilizzo di processi informatici all'interno delle imprese.

La preoccupazione da parte dei manager era legata al mantenimento e allo sviluppo di reparti di IT interni che avrebbero sottratto importanti risorse pur non costituendo un asset basilare per l'impresa.

A seguito di queste esigenze nacquero i primi service provider in grado di acquisire al proprio interno le funzioni IT delle aziende, garantendo elevata professionalità dovuta alla specializzazione e minori costi determinati dalla condivisione dell'hardware.

Diffusi fenomeni di decentramento produttivo non legati all'IT, ebbero luogo nei paesi anglosassoni ed in particolar modo negli Stati Uniti nei primi anni '80 in seguito alla crisi economica.

In quel particolare contesto alcuni colossi del settore automobilistico, le cui dimensioni erano divenute abnormi per effetto dello sviluppo di aree complementari al core-business, utilizzarono l'*outsourcing* come strumento principe per il processo di risanamento dei bilanci aziendali.

Negli anni '90 la maggior parte delle teorie manageriali concordava sul fatto che, uno dei principali fattori per il mantenimento della competitività, consiste nella differenziazione tra funzioni "core" e "non-core" e sull'affidamento di queste ultime a specialisti terzi.

L'utilizzo dell'outsourcing come strumento manageriale tattico-strategico, ha conosciuto successivamente una fase di grande espansione e, secondo autorevoli e diffuse proiezioni, continuerà a distinguersi come via obbligata per la sopravvivenza sul mercato delle imprese, senza distinzione di tipologia, dimensione o settore.

Nato come processo di razionalizzazione dei processi aziendali mirato al contenimento dei costi, l'outsourcing si è in seguito evidenziato come il meccanismo tramite il quale l'azienda si libera di determinate funzioni ritenute non strategiche per concentrarsi sul proprio core-business.

Tramite il processo di esternalizzazione inoltre, l'azienda ha l'opportunità di rivolgersi a fornitori specializzati in grado di garantire servizi migliori a costi contenuti.

Lo sviluppo di un contratto di outsourcing necessita del soddisfacimento di due condizioni: la prima, di tipo oggettivo, richiede la presenza di fornitori professionali che garantiscano adeguati livelli di servizio, la seconda, di tipo soggettivo, riguarda la volontà dell'azienda di rinunciare a parte delle proprie funzionalità interne.

I requisiti di tipo soggettivo spesso, a fronte di decisioni assunte dal top management, incontrano numerose resistenze a livello di manager di funzione e capi di dipartimento.

L'esperienza pratica dimostra come spesso il management di secondo livello tende ad ostacolare il corretto instaurarsi del rapporto cliente-provider, in particolar modo durante la prima fase sperimentale che ha lo scopo di affinare il rapporto tra il fornitore ed il personale interno all'azienda cliente.

Le motivazioni di questi ostacoli risiedono evidentemente nel ridimensionamento professionale subito dai responsabili delle funzioni esternalizzate.

Le circostanze sottolineano come il ricorso a processi di decentramento richieda cambiamenti nella cultura aziendale, diverse architetture organizzative e nuove capacità di coordinamento.

A livello di top management gli errori più frequenti consistono nell'utilizzo dell'outsourcing per l'esclusivo raggiungimento di obiettivi a breve termine, quali ad esempio il contenimento dei costi operativi o la mancanza di professionalità specifiche interne all'azienda.

Ricerche empiriche dimostrano che, nei casi in cui le motivazioni tattiche di breve periodo prevalgono sulle motivazioni strategiche a medio-lungo termine, l'impresa spesso incorre in risultati insoddisfacenti nel ricorso a politiche di decentramento.

E' il caso ad esempio di aziende sottocapitalizzate con scarsa solidità finanziaria che soffrendo per la mancanza di liquidità scelgono di convertire assets interni in spese correnti.

In queste situazioni, in cui la decisione viene imposta dalla necessità di garantire la sopravvivenza dell'azienda e dalla ricerca di risparmio sul breve periodo, l'azienda sconta sul medio lungo periodo il rischio di aver delocalizzato assets vitali senza inserire la propria strategia all'interno di un piano organico.

Il processo di outsourcing si articola su sei fondamentali step (fonte [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)):

- *Analisi strategica iniziale*
- *Definizione delle necessità ed obiettivi perseguibili*
- *Identificazione dei potenziali fornitori*
- *Selezione dei provider*
- *Trasferimento della gestione*
- *Gestione delle relazioni con il fornitore*

Il presupposto fondamentale ad una efficace *analisi strategica* consiste nell'ottenere una chiara visione delle *core competences* dell'azienda per valutare in seguito: l'opportunità di esternalizzare assets accessori, l'incremento della redditività degli investimenti, il

contenimento dei costi e la selezione dei provider per l'effettuazione di una preventiva analisi di *benchmarking*.

In fase di *definizione degli obiettivi perseguibili* è opportuno isolare finalità chiaramente delineate, inequivocabili e possibilmente espresse in termini misurabili.

A questo livello della progettazione, l'azienda individua il costo attualmente sostenuto per il mantenimento della funzione da esternalizzare ed esplicita le proprie aspettative in termini di risparmio e di qualità del servizio desiderabili.

Il risultato degli impegni profusi in questa fase permette di poggiare su basi non equivocabili il rapporto con il provider e semplifica il controllo sui risultati in situazione di piena operatività.

Tra gli elementi che le imprese tengono in maggiore considerazione per *l'individuazione dei potenziali fornitori* vi sono: qualità del servizio, prezzo, referenze e reputazione, flessibilità sulle condizioni contrattuali, ventaglio dei servizi offerti, adattabilità alla cultura aziendale del cliente ed ubicazione.

La proposta di servizio da parte dei diversi provider è spesso eterogenea in termini di qualità e di completezza del servizio, per questo alcuni costi legati al controllo ed all'integrazione del servizio spesso permangono all'interno dell'azienda cliente.

Questi costi accessori interni di gestione devono essere valutati attentamente dall'impresa per considerare nella sua interezza la convenienza economica dell'operazione.

Durante la *fase transitoria di trasferimento della gestione*, diviene critico l'utilizzo di tutti gli strumenti di comunicazione aziendale per instaurare un buon rapporto di partnership con il provider designato.

Attraverso l'utilizzo dei canali di comunicazione l'azienda deve consentire al personale del fornitore esterno di assimilare la cultura aziendale ed acquisire le competenze necessarie nel più breve tempo possibile.

Nel contempo, tramite la gestione della comunicazione interna, l'azienda deve esplicitare le motivazioni che hanno indotto il ricorso all'outsourcing e le conseguenze dirette sull'attività aziendale per

incentivare la collaborazione del personale al processo di decentramento.

A processo avviato, la *gestione delle relazioni con il fornitore*, spesso si avvale di strutture create *ad hoc* denominate *steering committee* ed aventi lo scopo di monitorare gli obiettivi conseguiti sulla base delle scale di valutazione predisposte nelle fasi iniziali del processo.

Il termine *outsourcing* sottende ad una vasta casistica di processi di esternalizzazione che possono essere classificati come segue (Heywood J. B., 2001):

**Facilities Management (FM):** viene spesso utilizzato come sinonimo di *outsourcing* ma in realtà all'interno di un contratto di FM di frequente gli obiettivi di valore aggiunto al processo non hanno importanza significativa.

Questo avviene perché il FM si concretizza con il trasferimento della responsabilità ad un provider esterno della gestione dello staff, della proprietà e degli equipaggiamenti già esistenti.

In pratica il fornitore non rimette in discussione i processi funzionali acquisiti, ma garantisce al cliente un risparmio legato ad economie di scala.

Nei casi in cui, all'accordo di FM si accompagnano richieste del cliente in merito allo sviluppo di particolari applicazioni che sfruttano competenze specifiche del provider, il contratto assume tutte le caratteristiche dell'*outsourcing* così come definito.

**Full Outsourcing:** il termine indica i casi in cui circa il 90% o più di un'intera area di business (ad esempio IT oppure Finanza) viene trasferita al service provider per la durata del contratto.

**Outsourcing Selettivo:** in contrapposizione al termine precedente indica che una parte significativa della funzione oggetto del contratto continua ad essere svolta internamente.

**Co-sourcing:** originariamente introdotto da EDS (uno dei maggiori service provider a livello mondiale) per indicare la propria visione della partnership in outsourcing, il termine in tempi recenti ha assunto il significato di accordi di outsourcing che coinvolgono più di un provider contemporaneamente.

**Outsourcing di Transizione:** si presenta nelle situazioni nelle quali l'azienda utilizza l'outsourcing temporaneamente, per liberare le risorse internamente necessarie a sviluppare un nuovo sistema e ricondurre quindi la funzione al proprio interno.

**Outsourcing di Trasformazione:** in questi casi l'azienda contatta un service provider per riprogettare completamente una specifica funzione, sviluppando nuovi sistemi e ottenendo nuovi livelli di valore aggiunto al prodotto.

Si differenzia dal full-outsourcing perché al termine della partnership il cliente riporta al proprio interno il pieno controllo e la responsabilità sulla funzione re-ingenerizzata.

Allo stesso tempo questo tipo di rapporto si differenzia da un semplice contratto di consulenza sulla progettazione poiché, in corso d'opera, il cliente si avvale di parte dello staff del fornitore per condurre i processi.

**Joint Venture Outsourcing:** la tipicità di questa partnership risiede nel trasferimento degli asset esternalizzati ad una joint venture costituita tra service provider e cliente.

Oltre a beneficiare delle ricadute tipiche di un contratto di outsourcing, sorge per la joint venture l'opportunità di sviluppare nuovi prodotti e servizi da vendere a terzi, sfruttando la professionalità del service provider, la condivisione dei costi e la conoscenza del mercato da parte del cliente.

L'azienda cliente ed il service provider beneficiano degli utili condivisi derivanti dalla vendita a terzi dei nuovi servizi sviluppati.

**Equity Stakes:** in alcuni casi il contratto di outsourcing viene rafforzato da parte del cliente o da parte del fornitore tramite acquisizione di quote societarie della controparte.

L'acquisizione di quote societarie del cliente da parte del fornitore è dimostrazione dell'impegno ad assecondarne nel miglior modo possibile gli interessi.

Viceversa l'acquisizione di azioni del fornitore da parte del cliente viene di frequente interpretata come misura di sicurezza avente lo scopo di garantire la continuità del contratto e la qualità dei servizi erogati.





## II.2. BACK OFFICE: DEFINIZIONI E APPROFONDIMENTI

All'interno di un sistema di *servicing* è possibile effettuare una macroscopica suddivisione delle competenze legata alla presenza di contatto con la clientela nelle diverse fasi di produzione del servizio. Vengono denominate attività di *front office* tutte le fasi del servizio che implicano una diretta interazione con i clienti all'interno di adeguati ambienti di contatto predisposti allo scopo.

Viceversa con il termine *back office* o *back room*, vengono indicate attività che non prevedono diretto contatto con la clientela e si caratterizzano per specificità attuative di tipo industriale.

Definendo di tipo "industriale" la attività di back-office, stiamo utilizzando l'accezione fornita dai teorici della neo-industria che con questo termine indicano "*modi di produzione caratterizzati dall'impiego di sapere scientifico e di tecnologia, tipicamente macchine*".

La prima differenziazione a livello produttivo tra back e front office si deve a Chase (1978) il quale introdusse la variabile "contatto" definita come la quantità di tempo in cui il cliente è presente in azienda.

Nella figura II.1 vengono riassunte le caratteristiche differenziali e le leve competitive del front office e del back room (Paiola M., 1998).

Le attività di back office sono definite *technology-based*; di tipo *hard* se riferite ad operazioni automatizzate svolte con l'ausilio di macchine, di tipo *soft* se riferite alle programmazioni del processo rigorosamente codificate (Thomas D.R.E., 1978).

Nel retro sportello, mancando la necessità di rispettare i delicati equilibri del rapporto con la clientela, le risorse umane rivestono un ruolo di secondaria importanza e possono essere con efficacia implementate attività di sostituzione di capitale a lavoro (Paiola M. 1998).

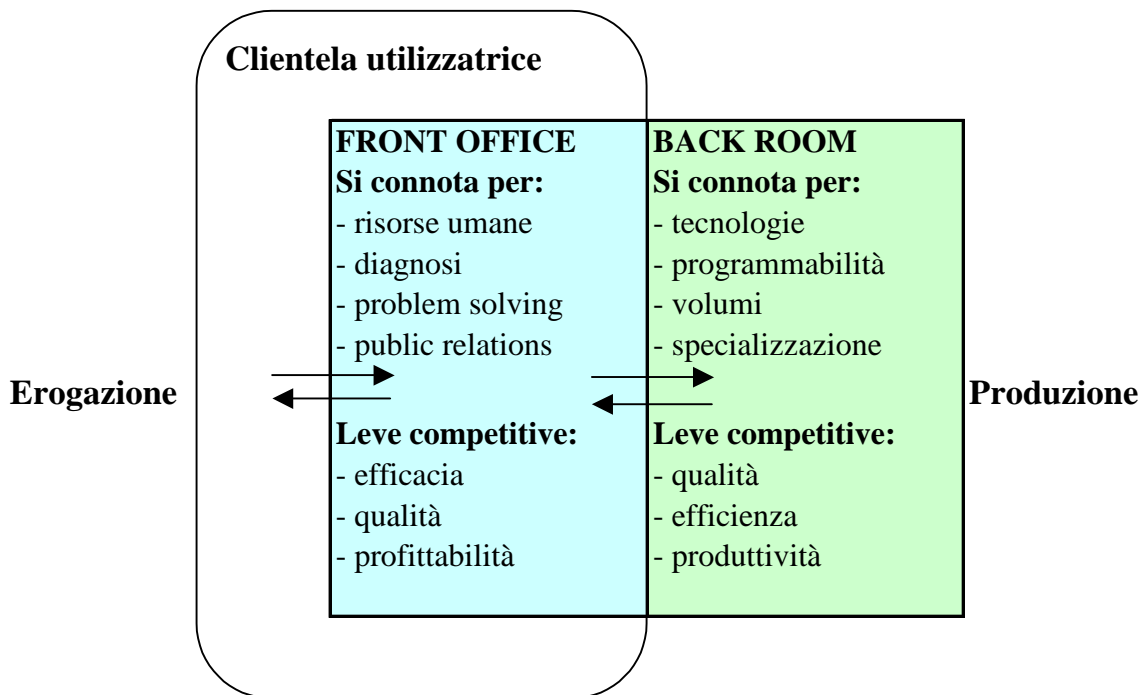


Fig. II.1 (Paiola M., 1998)

L'operatività del back-room sarà dunque strettamente connessa al technical-core aziendale, caratterizzata dall'interazione tra manodopera e tecnologia, governata da logiche di razionalità organizzativa e da obiettivi fissati in termini di efficienza industriale.

Nell'erogazione dei servizi di retro sportello la *contestualità* tra fornitura e fruizione del servizio ha un debole significato poiché le attività sono sostanzialmente legate alla predisposizione del servizio e non prevedono il contatto con l'utente finale.

Inoltre i processi "back", in alcuni casi, permettono lo "*stoccaggio*" di parte delle attività poste in essere contravvenendo ad un'altra delle caratteristiche tipiche della maggior parte della attività legate al settore terziario.

Back-room e Front-office richiedono l'adesione a filosofie produttive diametralmente opposte; legate all'efficienza in realtà produttive simili alla fabbrica nel primo caso, legate all'efficacia ed all'instaurazione di rapporti interpersonali con il cliente nel secondo caso (Chase, Aquilano 1985).

Privilegiando il ruolo del back office all'interno del sistema di servicing, l'azienda esplicita obiettivi di massima standardizzazione del processo, automazione delle operazioni, contenimento dei costi e controllo delle tempistiche di realizzo.

Gli obiettivi di efficienza produttiva vengono perseguiti implementando strutture front che rispondono a esigenze di prevedibilità e stabilità necessarie al back-room, ma che limitano le possibilità di personalizzazione del prodotto finito.

Viceversa la predilezione per la vicinanza all'utente finale e per le possibilità di customizzazione del servizio, si ripercuote in termini di minor efficienza raggiungibile nel compimento delle operazioni di retro sportello.

I contributi di R. W. Schemenner (1987) evolvono i risultati ottenuti da Chase fornendo una classificazione dei diversi livelli di contatto basata sull'interazione (definita come intervento attivo del cliente) e sull'intensità del lavoro.

Il modello esemplifica una suddivisione concettuale ed operativa dei sistemi di servicing agendo sulle seguenti variabili principali:

**1) Intensità del lavoro:** è costituita dal rapporto tra il totale dei costi del personale ed il valore degli impianti e delle attrezzature impiegati.

Bassa intensità di lavoro significa enfasi sulla politica degli investimenti e sui meccanismi di sostituzione tecnologica, tendenza verso la rigidità del processo, ricerca delle prevedibilità della domanda.

Alta intensità di lavoro significa, all'opposto, enfasi posta sulle risorse umane, metodi di assunzione mirati, adeguati percorsi formativi, aggiornamenti, attenzione al clima dell'ambiente di lavoro, efficaci metodi di valutazione ed incentivazione.

**2) Intensità di interazione:** identifica il target aziendale in termini di vicinanza al cliente, assistenza, problem solving,



Il trade-off decisionale a cui viene sottoposta l'impresa nella gestione di un sistema di servicing ruota dunque attorno alle spinte verso l'industrializzazione o la personalizzazione del sistema assumendo le caratteristiche sintetizzate in figura II.3 (Paiola M., 1998).

Variabili	Industrializzazione del sistema di offerta	Personalizzazione del sistema di offerta
<b>Prodotto-Servizio</b>	Riduzione dell'eterogeneità dell'output e della personalizzazione	Presenta sempre connotati di personalizzazione
<b>Manodopera</b>	Forte divisione e specializzazione del lavoro; riduzione dell'ampiezza dei compiti e della discrezionalità	Capacità di diagnosi, creazione del clima di erogazione e del rapporto fiduciario, public relations
<b>Processo</b>	Stabile e prevedibile: ampio spazio a procedure	Non agevolmente predicibile a causa dello spazio dato al rapporto con la clientela
<b>Tecnologia</b>	Sostituzione di capitale a lavoro ove possibile; impianti specializzati	La professionalità della manodopera limita il grado di sostituibilità tra capitale e lavoro
<b>Gestione della domanda</b>	Analisi statistica della domanda e conseguente programmazione della produzione	Livellamento dei picchi con apposite politiche di marketing
<b>Qualità</b>	Rigidamente parametrata a standard di riferimento	Scarsa standardizzabilità dei parametri; importanza della tempestività dei rimedi
<b>Prestazione</b>	Efficienza, stabilità, rapidità; economie di scala statiche edinamiche	Empatia, efficacia, rapidità della risposta
<b>Limiti</b>	Rigidità e complessità di funzionamento	Inefficienza, alti costi di gestione

Fig. II.3 (Paiola M., 1998)

In alcuni casi le imprese, sfruttando innovazioni di processo ed evoluzioni tecnologiche, possono implementare sistemi in grado di aumentare l'efficienza senza eliminare la partecipazione del cliente al processo.

Nel caso di servizi forniti con opzioni self-service, recentemente evolutisi in processi interattivi via web, parte del processo produttivo viene delegato al cliente permettendo nel contempo all'azienda di mantenerne il massimo controllo.

Il self-service è uno strumento strategico, affermatosi dagli inizi degli anni '70, tramite il quale parte del processo viene sostituita da operazioni che il cliente può eseguire in autonomia senza pregiudicare la resa finale del servizio nel rispetto dell'immagine e della cultura aziendali.

Le operazioni di cui l'utente finale è in grado di farsi carico sono caratterizzate da bassi livelli di complessità e basso valore aggiunto, oppure da alti costi di produzione il cui espletamento autonomo consente al cliente di ottenere significativi risparmi.

Tipicamente, alla proposta di servizi self-service, l'azienda abbina processi produttivi interni tipici dell'industrializzazione del sistema al fine di ottenere un processo efficiente a basso costo di cui anche l'utente finale beneficia.

Il self-service ha costituito una innovazione di processo in grado di modificare parte delle logiche gestionali del servicing; in tempi più recenti le innovazioni di tipo tecnologico hanno consentito di ridefinire in maniera ancor più radicale le logiche del servizio.

In primo luogo, l'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione (Cfr. Par. I.5) ha sostanzialmente fatto decadere i presupposti di contestualità spaziale e simultaneità temporale per un'ampia gamma di servizi.

L'offerta di servizi via web, ventiquattro ore su ventiquattro, a grandi distanze, permette di instaurare con la clientela canali di comunicazione interattiva efficienti ad elevato contenuto di informazione e complessità.

La contestualità non è più caratteristica imprescindibile, ma per molti tipi di servizio diventa solamente una delle opzioni gestionali utilizzabili a discrezione dell'impresa.

Tramite l'utilizzo delle reti telematiche si è venuta a creare una nuova tipologia di prodotti denominati *information goods* aventi caratteristiche innovative e di vasto impatto sulle strategie di business.

Gli information goods sono prodotti costituiti da informazioni strutturate che vengono proposti sul mercato in forma virtuale in seguito ad un processo di digitalizzazione.

L'innovazione contenuta negli information goods è costituita dalla visione dell'informazione come prodotto a sé stante, totalmente svincolata dal supporto fisico su cui risiede, frutto di realizzazione e distribuzione autonome.

Il prodotto-servizio così concepito determina un evidente aumento della trasportabilità poiché in grado di utilizzare canali telematici per la distribuzione.

L'informazione dematerializzata può essere eventualmente rimaterializzata a consegna avvenuta e conservata su supporti fisici adeguati.

La struttura dei costi di produzione di questa nuova tipologia di beni è dominata da costi fissi iniziali molto elevati legati alle fasi di ricerca e progettazione, ma beneficia di bassi costi variabili per la riproduzione e distribuzione.

Rispetto agli oggetti reali corrispondenti, i prodotti digitali godono di una serie di vantaggi (Rullani E., 1994 in Paiola M., 1998):

- Le particolari economie produttive che li caratterizzano arrivano al quasi-annullamento dei costi di produzione e dei tempi di lavorazione
- La riproduzione è affidabile, fedele all'originale e adatta alla comunicabilità
- Si prestano a modifiche e sono sensibili alle customizzazioni
- Non generano scorte di magazzino

L'offerta di prodotti digitali permette alle imprese di creare tra i consumatori una nuova cultura dell'interazione basata sull'accesso alla globalità degli strumenti tecnologici.

L'interattività con l'utente finale rappresenta un prezioso strumento per la raccolta di informazioni e per l'analisi approfondita dei comportamenti del consumatore.

Nel nuovo paradigma del servicing a contenuto digitale alla coincidenza spazio-temporale tra erogazione e consumo si sostituiscono i nuovi concetti chiave di globalità ed interazione.

Il servizio digitale oltre al superamento dei vincoli della contestualità modifica le altre leve di gestione tradizionali nel servicing (Paiola M., 2002):

- Immaterialità
- Assenza di stock
- Partecipazione del cliente
- Intensità del lavoro e ruolo delle risorse umane

**Immaterialità:** nel servicing tradizionale la natura immateriale della prestazione limita le possibilità di difesa della *business idea* da parte dell'impresa poiché i contenuti innovativi divengono rapidamente trasparenti sul mercato.

La rapidità con cui è possibile variare la conformazione degli information goods tramite le tecnologia incorporata, riduce ulteriormente i vantaggi sostenibili dei *first mover*.

L'innovazione costante diviene un mission aziendale nei nuovi mercati per mantenere elevata l'attrattiva sulla clientela e per sopperire all'impossibilità di conseguire rendite di posizione.

I *first mover* possono però beneficiare di alcuni vantaggi nelle prime fasi della penetrazione sui mercati, in particolar modo legati al raggiungimento di una "massa critica" di clienti al di sopra della quale il business diviene sostenibile e remunerativo.

**Assenza di stock:** l'assenza di stock implica nei servizi l'impossibilità di separare il ritmo di produzione da quello della domanda.



Nell'Internet servicing questa peculiarità, pur non scomparendo totalmente, assume connotati meno vincolanti.

In molti casi l'utente è autonomo rispetto alla fruizione di un servizio via-web per questo motivo spesso il personale dell'azienda si limita a controllare che le funzionalità offerte siano rese effettivamente disponibili senza incappare in *bug* di sistema.

In alcuni casi (ad esempio per le prime offerte Internet gratis o con il boom del trading on-line), il volume di informazioni scambiate ha generato ritardi ed errori nei sistemi penalizzando la qualità del servizio erogato.

**Partecipazione del cliente:** il termine *prosumer* (producer e consumer) identifica efficacemente il ruolo del cliente fruitore di un servizio in cui egli stesso costituisce parte attiva del processo e ne determina parzialmente l'esito.

Nell'internet servicing la partecipazione del cliente viene definita *interattiva* poiché frutto di continui feedback tra richieste e informazioni fornite.

I contenuti tecnologici arricchiscono la comunicazione in termini di copertura territoriale (*reach*), ricchezza e complessità dei contenuti (*richness*).

Automatizzando e semplificando l'accesso ai servizi, parte del carico lavorativo si trasferisce dal fornitore al clientela con benefici per entrambi.

**Intensità di lavoro e ruolo delle risorse umane:** lo sfruttamento delle nuove tecnologie ha permesso processi di sostituzione del capitale al lavoro anche in settori in precedenza caratterizzati da presenza intensa di risorse umane.

L'utilizzo dell'ICT e di Internet ha modificato il ruolo delle risorse umane liberandole da attività ripetitive a basso valore aggiunto e richiedendo la specializzazione di nuovi tipi di professionalità, ad esempio per consulenze o personalizzazioni specifiche.

Anche attività in precedenza a carattere prevalente di contatto umano come il *problem solving*, possono essere svolte entro certi limiti da software in grado di soddisfare particolari richieste del consumatore.

Nella gestione delle eccezioni o dei reclami, in cui rimane vitale la capacità del personale, le richieste possono essere veicolate tramite canali virtuali come modulistica on-line, e-mail, telefono.

La rete contribuisce dunque ad un nuovo sistema di servicing in cui le fasi relazionali e produttive della prestazione determinano modalità di gestione innovative ed evidenti ripercussioni sulle dimensioni organizzative back e front.

Dopo la panoramica effettuata sui processi di *outsourcing* e sui meccanismi di *back-office*, approfondirò nel prossimo capitolo le innovazioni da essi generate nell'ambito delle cosiddette banche virtuali.

### **II.3. L'E-BANKING IN ITALIA: CARATTERISTICHE E PROCESSI**

Il settore bancario si è dimostrato particolarmente sensibile alle dinamiche evolutive dei modelli di business approfondite nel prima parte del lavoro.

Il processo di gestione del credito, da sempre, è caratterizzato da un alto grado di complessità indispensabile per ottenere adeguati livelli di sicurezza, affidabilità, controllo e trasparenza.

La spinta verso l'efficienza si è necessariamente sempre accompagnata ad una particolare attenzione rivolta agli sviluppi delle nuove tecnologie in grado di snellire l'operatività mantenendo elevati standard qualitativi.

A partire dagli inizi degli anni '90 le prospettive di utilizzo delle nuove tecnologie ICT hanno consentito l'introduzione di un nuovo concetto definito Banca Virtuale in grado di modificare in modo radicale le leve di gestione tradizionali del sistema di servicing degli intermediari creditizi.

Il ruolo dei nuovi canali di comunicazione è stato anche in questo caso di primo piano: da un lato fornendo il supporto indispensabile alla creazione del modello, dall'altro incrementando la complessità di gestione e l'analisi dei mercati.

Il concetto di banca virtuale si fonda su due principi basilari: la finalità dell'azienda bancaria e l'apporto della tecnologia necessaria allo svolgimento della finalità istituzionale.

Alcune interessanti definizioni proposte per il concetto di banca virtuale:

*“Per banca virtuale si deve intendere una banca che offre i propri servizi alla clientela senza avvalersi di un rapporto umano diretto (risorse umane), senza bisogno di aprire filiali o agenzie periferiche (strutture), senza bisogno di provvedere a contare banconote o trattare grossi volumi di materiale cartaceo (processi operativi), e*

*senza impiegare risorse in altre attività non direttamente produttive”*  
(Salvatici A., 1996).

*“La banca virtuale è un nuovo tipo di banca che simula nello spazio e nel tempo, attraverso l’utilizzo dell’ICT, obiettivi e comportamenti delle banche tradizionali. E’ banca in quanto offre, di base, prodotti e servizi tipici dell’istituto bancario...; la banca virtuale elimina elementi fisici/materiali che compongono il sistema banca; strutture (filiali, agenzie periferiche), infrastrutture (tecnologie meccaniche e strumenti di vario genere); risorse umane (personale periferico e staff tradizionali) (Biffi A. e Filotto U., 1997).*

La maggior parte dei servizi erogati dagli istituti creditizi sono coerenti in due ordini di analisi con i requisiti di utilizzo di canali di distribuzione alternativi: per la natura di intermediazione del servizio e per l’elevato grado di digitalizzazione potenziale.

L’intermediazione svolta sui mercati finanziari si presta all’utilizzo della rete Internet in cui la capacità di mediazione rappresenta una delle caratteristiche peculiari.

Uno dei casi più eclatanti di servizio di intermediazione offerto in rete è costituito dal trading on line tramite il quale le banche offrono l’accesso ai mercati borsistici (anche internazionali) senza richiedere la presenza fisica del cliente allo sportello.

Il trading on line consente maggiore rapidità di accesso ai mercati e alle informazioni di borsa, minori costi sulla negoziazione dei titoli ma non garantisce la tradizionale attività di consulenza fornita dal personale bancario presso gli sportelli.

La nuova modalità di erogazione del servizio si è tradotta alla fine degli anni ’90 in un boom di accesso alla borsa da parte dei piccoli risparmiatori, il cui comportamento non rispecchiava più quello dei classici “cassettisti”, ma era divenuto più simile a quello dei trader di professione con un elevato numero di operazioni intragiornaliere di acquisto e vendita.

In pratica, la disponibilità di strumenti professionali per l'analisi e l'accesso alle borse, ha modificato la percezione del proprio ruolo da parte del risparmiatore con conseguenze purtroppo spesso negative in termini di performance finanziarie conseguite dallo stesso.

Una vasta parte di servizi bancari, in particolare relativi alle rendicontazioni periodiche e alla gestione di operazioni di conto corrente, costituiscono un classico esempio di information goods per i quali la digitalizzazione e l'invio tramite canali telematici presentano indubbi vantaggi.

L'e-banking, secondo Forrester Research ([www.forrester.com](http://www.forrester.com)) e Mate ([www.mate.com](http://www.mate.com)), ha ormai raggiunto il 16% della popolazione adulta europea e continua ad attrarre più di un milione di nuovi utenti al mese; la previsione stima in Europa un bacino di utenza di 16 milioni di consumatori entro la fine del 2006.

In Italia l'andamento esponenziale dei conti correnti on-line attivati dal 1999 all'intero 2003 dimostra l'e-banking abbia incontrato il favore di numerosi internauti (fig. II.4), a differenza di quanto riscontrato in altri settori della net-economy.

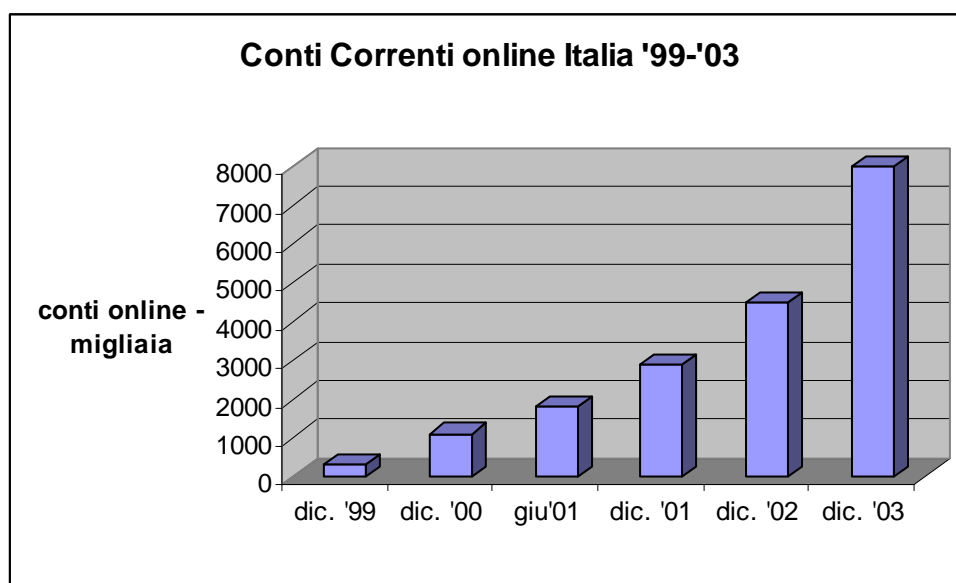


Fig. II.4

(Elaborazioni Mate su dati Banca d'Italia, Doxa, Forrester Research)

Nell'ultimo rapporto sulla "rilevazione dello stato dell'automazione del sistema creditizio", pubblicato dall'Associazione Bancaria Italiana ([www.abi.it](http://www.abi.it)) e dalla Convenzione Interbancaria per i

Problemi dell'Automazione, il fenomeno trova evidenti riscontri nei dati sull'utilizzo dell'ICT nelle banche.

I costi di esercizio dell'e-banking derivano prevalentemente dall'offerta di servizi in internet (19,8% per il trading on line, 33,3% per l'Internet banking), mentre le aliquote connesse al remote banking per le imprese si attestano sul 22,3%, e sul 21,1% per il phone banking.

Delle 147 banche costituenti il campione di riferimento del rapporto dell'Abi, 125 offrono servizi informativi tramite ATM (Automatic Teller Machine)/self service, 116 tramite remote banking su reti dedicate, 115 via Internet, 81 via telefono fisso, 38 con telefonia mobile, 51 si avvalgono di una rete di promotori finanziari.

L'utilizzo della rete Internet da parte degli istituti finanziari si è modificato negli obiettivi e nei contenuti nel corso dell'ultimo decennio (Fig. II.5).

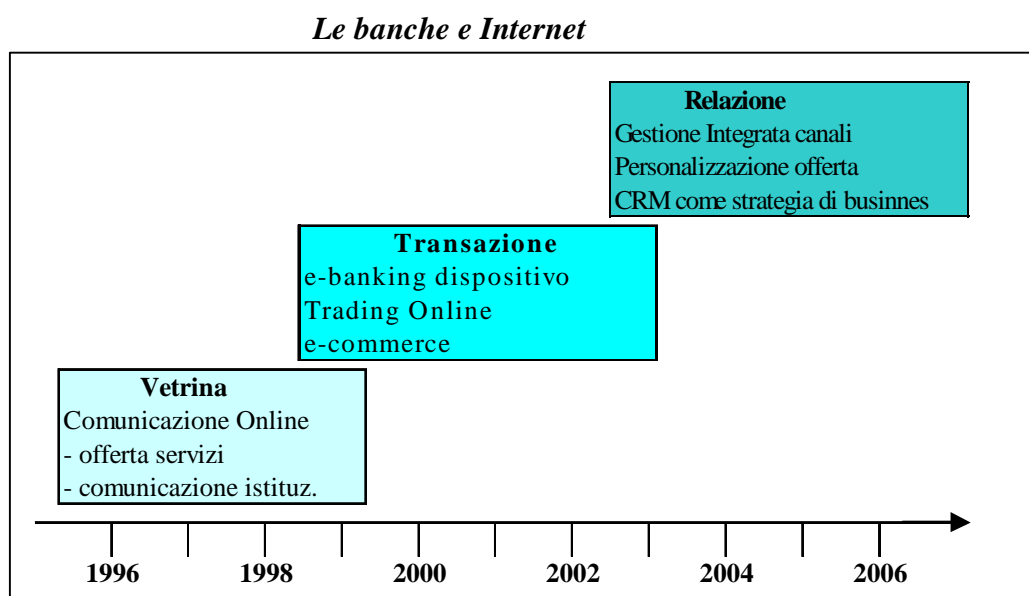


Fig. II.5 (Commercio Elettronico Italia – Mate)

Nel primo approccio alla rete le banche hanno sfruttato solamente le potenzialità legate alla comunicazione, promuovendo l'immagine aziendale e diffondendo informazioni relative ai servizi offerti con metodi tradizionali.

Pur essendo poco significativa dal punto di vista dell'interazione, questa prima fase ha costituito il necessario apprendistato durante il quale gli istituti hanno potuto approfondire le potenzialità offerte dalla rete e valutare gli investimenti necessari a sfruttarne le opportunità.

Con l'e-banking e il trading on line inizia la fase della "transazione" che modifica le modalità di offerta dei prodotti bancari, aumenta il numero dei competitors, definisce nuove regole per il business.

La possibilità di fruire di determinati servizi direttamente da casa, libera la clientela dal vincolo territoriale dello sportello bancario e spinge la competizione sui prezzi.

Gli obiettivi per il futuro richiedono una maggiore possibilità di personalizzazione dei servizi, piattaforme *user-friendly* per allargare il bacino di utenza, politiche di *customer retention* per fidelizzare gli utenti della rete tradizionalmente propensi a seguire le offerte più vantaggiose da una banca all'altra.

Secondo le prospettive di Forrester Research un ruolo chiave nei processi evolutivi sarà ricoperto dall'e-CRM (e-Custom Relationship Management) inteso come "*sistema di compresenza ed integrazione tra canali alternativi, virtuali e non, al fine di migliorare la relazione con il cliente ed il mercato e mantenerla costantemente nel tempo*".

Le caratteristiche dello scenario competitivo, delineato dall'utilizzo dei nuovi canali distributivi, ha imposto una profonda ristrutturazione dei processi di back-office ed ha di frequente favorito ulteriori spinte verso il decentramento produttivo.

L'attività bancaria di retro-sportello da sempre risulta gravata nella spinta verso l'efficienza dalla necessità di garantire livelli di affidabilità, riservatezza e controllo superiori a quelli di norma sufficienti per la maggior parte dei sistemi di servicing.

L'Italia sconta un notevole ritardo in merito all'outsourcing del back-office a causa dell'attività di segnalazione sull'operato delle banche, che si distingue in negativo a livello europeo per l'elevato impatto sui costi operativi e sulle risorse impiegate.

Per questo motivo il back-office, fino a pochi anni fa, veniva considerato dalle banche come un attività prettamente “*core*”, la cui esternalizzazione avrebbe potuto comportare gravi rischi in termini di sanzioni dagli organi di vigilanza oltre che ingenti costi di supervisione.

L’evoluzione dei sistemi informativi e la possibilità di integrare a livello informatico diverse aree di gestione ha però di recente consentito di superare gli ostacoli all’outsourcing dei processi di back-office bancario.

La possibilità di mantenere un elevato controllo sulle attività di retro sportello esternalizzate, tramite l’utilizzo delle tecnologie informatiche, ha modificato il posizionamento strategico del back-office all’interno del sistema presentandolo come attività “*non-core*”.

Nel perseguimento di politiche di razionalizzazione delle risorse e riduzione dei costi è dunque divenuto inevitabile da parte delle banche il ricorso all’outsourcing per una attività che finalmente presenta tutti i requisiti necessari.

I vantaggi ricavati dall’esternalizzazione dei processi di back office sono (Bancamatica, 04-2004):

- Incremento dell’efficienza e riduzione dei costi per effetto delle economie di scala
- Focalizzazione sulle core-competencies
- Creazione di valore e anticipazione delle necessità future stringendo collaborazioni con altre aziende e favorendo evoluzioni nel business
- Incremento della flessibilità e time to market, utilizzando le capacità di partner specializzati che più si adattano alle mutevoli richieste di mercato
- Ricerca di evoluzioni sfruttando le “*Best Practises*”, ovvero l’acquisizione di processi/servizi già predisposti e facilmente verificabili (riduzione dei rischi di progetto, test con l’utenza interna ecc.)



- Supporto delle evoluzioni organizzative rendendo disponibili funzioni in linea con i nuovi assetti, standardizzando su partner esterni prodotti e servizi multipli preesistenti
- Migliore prevedibilità dei costi per mezzo di contratti e strutture di IT governance

Le previsioni di spesa effettuate dal rapporto European Banking Model Q3 (2003) con orizzonte temporale fino all'esercizio 2007 consentono di effettuare interessanti considerazioni sulla composizione delle spese in IT sostenuta dalle banche.

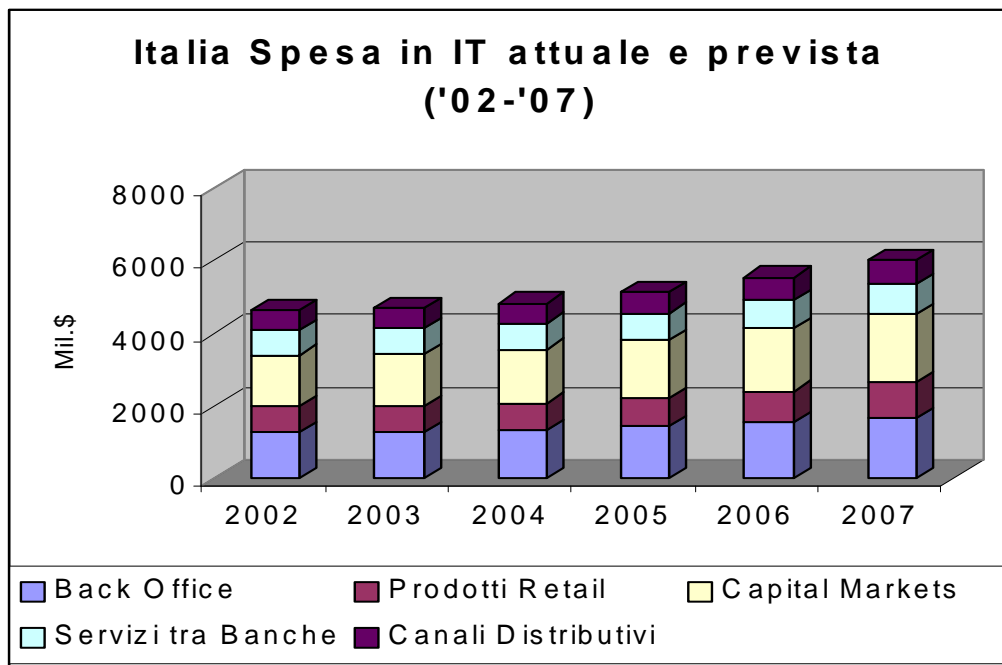


Fig. II.5 (fonte IDC [www.idcitalia.com](http://www.idcitalia.com))

Il grafico evidenzia la tendenza all'aumento degli investimenti in tutte le aree gestionali caratterizzate dall'utilizzo significativo di strumenti informatici.

L'investimento tecnologico per l'evoluzione dei canali distributivi rispecchia la tendenza a proporre piattaforme in grado di veicolare il passaggio dalla "cultura della transazione" alla "cultura della relazione" (Cfr Fig. II.5).

L'aumento degli investimenti in IT legati alle funzioni di retro sportello offre due diverse chiavi di lettura:

- Per le funzioni mantenute al proprio interno si evidenzia un effetto di sostituzione del capitale alle risorse umane;
- Per le funzioni in outsourcing, l'incremento negli investimenti riguarda le implementazioni necessarie a consentire il controllo e la supervisione sui processi.

In entrambi i casi la logica degli investimenti in tecnologia per il back-office, sottende a benefici sui costi realizzati nell'economia dell'intero processo ed a evoluzioni incrementali dell'efficienza produttiva.

Si è proposta in precedenza una considerazione in merito al fatto che i contratti di outsourcing, all'interno del settore bancario, richiedono il rispetto di livelli di sicurezza molto elevati, a causa della complessità e dell'impatto sociale dei servizi di gestione del credito.

Per queste motivazioni con una circolare del 08 giugno 2004 l'Associazione Bancaria Italiana ha diffuso un documento sviluppato dal *Committee of European Banking Supervisor* (CEBS) avente per oggetto alcuni principi guida sull'outsourcing in campo bancario.

Il CEBS è un organo creato dalla Commissione Europea, ma da essa indipendente, composto da rappresentanti di alto livello delle Autorità di Vigilanza bancaria e delle Banche Centrali dell'Unione Europea, operante dal 01 gennaio 2004.

Il documento si basa sulla stesura di alcuni principi guida definiti *High Level Principles* (HLPs) sviluppati dal comitato ed atti a costituire dei canoni di riferimento per la gestione dei rapporti di outsourcing da parte banche e degli organi di vigilanza.

Il rapporto di CEBS è così organizzato:

- **Principi generali (HLP I)**
- **Attività strategiche e legate al core business (HLP II)**
- **Attività non-strategiche di elevato impatto funzionale (HLP III)**

- **Attività non-strategiche di basso impatto funzionale (HLP IV)**

**Principi Generali (HLP I):** CEBS propone la seguente definizione di outsourcing per le banche; *“L’outsourcing consiste nella fornitura ad una istituzione bancaria autorizzata da parte di un’altra struttura (sia essa intra-gruppo oppure terza parte indipendente) di beni, servizi o facilities; il service provider può essere a sua volta una istituzione bancaria autorizzata oppure altro tipo di ente.*

E’ evidente come la definizione proposta da CEBS sia atta a mettere immediatamente in luce gli aspetti di affidabilità del contratto, legati alle caratteristiche del service provider, piuttosto che i risvolti gestionali ed organizzativi del contratto stesso.

CEBS prosegue sottolineando che tutti i processi di decentramento posti in essere non devono in alcun modo limitare la supervisione sulle attività delegate; la responsabilità ed i rischi connessi alla funzione esternalizzata rimangono interni alla banca.

La banca dovrebbe inoltre incoraggiare il mantenimento di alcune core competencies a livello di senior manager, tali da permettere di riprendere eventualmente il controllo sulle funzioni oggetto di outsourcing in tempi brevi.

Alcune eccezioni alle direttive sopra espresse possono derivare dall’utilizzo di service provider appartenenti allo stesso gruppo bancario, oppure da situazioni in cui la banca è parte di un gruppo societario soggetto a supervisione periodica su base consolidata.

In ogni caso spetta alla banca l’onere di dimostrare ai supervisori istituzionali che le procedure adottate rientrano nei parametri previsti dal risk management.

**Attività strategiche e legate al core business (HLP II):** l’outsourcing delle attività connesse al core-business è generalmente incompatibile con l’obbligo del management di guidare l’impresa sotto la propria responsabilità; per questo motivo funzioni come ad

esempio il risk management o le direttive strategiche non possono essere esternalizzate.

In qualsiasi caso l'outsourcing non può in alcun modo limitare la responsabilità del management rispetto all'applicazione della legge bancaria in vigore.

**Attività non-strategiche di elevato impatto funzionale (HLP III):**

in questa classe vengono identificate la attività, non appartenenti al core-business, il cui mancato espletamento o l'indebolimento hanno comunque effetti significativi sulla capacità della banche di proseguire nella propria attività istituzionale.

L'outsourcing di questo tipo di funzioni dovrebbe essere pre-notificato da parte delle banche alle rispettive autorità di supervisione.

I principali parametri da considerare per valutare l'affidabilità del processo riguardano la natura delle funzioni, la dimensione aziendale del cliente, la reputazione del service provider e gli eventuali rapporti di partecipazione societaria tra cliente e fornitore.

Pur non ritenendo di primaria importanza la dislocazione geografica del provider, CEBS sottolinea come il ricorso a società esterne alla Comunità Europea debba essere valutato con particolare attenzione soprattutto per quanto concerne ai rischi connessi alla protezione dei dati.

**Attività non-strategiche di basso impatto funzionale (HLP IV)**

In questa categoria residuale vengono classificate le attività il cui fallimento non pone in serio pericolo il proseguimento dell'attività bancaria.

Per questo motivo non sono previsti particolari vincoli o controlli sui processi di decentramento; non va in ogni caso sottovalutato l'impatto negativo in termini di immagine che anche questo tipo di attività, se trascurato, può avere sulle banche.

Le linee direttive proposte da CEBS saranno nei prossimi mesi oggetto di discussione da parte degli istituti di credito europei cui sono state sottoposte.

Da un lato è evidente come l'affidabilità dei processi sia una caratteristica imprescindibile nelle scelte di outsourcing ed in questo senso le direttive CEBS si propongono come prospettiva di elevato interesse.

Dall'altro lato è auspicabile che il contributo delle banche interpellate apporti al dibattito le indispensabili valutazioni sui risvolti economici e di business che nel documento di CEBS rivestono un ruolo di secondo piano.

Di sicuro l'individuazione di traiettorie strategiche in grado di conciliare questi eterogenei aspetti dell'outsourcing si pone come sfida per il futuro all'interno del settore bancario.



## **Capitolo III**

# **FULL OUTSOURCING PER IL BACK OFFICE BANCARIO: IL CASO “CC”**





### **III.1. BANCA CC ED I PARTNER AZIENDALI: STRATEGIE E STORIE D'IMPRESA**

In quest'ultima parte del lavoro presento i risultati della mia esperienza professionale, in qualità di amministratore e legale rappresentante, all'interno della società APBService S.r.l. nella definizione, sviluppo ed attuazione di un contratto di back-office in outsourcing per Banca CC.

Il contratto, siglato nel luglio del 2001, vede coinvolte le seguenti parti:

- **Banca CC** Succursale in Italia (d'ora in avanti semplicemente CC) in qualità di cliente,
- **Banca di Credito Cooperativo dell'Alta Padovana** (d'ora innanzi AltaPd) nel ruolo di intermediario qualificato per la rete interbancaria e le borse valori
- **APBNet S.r.l.** per l'offerta di soluzioni informatiche e Facilities Management
- **APBService S.r.l.** (d'ora in avanti APB) nel ruolo di service provider.

**Banca CC** ha sede legale in Francia ed è interamente partecipata dal gruppo finanziario BNP Paribas costituitosi nel 1999 a seguito della fusione tra due colossi bancari, Banque Nationale de Paris ed il gruppo Paribas.

Il gruppo BNP Paribas è solidamente presente in Europa, leader del mercato finanziario in Asia ed attivo negli Stati Uniti; con un reddito netto di 16,8 miliardi di euro nel 2002 costituisce la prima banca in Europa continentale per risultati operativi.

BNP Paribas è la banca scelta da 80 dei 100 maggiori gruppi mondiali e dispone di una delle più articolate reti bancarie internazionali; forte della sua presenza in 85 paesi ed organizzata attorno alle piazze finanziarie più importanti conta 85.000 impiegati di cui 65.000 in Europa e 20.000 nel resto del mondo.

Banca CC costituisce l'avanguardia di BNP Paribas per quello che riguarda l'utilizzo di canali virtuali; nata nel 1984 sotto il nome di banca Ct ha dato il via all'era telematica in Europa lanciando il primo servizio di phone banking.

Da sempre leader nell'online brokerage Ct è specialista nella gestione del risparmio per la clientela retail in Francia, la sua *mission* si concretizza nel trovare una risposta adeguata a tutte le richieste della clientela offrendo al pubblico europeo un accesso facilitato e multicanale ad una gamma vasta e diversificata di investimenti finanziari.

Nel 2002 Banca Ct acquisisce Co, primo broker online tedesco con numerose filiali europee, rafforzandosi ulteriormente sui mercati francese e spagnolo ed entrando sul mercato tedesco: nasce il Gruppo CC primo specialista europeo del risparmio retail con 1,1 milioni di clienti ed 11 milioni di euro di massa gestita.

La politica di espansione di CC si è inizialmente basata sulla creazione di una piattaforma Internet centralizzata e multilingua (lanciata nel settembre del 1999) per l'accesso diretto ed in tempo reale a nove mercati finanziari nel mondo ed a un "supermercato" di fondi multibrand denominato "The Funds Shop".

I residenti di Francia, Spagna, Inghilterra, Germania ed Italia potevano effettuare il trading on line sui mercati nazionali ed esteri e sottoscrivere quote di fondi utilizzando un unico conto off-shore.

Oggi CC, nella seconda fase del progetto, sostiene invece una politica di investimento diretto in tre paesi prioritari (Spagna, Italia, Germania) favorendo lo sviluppo di una strategia locale mirata all'ampliamento della gamma dei prodotti, alla riorganizzazione dei canali distributivi e all'espansione della politica di partnership b2b.

La succursale italiana di banca CC, con sede a Milano, si pone sul mercato con il ruolo di "seconda banca" per il cliente, specializzandosi nella gestione del risparmio e basando il rapporto professionale con il cliente su quattro valori fondamentali: **trasparenza** delle condizioni contrattuali e del costo dei servizi, **professionalità** (nelle risposte alle esigenze espresse dal cliente),

**qualità e facilità di accesso** ai servizi proposti attraverso una fitta rete di promotori distribuiti sul territorio nazionale e l'utilizzo di canali telematici.

Dalle parole del Presidente della succursale in Italia: *“Oggi CC è un'industria che si presenta sul mercato innanzitutto come distributore di prodotti finanziari, prima che come operatore bancario tradizionale. Così da sempre il nostro primo target è interpretare le esigenze del cliente offrendogli maggiori possibilità di scelta, sia in termini di prodotti, sia di servizi consulenziali, disponibili on-line o tramite una rete di esperti istituita sul territorio”* (fonte sito Internet Banca CC).

La **Banca di Credito Cooperativo dell'Alta Padovana**, fondata nel 1896 su iniziativa di Don Domenico Pianaro, nasce dalla volontà di dare una risposta attenta ed efficace alla povertà ed alla scarsità di mezzi delle zone agricole, dove con facilità si annidava l'usura.

Una risposta “in loco” che mette in luce una delle caratteristiche fondamentali, insieme alla mutualità, delle casse rurali: il localismo, vissuto attraverso una costante interazione con il territorio.

Allora si chiamava Cassa Rurale dei Prestiti di Campodarsego; nel suo cammino di crescita e sviluppo conosce le depressioni della guerra e gli entusiasmi della ricostruzione.

Un percorso silenzioso ma costante che preme sulla crescita negli ultimi trent'anni quando incorpora per fusione la Cassa Rurale ed Artigiana di San Martino di Lupari prima e, successivamente, quella di Trebaseleghe fino a diventare nel 1992 Banca di Credito Cooperativo dell'Alta Padovana.

A più di cento anni dalla fondazione, AltaPd con le sue 21 agenzie, 3.620 soci e oltre 215 dipendenti, è una delle più importanti Banche di Credito Cooperativo a livello nazionale, punto di riferimento per il territorio dell'alta padovana, attenta alle esigenze della famiglia e della piccola impresa grazie alla qualità dei servizi e dei prodotti offerti (Fonte [www.altapd.it](http://www.altapd.it)).

Nonostante la forte caratterizzazione locale dei servizi, AltaPd ha posto in essere strategie di gestione del sistema informativo autonome, innovative ed in controcorrente rispetto alla tendenza della maggior parte degli istituti di credito.

La scelta di rinunciare a servizi consortili in funzione di uno sviluppo interno del sistema informativo, trova convenienza legata alla dimensione aziendale e fattibilità derivante dall'utilizzo di sistemi hardware aperti ed a costi accessibili.

Nel ruolo di Banca di Credito Cooperativo più grossa del triveneto ed operante nel cuore del nord-est, Altapd ha ritenuto l'utilizzo di servizi consortili incompatibile con l'esigenza di fornire risposte concrete ai nuovi servizi richiesti dalla clientela e con la tempestività necessaria all'adempimento delle nuove disposizioni legislative.

La presenza di una banca di grosse dimensioni all'interno di un consorzio è inoltre penalizzata a livello operativo dalla standardizzazione del servizio su istituti di dimensioni inferiori.

Considerati i costi incrementali legati alla presenza di servizi accessori non utilizzati, per le banche di maggior livello si aprono margini di risparmio che possono derivare dall'accesso a consorzi di diversa dimensione (rinunciando però a soluzioni personalizzate), oppure dalla scelta della via autonoma.

La soluzione interna implica impegno e responsabilità maggiori ma consente la massima flessibilità in ragione di costi relativamente contenuti e derivanti anche dall'utilizzo di nuove tecnologie hardware a prezzi accessibili.

Con l'utilizzo di sistemi aperti e migrando il proprio software dall'ambiente maniframe ad una infrastruttura HP-Unix, AltaPd ha ottenuto le caratteristiche di sicurezza ed affidabilità richieste, assicurando prestazioni migliori od equivalenti ai sistemi legacy e conseguendo un netto risparmio nei costi del proprio sistema informativo multibanca.

Nonostante esistessero già esperienze analoghe in ambito manifatturiero, il progetto di abbandonare l'ambiente mainframe per

un sistema aperto con un programma di re-hosting ha avuto, in ambito bancario, caratteri di unicità che l'hanno resa un'iniziativa pionieristica, soprattutto in considerazione dell'importanza critica dei componenti transazionali e degli aspetti di sicurezza e affidabilità che il sistema doveva garantire (fonte [www.hp.com](http://www.hp.com)).

Per perseguire gli obiettivi strategici di cui sopra, alla fine dell'anno 2000, è stata fondata la società **APBNet S.r.l.** al 100% partecipata da Altapd, ed avente il compito prevalente di gestire lo sviluppo e la commercializzazione del sistema informativo **e-asyBANK**.

APBNet inoltre, grazie all'accordo raggiunto con una società consortile del Veneto, è in grado di garantire una copertura globale alle principali esigenze di Facilities Management per altre banche con soluzioni informatiche specifiche per:

- Sistema Informativo Bancario
- Segnalazioni Organi di Vigilanza
- Segnalazioni Antiriciclaggio
- Servizi di Rete Interbancaria
- Collegamento diretto alla Borsa Italiana

La società **APBService S.r.l.** è stata invece fondata nel maggio del 2001, in vista della definizione del contratto di outsourcing per Banca CC, con lo scopo di fornire i servizi di back room oggetto del contratto stesso.

Successivamente l'attività della società si è ampliata con la fornitura di servizi di retro sportello per banche corrispondenti in Italia, in collaborazione con i fondi lussemburghesi Patavium e con i fondi austriaci Raiffeisen.

APB inoltre opera dal 2003 con società leader nella gestione delle apparecchiature POS (Point Of Sale), partecipando alla diffusione sul territorio nazionale di prodotti in grado di fornire, oltre al tradizionale incasso di pagamenti Bancomat e Carte di Credito, anche

servizi aggiuntivi di garanzia assegni ed a breve ricariche telefoniche.

Nonostante le piccole dimensioni della struttura, che consta di un'unica sede e di tre operatori full-time, APB si caratterizza per la qualità delle sinergie poste in essere con i propri partner, grazie alle quali è in grado di offrire flessibilità e rapidità nelle soluzioni operative mantenendo elevati livelli qualitativi.

## III.2. LA DEFINIZIONE DEL CONTRATTO

La definizione del contratto quadro per la fornitura di un sistema completo di back office bancario ha costituito, agli inizi del 2001, un obiettivo innovativo all'interno del panorama bancario italiano.

In ambito europeo la gestione in outsourcing delle pratiche di back-office costituisce da alcuni anni una prassi consolidata, anche in virtù degli obblighi di segnalazione più semplici e snelli a cui si è accennato in precedenza.

Per ammissione del management francese di Banca CC, la ricerca in Italia di service-provider adeguati alle proprie necessità si è rivelata a lungo infruttuosa per almeno quattro ordini di motivi:

- **Mancanza di offerte di servizio a 360°**
- **Conflitto di interessi con i provider più qualificati**
- **Incidenza dei costi maggiore rispetto allo standard europeo**
- **Mancanza di flessibilità nella definizione del piano tariffario**

La prima lacuna lamentata durante le fasi di selezioni dei provider, è consistita nella mancanza di un interlocutore unico in grado di fornire risposte complete alla gamma di processi che Banca CC intendeva esternalizzare.

La ricerca di un unico fornitore per i servizi di back office consente, secondo l'esperienza di Banca CC nello sviluppo di filiali in tutta Europa, di aumentare l'efficienza e l'integrazione dei processi, ridurre i rischi operativi e beneficiare di economie di gestione.

In particolare la fruizione di un servizio "a pacchetto" riduce i costi connessi all'integrazione di diversi sistemi e processi, semplificando nel contempo le fasi di supervisione che vengono rivolte ad un unico ente.

In secondo luogo, il direttivo di CC, ha manifestato in molti casi l'inadeguatezza istituzionale di alcuni possibili partner in merito al possibile conflitto di interessi generato dalla collaborazione con altri gruppi bancari.

Di frequente i grossi gruppi bancari sviluppano società in grado di fornire determinati servizi alle proprie partecipate; in seguito, per aumentare le economie di scala e contenere i costi, i medesimi servizi vengono proposti a banche esterne al gruppo.

La gestione dei servizi di back office comporta però il trasferimento di informazioni strategiche come ad esempio nominativi dei clienti ed informazioni sulla gestione dei portafogli.

Per questo motivo Banca CC non ha percepito come sufficientemente tutelata la riservatezza dei propri dati nell'affidamento degli stessi a società che competono nel suo medesimo mercato.

L'ultima considerazione è legata all'ammontare ed alla struttura dei costi previsti nei preventivi di spesa raccolti da CC durante la selezione del fornitore.

I costi si sono dimostrati tendenzialmente più elevati rispetto ai corrispondenti subiti per i medesimi servizi dalle altre filiali europee della banca e, dunque, parzialmente disallineati con i preventivi di spesa.

Inoltre CC ha riscontrato poca flessibilità e scarsa disposizione ad implementare una struttura dei tariffari in grado di rispondere alle esigenze di pianificazione e controllo.

La predisposizione di una ipotesi di servizio che rispondesse ai severi requisiti imposti da banca CC ha costituito una sfida che banca Altapd, APBNet ed APBService hanno raccolto agli inizi del 2001.

Analizziamo ora in dettaglio le motivazioni che hanno permesso a questa particolare joint-venture di società di fornire risposte concrete laddove realtà più blasonate avevano fallito.

Il primo step del progetto è consistito nella configurazione di un accordo societario in grado di rappresentare un interlocutore unico in grado di fornire servizi multipli in assenza di eventuali conflitti di interessi.



Le attività richieste sono state suddivise in tre aree principali differenti per caratteristiche, risorse e gradi di riservatezza:

- **Servizi Interbancari**
- **Hosting e Gestione del sistema informativo**
- **Servizio di Back Office**

I servizi interbancari richiesti da banca CC riguardavano principalmente la connessione alla Rete Nazionale Interbancaria, l'accesso alla Borsa Valori di Milano ed alcuni servizi accessori legati ad esempio alla negoziazione degli assegni in stanza di compensazione.

Il posizionamento di AltaPd in questo ruolo si è rivelato eccellente grazie alla predisposizione verso le soluzioni autonome che aveva, già nel passato, indotto il management a sviluppare all'interno dell'istituto tutte le soluzioni necessarie in totale indipendenza.

Per la tipologia dei servizi forniti e per la caratterizzazione locale dell'offerte degli stessi, AltaPd, inoltre, non costituiva una minaccia per il business di CC a totale beneficio della collaborazione tra i due istituti.

Anche per la gestione e l'hosting del sistema informativo AltaPd era in grado di fornire, tramite la propria controllata APBNet, un servizio completo e altamente personalizzabile.

Il sistema informativo fornito, denominato **e-asyBANK**, è rappresentato da una architettura software integrata che copre tutte le aree funzionali della Banca, con applicazioni di front office (tipicamente sportello) applicazioni trasversali propedeutiche (Anagrafe, Fidi e Garanzie, Condizioni, ecc.), applicazioni settoriali (Contabilità Generale, Segnalazioni agli Organi di Vigilanza, Controllo di Gestione, ecc.) e applicazioni di colloqui esterno (Bancomat/POS e canali multimediali) (fonte [www.apbnet.it](http://www.apbnet.it)).

Per l'hosting del sistema informativo sono state offerte a Banca CC due differenti soluzioni:

- **Hosting su Unix presso APBNet:** la soluzione presentava maggiori costi di avvio garantendo però la massima flessibilità del sistema sulle future implementazioni
- **Hosting su IBM presso società consortile esterna al gruppo AltaPd:** è la soluzione che presenta costi inferiori ma minori possibilità di sviluppo del sistema

In un'ottica di esplorazione iniziale del mercato, banca CC ha optato per la soluzione a minori costi riservandosi però in futuro la possibilità di effettuare un re-hosting su Unix.

La presenza di un gruppo di sviluppo autonomo, in grado di fornire risposte rapide e flessibili alle modifiche richieste sull'architettura e sulle funzionalità del sistema, ha costituito un notevole differenziale in termini di valore aggiunto offerto al cliente.

La fornitura della attività di retro sportello richiedeva invece il rispetto di requisiti diversi rispetto ai precedenti, in particolar modo per la necessità di mantenere assolutamente separati i dati anagrafici dei clienti di CC da quelli di altre banche.

Allo scopo è stata appositamente creata la società APBService S.r.l. che dal punto di vista della partecipazione societaria è autonoma ed indipendente dal gruppo BCC Alta Padovana.

Le garanzie di affidabilità fornite da APB sono state raggiunte grazie ai legami di organizzazione, risorse e funzionamento con il gruppo AltaPd e con la sottoscrizione di clausole di reversibilità del servizio che rispondessero alle richieste di CC.

Anche nella predisposizione del piano tariffario è stato dato ampio spazio alle esigenze di programmazione e controllo dei costi in grado di rendere profittevole lo sviluppo di CC senza incidere eccessivamente sui margini di business dei fornitori.

A questo scopo il piano tariffario è stato ottenuto suddividendo:

- **servizi a prezzo fisso** (legati a licenze d'uso, hosting su IBM presso società consortile, servizio help desk, ecc.)

- **servizi a prezzo variabile** (gestione anagrafiche e conti correnti, movimentazione titoli, ecc.)
- **rimborsi spese per elaborazioni in conto terzi** (stampa ed invio estratti conto e note informative)

Una ulteriore suddivisione all'interno di servizi a prezzo variabile è stata effettuata prendendo in considerazione la quantità di apporto delle risorse umane.

A questo punto sono stati previsti dei limiti di spesa contrattuali che permettessero al cliente di beneficiare di economie di scala al raggiungimento di determinati volumi di movimentazione.

Allo stesso tempo, per cautelare la posizione dei provider, sono stati esclusi dai limiti contrattuali i costi connessi ai rimborsi spese e alla attività con elevato intervento manuale.

Lo schema che segue pone in risalto la configurazione del piano tariffario, che ha consentito di rendere sostenibili le politiche di sviluppo del cliente senza limitare il business dei provider ripartendo su entrambi le economie di scala conseguite.

### Configurazione del Piano Tariffario

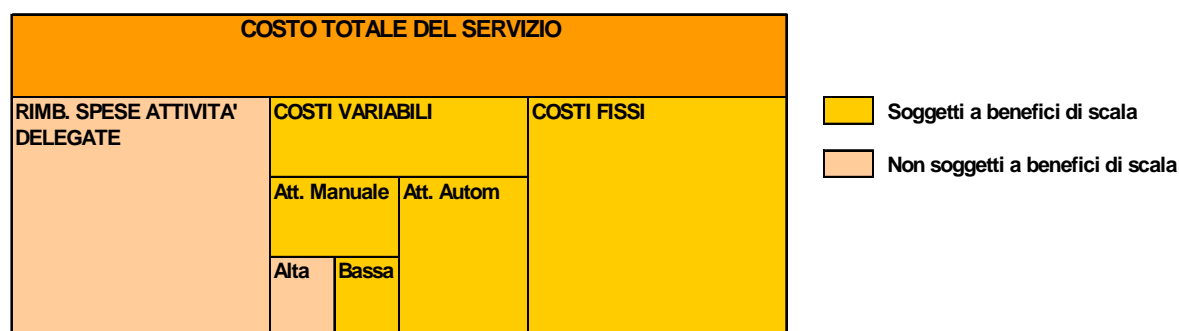


Fig. III.1

A questo punto è stato possibile presentare a banca CC una offerta di collaborazione personalizzata per la fornitura di servizi di back-office a 360° gradi esente da conflitti di interessi con elevate garanzie di affidabilità.



### III.3. IL SISTEMA DI SERVICING PER IL BACK-OFFICE

Nel complesso del sistema di servizi fornito a CC, la parte più innovativa è rappresentata dalla gestione full-outsourcing dell'intera attività di retro sportello.

Mentre i servizi interbancari ed il facilities management del sistema informativo costituiscono prassi diffuse nel settore bancario, la gestione completa del back-office rappresenta un'esperienza unica che ha richiesto la creazione di una struttura *ad hoc*.

Il servizio è stato inizialmente parametrizzato in considerazione dei prodotti collocati e dei canali distributivi utilizzati da banca CC che vengono riassunti nello schema a seguire.

SERVIZI	CANALI DISTRIBUTIVI
Accensione di conto corrente, conto titoli, licenza trading on line	Promotori Finanziari
Movimentazione di conto corrente	Internet Telefono Fax (Promotori Finanziari)
Acquisto/Vendita di azioni ed obbligazioni sul mercato italiano	Internet Telefono (Promotori Finanziari)
Negoziazioni in prodotti finanziari derivati	Internet Telefono
Acquisto/Vendita di azioni ed obbligazioni sui mercati esteri	Telefono (Promotori Finanziari)
Investimenti in Gestioni Patrimoniali Mobiliari e Gestioni Patrimoniali Fondi	Promotori Finanziari

Fig. III.2

La strategia utilizzata da CC valorizza l'importanza del rapporto umano con la clientela soprattutto nelle fasi iniziali del servizio, per questo motivo la banca si avvale di una fitta rete di promotori presenti in tutta Italia.

Il promotore ha il compito di gestire il primo contatto con il cliente, fornendo le informazioni e le garanzie necessarie e costituisce, per

tutta la durata del contratto, il punto di riferimento privilegiato a cui rivolgersi in caso di necessità.

Banca CC ritiene che l'apporto umano nelle fasi della contrattazione iniziale rappresenti un notevole valore aggiunto al servizio rispetto all'utilizzo esclusivo di canali multimediali.

Successivamente il cliente viene dotato di tutti gli strumenti necessari a gestire in autonomia i servizi attivati; da questo momento in poi, se lo desidera, la clientela può effettuare direttamente da casa o dall'ufficio tutte le operazioni ordinarie di movimentazione dei propri rapporti.

I principali canali multimediali predisposti sono: transazioni on line, linee telefoniche e ordini a mezzo fax.

Nelle transazioni on line i codici di sicurezza sono rispettati tramite l'utilizzo di user e password personali di cui solamente il cliente è a conoscenza.

L'ordine via telefono si avvale di linee registrate presso la banca alla quale il cliente deve fornire determinati codici (differenti da quelli utilizzati on line) che la banca riconosce ed attiva.

Per le disposizioni ricevute via fax resta valida la firma che il cliente appone sul documento e che l'operatore della banca confronta con l'archivio degli specimen di firma di cui dispone direttamente sul sistema informativo (es. applicativo Fig. III.3).



Fig. III.3

Nel complesso le attività si svolgono al 90% tramite canali virtuali e la rimanente parte tramite promotori finanziari.

In ogni caso il cliente non entra mai in diretto contatto con le strutture della banca, non esistono sportelli o luoghi di contatto appositamente dedicati al dialogo con la clientela fatto salvo quello che riguarda gli uffici dei promotori.

Rispetto a quello che avviene in una banca tradizionale l'accettazione di una disposizione del cliente non implica parte dello svolgimento della attività di retro sportello, poiché nella banca virtuale le fasi front e back sono in ogni caso nettamente separate.

In banca CC è stata creata una apposita struttura denominata "Middle Office", composta da dipendenti della banca stessa, che ha la funzione di raccordare le diverse fasi del processo (fig. III.4).

### STRUTTURA DEL PROCESSO

Front Office	Middle Office	Back Office
<p><b>Coinvolge il Cliente</b></p> <p><b>Utilizza:</b> canali multimediali</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Telefono</li> <li>- Fax</li> </ul> <p><b>Scopo:</b> - invio ordini alla Banca</p>	<p><b>Coinvolge la Banca</b></p> <p><b>Utilizza (Interroga)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- canali multimediali</li> <li>- il sistema informativo</li> </ul> <p><b>Scopo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contr. formale sugli ordini ricevuti</li> <li>- contr. a campione sul back-office</li> </ul>	<p><b>Coinvolge il Service Provider</b></p> <p><b>Utilizza (Interroga):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- canali multimediali</li> <li>- software di supporto</li> </ul> <p><b>Utilizza (alimenta):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sistema informativo</li> <li>- processi di dialogo con la rete interbancaria</li> </ul> <p><b>Scopo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- esecuzione degli ordini ricevuti</li> <li>- assicura il buon esito di tutte le fasi del processo</li> </ul>

Fig. III.4

La struttura Front-Middle-Back che lo schema III.4 delinea negli aspetti generali viene applicata a tutti i processi in cui è presente un ordine trasmesso direttamente dal cliente.

Per le attività connesse all'operatività della banca, che però non discendono direttamente da una disposizione della clientela, come ad esempio il servizio di contabilità generale o le segnalazioni agli istituti di vigilanza, l'architettura è più semplice.

In questi casi l'attività viene svolta su iniziativa del provider in corrispondenza delle scadenze concordate con la banca o previste dalla legge; l'attività di supervisione sull'operato fa direttamente capo al responsabile manager della funzione corrispondente interno a CC.

A questo punto analizziamo il complesso del servizio fornito da APB a banca CC ponendolo in relazione con le variabili legate alla struttura dei costi, dei processi e dei controlli.

### STRUTTURA DEI SERVIZI

ATTIVITA'	PROCESSO			STRUTTURA DEI COSTI	
	Architettura		Controllo diretto	Tariffa	Limite di spesa
	Fr-Md-Bk	Supvis-Bk			
Gestione Contratti	X		Middle-Office conti correnti	variabile/contratto	si
Movimentazioni C/c	X		Middle-Office conti correnti	variabile/Movim.	si
Bancomat/Carte di Cred.	X		Middle-Office conti correnti	variabile/contratto	no
<b>Operazioni Titoli</b>					
- Trading on line	X		Middle-Office titoli	variabile/Operaz.	si
- Ordini via fax	X		Middle-Office titoli	variabile/Operaz.	no
- Titoli esteri	X		Middle-Office titoli	variabile/Operaz.	no
- Trasferimenti	X		Middle-Office titoli	variabile/Operaz.	no
<b>Contabilità Generale</b>		X	Resp. Area Amm. e Finanza	fissa	si
<b>Segnalazioni Vigilanza</b>					
- Pu.Ma Bankitalia		X	Resp. Area Amm. e Finanza	fissa	si
- Antiriciclaggio		X	Resp. Area C/c e titoli	fissa	si
- Unione Italiana Cambi (UIC)		X	Resp. Area C/c e titoli	fissa	si
<b>Collegamento RNI</b>			N.P.	fissa	si
<b>Help Desk</b> (su funzionalità <b>e-asyBANK</b> )			N.P.	fissa	si
<b>Stampa e postalizzazione</b> (estratti conto, note inf.)			N.P.	rimborso spese	no
<b>Servizio consegna plichi</b>			N.P.	rimborso spese	no

Fig. III.5

E' utile approfondire, a titolo esemplificativo, la struttura di un processo front-middle-back office per evidenziarne nel concreto la scansione delle funzioni, la suddivisione dei ruoli e l'utilizzo di tecnologia.



In considerazione dell'attività prevalente della Banca propongo di seguito un rappresentazione schematica dell'architettura dei processi connessa al servizio di trading on line.

### Architettura del processo di Trading on Line

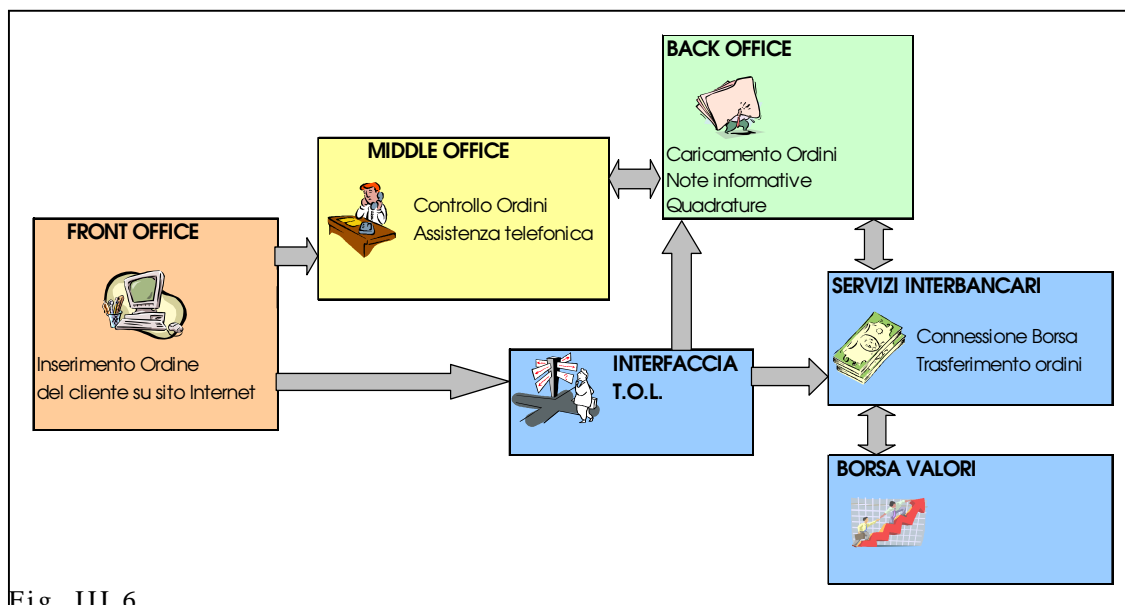


Fig. III.6

L'inoltro di un ordine di compravendita titoli da terminale, su iniziativa del cliente, attiva in sequenza le strutture preposte alla corretta gestione della funzionalità.

Le informazioni viaggiano su canali dedicati ad alta velocità di connessione, l'informazione segue tre canali principali.

Una parte dell'informazione viene trasmessa in Borsa Valori dall'intermediario bancario qualificato (nel nostro caso AltaPd), il tempo massimo consentito per l'inoltro degli ordini è di un minuto, in caso contrario scattano delle penali a carico dei provider (Vd. Service Level Agreement di cui discuto in seguito).

Il secondo canale informa il middle office che esegue una funzione di controllo sugli eseguiti e di eventuale assistenza al cliente in caso di difficoltà nell'inserimento della disposizione.

L'informazione inoltre raggiunge il back-office che provvede al caricamento degli ordini nel sistema informativo bancario, al regolamento dei titoli e del contante con la banca depositaria ed alla quadratura giornaliera delle operazioni.

Oltre al controllo diretto sulle attività svolte, l'intero operato del provider è soggetto ad ispezioni periodiche svolte a cura dell'ufficio auditing di CC e, per la tipologia di funzioni svolte, anche ad ispezioni dirette da parte degli organi di vigilanza sull'operato delle banche.

A questo scopo, su richiesta di CC, APB concede il diritto di accesso ai propri impianti e la piena collaborazione del personale, al fine di soddisfare le richieste di ispezione da parte della Banca d'Italia, della Commissione Nazionale delle Operazioni di Borsa (CONSOB), degli Amministratori, del Collegio Sindacale o dei Revisori dei Conti della banca.

APBService è inoltre tenuta alla predisposizione di report periodici per quello che concerne la situazione contabile, l'attuazione delle normative sulla privacy, e relativamente alla documentazione prodotta ed inviata agli organi di vigilanza.

Le procedure di supervisione e controllo hanno un impatto non trascurabile sull'operatività corrente ma rappresentano un elemento indispensabile nella gestione del rapporto tra provider cliente.

Per incrementare ulteriormente l'affidabilità del sistema di offerta è stato inoltre predisposto un piano di Service Level Agreement (SLA), che prevede penali a carico del service provider in caso del mancato rispetto di particolari indicatori di disponibilità e qualità.

I principali indicatori di disponibilità a cui fa riferimento il piano SLA sono legati all'utilizzo del sistema informativo ed alla velocità di trasmissione degli ordini in borsa.

Il primo indicatore evidenzia la disponibilità del sistema informativo definita come "*...impossibilità per gli operatori di CC di accedere nei giorni e negli orari previsti al sistema*" e viene calcolato come segue:

$\frac{Di \times 100}{Dt}$	<b>Di:</b> durata della non disponibilità <b>Dt:</b> durata teorica globale del funzionamento
----------------------------	--

Il secondo indicatore riguarda mancata disponibilità della trasmissione in *real time* degli ordini in borsa, dove con *real time* viene indicata “...la trasmissione dell’ordine in borsa entro un tempo massimo di un minuto dalla disposizione dello stesso”.

L’indice viene calcolato come segue:

$\frac{N1 \times 100}{Nt}$	<b>N1:</b> numero di ordini con trasmissione > 1 min. <b>Nt:</b> numero di ordini totali trasmessi
----------------------------	---

Per entrambi gli indici, espressi su base percentuale, l’evidenza di un valore inferiore al 99% di disponibilità calcolato su un intero mese, comporta da parte del provider la corresponsione di penali a favore del cliente.

Le linee direttive principali del sistema di servicing per il back-office di banca CC sono a questo punto delineate; la Banca ed il service provider APBService hanno però valutato sin dall’inizio l’opportunità di effettuare investimenti in termini di comunicazione e trasparenza tra le aziende.

A questo scopo è stato individuato un prodotto Intranet evoluto per la gestione delle comunicazioni intra-aziendali e con partner associati.

Il software denominato “Enterprise Information Portal” (Eip) è stato sviluppato dal APBNet Srl e permette di gestire le informazioni di una azienda (anche non appartenente al settore bancario) tramite una propria rete (es. applicativo Eip Fig. III.7)



Fig. III.7

Il prodotto Eip è un software di facile utilizzo che consente all'Azienda di aggiornare il Web senza ricorrere a personale specializzato, grazie alla sua struttura creata mirando all'utilizzo *user-friendly* piuttosto che a *layout* grafici sofisticati.

L'obiettivo dell'Eip è quello di portare nella rete Intranet Aziendale tutte le informazioni necessarie allo svolgimento del proprio lavoro e costituisce il nucleo operativo centrale per mezzo del quale gli operatori accedono a tutte le funzionalità software necessarie (Sistema Informativo, Web, Posta Elettronica, Strumenti Office, Comunicazioni Aziendali, Normativa Bancaria, Circolari, Direttive, ecc).

Nella gestione della organizzazione aziendale e del rapporto provider-cliente l'Eip permette di risolvere con efficacia e semplicità la problematica connessa alla comunicazione aziendale:

- **di immagine:** che riguarda le informazioni sullo stile dell'azienda ed il rapporto dell'organizzazione con l'ambiente
- **informativa:** che tratta le informazioni necessarie a far conoscere l'impresa
- **funzionale:** finalizzata a trasmettere la cultura dell'organizzazione
- **organizzativa:** che prevede una pluralità di emittenti, l'alternanza tra emittente e ricevente, la combinazione di conoscenze esplicite e tacite, l'intervento direttivo del management
- **politica:** relativa alle strategie, all'organizzazione e che contiene l'indicazione dei comportamenti che l'azienda si attende dai propri membri e collaboratori
- **di base:** relativa ad ogni tipologia di comunicazione di servizio

Il portale Intra-aziendale rappresenta inoltre il nucleo centrale della struttura bancaria che mira all'integrazione tra le diverse funzioni aziendali e le attività svolte presso gli sportelli, siano essi di tipo tradizionale o di tipo telematico (es. Fig. III.8).



Fig. III.8 (fonte [www.apbnet.it](http://www.apbnet.it))

Prendendo a prestito le parole di un noto imprenditore americano, *“il fine comune è una funzione essenziale dell’impresa e il processo mediante il quale i desideri del personale possono diventare motivazioni per il perseguimento del fine comune è la comunicazione”*.



### III.4. CONCLUSIONI

Il caso aziendale presentato costituisce probabilmente la prima esperienza in Italia in merito all'outsourcing completo dei servizi di retro sportello bancario.

Nello sviluppo del sistema richiesto da banca CC è emersa con evidenza una delle caratteristiche tipiche dell'imprenditoria veneta in grado di fornire soluzioni *custom* ed in tempi rapidi a richieste specifiche dei clienti.

Il valore dei risultati conseguiti aumenta prendendo in considerazione le caratteristiche del settore bancario e gli aspetti specifici legati al progetto per banca CC:

- Il settore bancario esclude la possibilità di fornire soluzioni improvvisate o risposte incomplete
- Il cliente è rappresentato dalla prima banca telematica in Europa, di proprietà di uno dei più grandi gruppi bancari a livello mondiale
- Il confronto è avvenuto, in termini di tecnologia impiegata, con la Francia che sin dalla fine degli anni '70 si è caratterizzata per i forti investimenti nel settore
- Non esistevano in Italia, agli inizi del 2001, parametri di riferimento per la tipologia di servizio erogato

L'intero progetto ruota attorno alle peculiarità di una banca che per molti aspetti trae vantaggio nel perseguimento di strategie opposte alle tendenze del settore bancario: nella Banca di Credito Cooperativo dell'Alta Padovana, *“l'agire locale pensando globale”* non è solo uno slogan d'effetto.

La scelta di banca CC ha inoltre premiato lo sviluppo da parte di APBNet del sistema informativo **e-asyBANK**, concepito sin dall'inizio con una struttura modulare flessibile e nell'ottica dell'integrazione con canali distributivi virtuali.

Lo sviluppo di sinergie e partnership con diverse aziende operanti nel settore bancario ha permesso ad APBService di fornire a CC attività di back-office su misura, a costi contenuti ed altamente affidabili.

Banca CC ha operato una attenta selezione dei service provider in Italia, la scelta di rivolgersi al gruppo AltaPd-APBNet-APBservice le ha permesso di mantenere i livelli di riservatezza desiderati e ha premiato sul piano operativo.

Grazie agli sforzi effettuati per l'ottenimento del miglior assetto organizzativo tramite il ricorso all'outsourcing Banca CC ha ottenuto i seguenti benefici:

- **Adeguamento alle nuove strutture distributive:** la gestione presso terzi delle attività di retro sportello si coniuga in modo vantaggioso con le caratteristiche di self-service ed interattività dei canali distributivi virtuali
- **Flessibilità e rapidità di risposta ai nuovi orientamenti strategici:** grazie alle risorse ed alla partnership messe a disposizione dai provider Banca CC è in grado di rispondere celermente alle richieste del mercato. Nel 2002, ad esempio, ad un solo mese dalla richiesta da parte CC, è stato messo in funzione on-line il servizio di trading sugli strumenti finanziari derivati
- **Contenimento ed analisi dei costi:** Banca CC beneficia di costi ridotti rispetto alla gestione interna delle funzioni di back-office. La particolare struttura del piano tariffario favorisce il controllo di gestione, libera economie di scala, rende sostenibile e profittevole lo sviluppo del business
- **Sviluppo di nuove funzionalità:** il cliente non partecipa direttamente ai rischi connessi allo sviluppo di nuove funzionalità



- **Professionalità specifiche legate alle funzioni delegate:**  
l'outsourcing libera banca CC dalla ricerca di professionalità specifiche in grado di governare le attività oggetto di outsourcing. La supervisione sull'operato del service provider si limita ai risultati e non necessita della conoscenza approfondita dei processi
  
- **Focalizzazione del core-business:** viene indicato spesso come la motivazione principale che induce il ricorso all'outsourcing. Nello specifico il core-business di CC si concretizza nel valore aggiunto derivante dal rapporto tra cliente e promotore finanziario e nello sviluppo delle politiche di Customer Relationship Management

Le traiettorie di sviluppo per il futuro prossimo della gestione dei servizi bancari discendono *in primis* dalle considerazioni sulle prospettive di utilizzo dei canali virtuali.

Come si è visto la tendenza porta all'evoluzione del contatto con il cliente che passerà dall'interazione alla relazione, tramite la gestione integrata dei canali distributivi, la maggiore flessibilità dell'offerta e il Customer Relationship Management come strategia di business (Vd. Fig. II.5).

L'offerta di soluzioni complesse, da parte di provider qualificati, in grado di liberare la banca delle attività ritenute non-core, si qualifica come prospettiva con interessanti margini di crescita poiché fonda le basi per la gestione integrata e real-time dei processi bancari.



## BIBLIOGRAFIA

Airoldi, G. e Fiocca, R. (1987) *“Imprese e Confini: Sviluppo e Nuove Forma di Alleanza tra Aziende”*, EtasLibri, Milano.

Amigoni, F. e Beretta, S., a cura di (2000) *“Financial Shared Services: la Condivisione delle Risorse Amministrative nell’Esperienza dei Centri Servizi”*, Egea, Milano.

Amit, R. e Schoemaker, P. J. (1993) *“Strategic Asset and Organizational Rent”*, Strategic Management Journal.

Ansoff, I., Declerck, R. P. e Hayes, R. L. (1976) *“From strategic planning to strategic management”*, London, J. Wiley.

Ansoff, I. (1987) *“Organizzazione innovativa”*, IPSOA scuola d'impresa.

Baker, W. E. (1992) *“The Network Organizations in Theory and Practice”*, in Nohria, N e Eccles, B. (1992) *“Networks and Organizations”*, Harvard Business School Press.

Barner, R. (1996) *“The New Millennium Workplace: seven change that will change managers and workers”*, Futurist. May.

Barney, J. B. (1997) *“Gaining and sustaining competitive advantage”*, Reading, Addison-Wesley.

Bartlett, C. e Ghoshal, S. (1995) *“Transnational Management : text, cases, and readings in cross-border management”*, Chicago, Irwin.

Bartlett, C. e Ghoshal, S. (1990) *“Management Globale : la soluzione transnazionale per la Direzione d'Impresa”*, Milano Etaslibri.

Bateson, G. (1984) *“Mente e Natura”*, Adelphi Milano.

- Belussi, F. (1992) *“Nuovi Modelli d’Impresa, Gerarchie Organizzative e Imprese Rete”*, Ed. FrancoAngeli.
- Belussi, F. (2003) *“The diffusion of Internet applications three North-East Industrial Districts of Italy: results from a survey”*, Discussion Papers 44-2004, Dipartimento di Scienze Economiche M. Fanno, Università di Padova.
- Belussi, F., Gottardi, G. e Rullani E. (2003) *“The Technological Evolution of Industrial Districts”*, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, New York.
- Berger, C. R. e Bradac J. J. (1982) *“Language and social knowledge: uncertainty in interpersonal relations”*, London, E.Arnold.
- Best, M. H. (1990) *“The new competition : institutions of industrial restructuring”*, Cambridge, Polity Press.
- Biffi, A. e Filotto, U. (1997) *“Soluzione Banca Virtuale: Information technology e canali distributivi”*, SDA-Bocconi SMAU.
- Birkinshaw, J. M. e Hagstrom, P. a cura di (2000) *“The Flexible Firm: Capability Management in Network Organizations”*, Oxford University Press.
- Birkinshaw, J. M. e Hood, N. (1998) *“Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charger Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies”*, Academy of Management Review.
- Bleeker, S. E. (1994) *“The Virtual Organization”*, Futurist 28, 9-14.
- Bonazzi, G. (1991) *“Storia del Pensiero Organizzativo”*, Milano, Franco Angeli.
- Bowman, E. H. e Kogut, B. M. (1995) *“Redesigning the firm”*, Oxford University Press.

Bracchi, G. (1992) *“Informatica e Competitività: realtà, prospettive e problemi delle tecnologie dell’informazione nell’economia italiana”*, Mondadori Informatica, Milano.

Bronzetti, G. (2001) *“L’Outsourcing uno strumento di pianificazione strategica: analisi delle principali applicazioni nel sistema bancario italiano”*, Ed. FrancoAngeli.

Byrne, J. A. (1993) *“The futurist who fathered the ideas”*, Business Week, February.

Castells, M. (1996) *“La Nascita della Società in Rete”*, Bocconi Ed.

Castells, M. (2001) *“Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society”*, Oxford University Press.

Chase, R. B. (1978) *“Where does the customer fit in a service operation?”*, Harvard Business Review.

Chase, R. B. e Aquilano, N. J. (1985) *“Production and Operation Management”*, Irwin, Homewood.

Ciappei, C. e Poggi A. (1997) *“Apprendimento e agire strategico d’impresa: il governo delle dinamiche conoscitive nella complessità aziendale”*, Cedam , Padova.

Ciborra, C. e Failla, A. (1998) *“Infraglobe: infrastrutture e gestione della conoscenza nelle imprese globali”*, Etas, Milano.

Coase, R. A. (1937) *“The Nature of the Firm”*, Economica.

Colombo G., Comboni G., Dubini P., Pilati M., Von Krogh G. (1991) *“Complessità e Managerialità: cambiamenti di scenario e nuovi assetti d’impresa”*, Egea, Milano.

Davidow, W. H. e Malone, M. S. (1992) *“The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21<sup>st</sup> century”*, New York, Harper Collins publishers.

Di Bernardo, B. e Rullani S. (1990) *“Il management e le macchine: teoria evolutiva dell’Impresa”*, Il Mulino, Bologna.

Dosi, G., Nelson, R. R. e Winter, S. G. (2002) *“The nature and dynamics of organizational capabilities”*, Oxford University Press.

Dyer, J. H. e Singh, H. (1998) *“The Relational View: Co-operative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”*, Academy of Management Review.

Egidi, M. e Turvani, M., a cura di (1994) *“Le Ragione delle Organizzazioni Economiche”*, Rosenberg & Sellier.

Ford, H. (1928) *“Autobiografia”*, Rizzoli Milano.

Freeman, C. e Soete, L. (1997) *“The Economics of Industrial Innovation”*, London, Washington Printer.

Galbraith, J. R. (1994) *“Competing with flexible lateral organizations”*, Reading, Addison-Wesley.

Galbraith, J. R. (2002) *“Designing organizations : an executive guide to strategy structure and process”*, San Francisco, Jossey Bass.

Ghoshal, S., Mintzberg, H. e Quinn, J. B. (1998) *“Strategy Process”*, London, Prentice Hall.

Goldman, S. L., Preiss, K. e Nagel, R. N. (1995) *“Agile competitors and virtual organizations : strategies for enriching the customer”*, Van Nostrand Reinhold, New York.

Gomez-Casseres, B. (1994) *“Group Versus Group: How Alliance Network Compete”*, Harvard Business Review.

Gosai, S.(1998) *“Applying Plug-and-Play Design Philosophy to Virtual Organizing”*, virtual-organization.net, Dicembre.

Grabher, G. (1993) *"The Embedded Firm: on the socioeconomics of Industrial Network"*, Routledge, London.

Grabowski, M. e Roberts, K. H. (1997) *"Risk Mitigation in large scale systems: Lessons from high reliability organizations"*, California Management Review, 39.

Gramsci, A. (1975) *"Americanismo e Fordismo"*, Einaudi, Torino.

Hamel, G. (1995) *"Alla conquista del futuro : le nuove strategie per vincere la competizione economica e creare i mercati di domani"*, Milano, il Sole 24 Ore.

Heywood, J. B. (2001) *"The Outsourcing Dilemma: the search for competitiveness"*, London, Prentice Hall.

Kelly, K. (1998) *"New Rules for the New Economy"*, London, Fourth Estate, 1998.

Lombardi, M (1999) *"Evoluzione delle Conoscenze e Decisioni Economiche"*, Milano, F.Angeli.

Merli, G. e Sacconi, C. (1994) *"L'azienda Olonico-Virtuale: un'opportunità storica per la piccola e media impresa"*, Il Sole 24 ore libri.

Micelli, S. e Rullani E. (2000) *"Imprese, reti e comunità virtuali"*, Milano, Etaslibri.

Miles, R. E. e Snow, C. (1978) *"Organizational strategy, structure and process"*, New York, McGraw-Hill.

Monge, P. e Contractor, N.S. (1998) *"Emergence of Communication Networks"*, in Jablin, F.M. e Putnam L.L. (1998) *"Handbook of Organizational Communications"*, Newbury Park, Sage.

Montgomery, D. (1980) *"Rapporti di classe nell'America del primo '900"*, Rosenberg & Sellier, Torino.

Morone, J. G. (1993) *“Winning in High Tech Markets: how Motorola, Corning and General Electric have built a global leadership through technology: the role of general management”*, Harvard Business School Press, Boston.

Mowshowitz, A. (2003) *“Collaborations in Organizations with certain degrees of virtualness”*, Interview with Mowshowitz, A, fonte <http://www.knowledgeboard.com>.

Nelson, D. (1988) *“Taylor e la Rivoluzione Manageriale”*, Einaudi, Torino.

Nohria, N. e Eccles R. G. (1992) *“Networks and Organizations: Structure, Form and Action”* Harvard Business School Press.

Nohria, N., Dyer, D., Dolzell, F. (2002) *“Changing Fortunes, Remarking the Industrial Corporations”*, Wiley.

Paiola M., (1998) *“Servicing”*, Cedam, Padova.

Paiola M., (2002) *“Internet Servicing: dal self service all’interattività”*, Finanza Marketing e Produzione, marzo.

Perrow, C. (1999) *“Normal Accidents: Living With High-Risk Technologies”*, Princeton University Press, Princeton.

Pfeffer, J. e Sutton, R. I. (2000) *“The knowing-doing: gap: how smart companies turn knowledge into action”*, Harvard Business School Press.

Piore, M. e Sabel, C. (1987) *“Le due vie dello Sviluppo Industriale: Produzione di Massa e Produzione Flessibile”*, Isedi, Torino.

Pontiggia, A. (1997) *“Organizzazione dei sistemi informativi : modelli per l’analisi e la progettazione”*, Milano, Etas.



- Porter, M. E., Varaldo, R. e Scott, W. G. (1987) "*Competizione globale*", Isedi, Torino.
- Powell, W. W. (1991) "*Neither Market nor Hierarchy: Network Form of Organizations*", *Research in Organizational Behavior*, 12.
- Quinn, J. B. (1992) "*Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*", New York Free Press.
- Roberts, K. H. (1990) "*Some characteristics of High Reliability Organizations*", *Organizational Science*, 1.
- Rullani, E. e Vicari, S. (1999) "*Sistemi ed evoluzione nel management*", Milano, Etas.
- Rullani, E. (1995) "*Flessibilità esterna: virtualità, imprenditorialità, interazione*", in *Atti del convegno di Economia e Management*.
- Sagan, S. D. (1989) "*Moving Targets: Nuclear Strategy and National Security*", Princeton University Press, Princeton.
- Salvatici A. (1996), "*La Banca Virtuale*", Banche e Banchieri.
- Schemenner, R. W. (1987) "*Produzione*", Il Sole 24 Ore, Milano.
- Shepherd, W.G. (1990) "*The Economics of Industrial Organizations*", Englewood Cliffs, Prentice Hall N.J.
- Snow, C. C. (1989) "*Strategy, Organization, Design and Human Resource Management*", Jai Press, London.
- Solari, L. e Zanon, A. (2001) "*La quasi fine della Gerarchia: Organizzazioni come Vantaggio Competitivo della New Economy*", Milano, F. Angeli.
- Stacey, R. D. (1996), "*Complexity and creativity in organizations*", San Francisco, Berret-Koehler.

Snow, C. C., Miles, R. E. e Coleman, H. J. J., (1992) “*Managing 21<sup>st</sup> Century Network Organizations*”, Organizational Dynamics.

Teece, D. J. (2000) “*Managing intellectual capital : organizational, strategic and policy dimensions*”, Oxford University Press.

Thomas, D. R. E. (1978) “*Strategy is different in service industries*”, Harvard Business Review.

Tully, S (1993) “*The Modular Corporation*”, FORTUNE, 8 February, p52-p56.

Vaughan, D. (1996) “*The challenger launch decision: risky technology, culture and deviance at NASA*”, University of Chicago Press, Chicago.

Vicari, S. (2001) “*Economia della Virtualità*”, Egea, Milano.

Vaccà, S. (1989) “*Scienza e Tecnologia nell’Economia della Imprese*”, FrancoAngeli, Milano.

Weick, K. E. (1997) “*Senso e significato dell’Organizzazione: alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*”, Milano, R. Cortina.

Weick, K. E. (2001) “*Managing the unexpected : assuring high performance in an age of complexity*”, San Francisco, Jossey-Bass.

Wenk, E. jr (1982) “*Tradeoffs: Imperative of Choice in high tech world*”, Johns Hopkins University Press.

Wildavsky, A. B. (1984) “*The politics of budgetary process*”, Little, Boston.

Williamson, O. E. (1975) “*Markets and Hierarchies: Analys and Antitrust Implications*”, New York, Free Press.

Williamson, O. E. (1987) *“Le istituzioni economiche del capitalismo: imprese, mercati, rapporti contrattuali”*, Milano, F. Angeli.

Williamson, O. E. (1990) *“Industrial organization”*, Aldershot, Elgar.

Woodhouse, J. (1993) *“Managing Industrial Risk: getting value for money in your business”*, Chapman & Hall, London.



## **SITI INTERNET**

<http://www.abi.it/>

<http://www.altapd.it/>

<http://www.apbnet.it/>

<http://www.acm.org/>

<http://www.decon.unipd.it/>

<http://gandalf.it/>

<http://www.idcitalia.com/>

<http://www.knowledgeboard.com/>

<http://knowledge.sda.uni-bocconi.it/ticonzero/>

<http://web.gsia.cmu.edu/orgsci/Default.htm>

<http://www.forrester.com/>

<http://www.mate.com/>

<http://www.nw.com/>

<http://www.outsourcing.com/>

<http://pubsonline.informs.org/>

<http://www.virtual-organization.net/>