

Outsourcing strategico e “shared services”: modelli organizzativi a favore di sviluppo e innovazione

Marco Busi

Abstract

Il presente documento propone due aree di ricerca, per le quali si ritiene che lo sviluppo di competenze avanzate potrebbe supportare l'implementazione delle politiche della Regione Lombardia mirate a favorire sviluppo ed innovazione. In particolare, si parla di “outsourcing strategico”, l'esternalizzazione di processi o funzioni *non-core*, cioè di supporto all'organizzazione; e di “shared services”, emergente modello per la distribuzione condivisa di servizi ottimizzati. I due concetti vengono prima definiti e poi discussi, presentandone lo stato dell'arte nelle aree scientifiche di interesse e sottolineando come questi siano attuali nella situazione Lombarda. L'outsourcing strategico di processi di supporto ad attori esterni viene praticato per tre motivi principali: ottimizzare l'utilizzo di risorse interne su attività a più alto valore aggiunto allineate con il *core-business*, migliorare la qualità dei servizi offerti ed abbassarne i costi. I processi *non-core* esternalizzati diventano invece *core* ai centri “shared services”, i quali, sviluppando economie sia di scala sia di scopo sia di specializzazione, sono in grado di fornire servizi di alta qualità a bassi costi. La relazione collaborativa che ne deriva genera importanti benefici, tra i quali certamente la maggiore qualità e la maggiore capacità di innovazione sia dei processi *core* che di quelli *non-core*, sono tra i più rilevanti. Entrambi questi modelli sono emersi negli ultimi anni principalmente grazie a: lo sviluppo di prodotti ed infrastrutture telematiche, che permettono oggi lo scambio in tempo reale di imponenti volumi di dati e di informazioni; e l'accesso ad economie in via di sviluppo, dove costi di manodopera e infrastrutturali sono significativamente più bassi che nelle economie sviluppate occidentali. Organizzazioni private e pubbliche, dagli Stati Uniti d'America al Giappone, stanno trasformando i loro modelli di business sulla base di questi concetti, ed importanti lezioni riguardo ai processi e le variabili decisionali e di implementazione possono essere studiate e trasferite a vantaggio del contesto della Regione Lombardia. Segue questa prima parte concettuale, una sezione in cui l'autore presenta la propria esperienza di ricerca nelle due aree di studio, contestualizzandola nell'ambito delle politiche di sviluppo Scozzesi. Si fa particolare riferimento al caso della regione delle “Highlands and Islands”, sottolineando come questa presenti delle condizioni contestuali e degli obiettivi del tutto simili a quelli della Regione Lombardia. La discussione riflette quindi sull'esperienze e le nozioni presentate, spiegando i legami tra outsourcing strategico e shared services da un lato e sviluppo ed innovazione della Regione Lombardia dall'altro. Così facendo, vengono presentati degli spunti per eventuali attività future di ricerca e sviluppo a supporto dell'economia regionale. Viene infine proposto un progetto di trasferimento tecnologico e di scambio, centrato sulla creazione di un centro di eccellenza in ambito outsourcing strategico e shared services in Lombardia e di una serie di seminari e workshops per la sensibilizzazione e lo sviluppo professionale di enti privati e pubblici sugli stessi concetti.

Keywords: outsourcing strategico, shared services, sistema di innovazione regionale

Prefazione

Il presente documento è stato preparato in risposta alla *call for ideas* “Progetto Magellano” distribuita dall’Istituto di Ricerca della Regione Lombardia (IReR). Il Progetto Magellano richiede, ai ricercatori italiani operanti all’estero, di proporre idee e discutere eventuali spunti e riflessioni che possano nascere da esperienze professionali individuali e che possano essere trasferite al contesto lombardo, supportando quindi la definizione o l’implementazione della *policy* regionale.

L’autore basa la sua proposta sulla sua più recente esperienza come ricercatore e Manager del Centre for Business Process Outsourcing presso l’Università di Strathclyde (Glasgow, Scotland) e come collaboratore di Highlands and Island Enterprise (HIE) –l’agenzia governativa di sviluppo regionale per il nord della Scozia, Alchemy Plus Ltd. –un fornitore di servizi in outsourcing in Dingwall, Scozia-, e l’University of Highlands and Islands, Millenium Institute (UHI).

Come suggerito dal Progetto Magellano, i principali documenti che hanno informato le riflessioni qui presentate sono:

1. Documento Politico Programmatico della VIII Legislatura, Deliberazione n. VIII, /00205, Seduta del 27 giugno 2005
2. Brugnoli, A., Colombo, A., Mazzoleni M., (2007) *Governance: the Lombardy Way, Assessing an Experience, Designing new Perspectives*, IReR
3. Regione Lombardia, Bollettino Ufficiale, 2 supplemento straordinario, 11 Novembre 2005

Mentre riferimenti dettagliati ai documenti sopraelencati sono sporadicamente indicati nel testo di seguito, si sottolinea come la selezione stessa degli argomenti trattati e i suggerimenti fatti per attività future siano la conseguenza diretta di un’attenta analisi degli stessi.

Infine, parti di questo documento sono traduzioni adattate di articoli che l’autore ha scritto in passato, i cui riferimenti bibliografici vengono specificati nelle note a pie di pagina.

Introduzione

Nel caso specifico dell’autore, l’esperienza accumulata all’estero con diretto interesse per questo progetto, ruota fundamentalmente intorno a due concetti: “outsourcing strategico” (OS) e “shared services” (SS).

OS definisce il processo di esternalizzazione di funzioni di supporto ad enti indipendenti esterni ed è una strategia mirata all’ottimizzazione dello sfruttamento di risorse interne su attività ad alto valore aggiunto.

SS e’ un modello operativo emergente, che si basa sul principio per cui attività che sono *non-core* e simili tra un gruppo di enti (aziende private, istituti pubblici, ospedali, ecc.) possono diventare attività di *core* per un fornitore di servizi il quale, sviluppando sia competenze di scala sia di scopo sia di specializzazione, diventa quindi capace di fornire gli stessi processi ad un più alto livello di qualità e di efficienza. Con evidenti vantaggi per tutti gli “attori” coinvolti: il fornitore di servizi, gli enti utilizzatori di tali servizi ed i consumatori finali.

I due concetti sono logicamente strettamente connessi, l’uno rappresentando la domanda (OS) e l’altro l’offerta (SS). E’ quindi facile capire come, per garantire l’equilibrio e lo sviluppo di domanda e offerta, sia di vitale importanza studiare teorie, modelli e strumenti operativi che supportino sia coloro i quali vogliono esternalizzare determinate parti delle loro attività, che coloro i quali vogliono specializzarsi sulla fornitura di determinati servizi.

Sia OS che SS sono possibili oggi grazie al forte sviluppo di tecnologie telematiche e dalla disponibilità di infrastrutture adeguate ed a copertura sempre più globale. Indubbiamente, lo sviluppo della pratica dell’outsourcing è riconducibile anche al rilassamento di politiche storicamente rigide come quelle di India e Cina, il cui più basso costo di manodopera ed infrastrutture ha attirato l’attenzione di molte imprese –per la maggior parte private-. In questo caso, *off-shoring* o *outsourcing off-shore* sono i termini che definiscono la pratica di un’organizzazione

che esternalizza funzioni o processi ad uno o più collaboratori localizzati in nazioni diverse da quella in cui la stessa organizzazione risiede. E' importante sottolineare, a questo punto, che il presente documento non analizza il caso di *off-shoring* e lo stesso non propone in alcun modo l'adozione di questa strategia. Le motivazioni di questa scelta – che risulteranno più chiare nel corso delle pagine seguenti - sono legate al fatto che la strategia di *off-shoring* non si ritiene adeguata alla politica di sviluppo regionale come descritta nei documenti a disposizione (vedi sezione 2.Prefazione).

Cresce inesorabilmente il numero di organizzazioni nel mondo, sia private che pubbliche, che hanno sperimentato o stanno sperimentando sia la strategia di OS che il modello di SS. Questo da un lato rende possibile una stima più statisticamente valida dei benefici che si possono trarre dall'adozione di OS e SS; e dall'altro crea un patrimonio normativo sempre più ampio, con importanti lezioni riguardo agli ostacoli e le potenziali “trappole” che si nascondono nel processo decisionale e di trasformazione dei modelli operativi. Dal punto di vista della ricerca, queste iniziative sono utili in quanto contribuiscono a definire un'agenda attuale e rilevante.

I dati disponibili indicano una correlazione positiva tra il grado di esternalizzazione (OS) ed il livello di innovazione e qualità sia dei processi che rimangono interni (*in-house*) che di quelli che vengono svolti da fornitori esterni. Questo si spiega fondamentalmente con il fatto che risorse prima impegnate in attività a basso valore aggiunto per l'organizzazione, possono ora essere utilizzate su quei processi che forniscono il vantaggio competitivo all'organizzazione in questione, con ovvio aumento del potenziale innovativo.

Allo stesso tempo, OS è anche positivamente correlato al livello di qualità ed innovazione nei processi esternalizzati. Tali processi sono infatti ora di *core* per i centri di SS, i quali quindi hanno le competenze necessarie per renderli più efficienti ed efficaci possibile.

Risulta quindi evidente che la combinazione di OS e SS è una combinazione vincente per entrambe le parti, per chi esternalizza il processo e per chi fornisce il servizio. Si ritiene quindi che, implementando tali concetti a livello regionale, il terzo attore, cioè il cittadino, trarrebbe dei vantaggi significativi. Tali vantaggi verrebbero generati in più campi: nel settore pubblico, il cittadino avrebbe accesso a servizi più efficienti ed efficaci; nel settore privato, il cittadino beneficerebbe indirettamente da una maggiore efficienza delle imprese, che si concretizzerebbe in una loro maggior capacità di sopravvivere nella competizione globale ed in una rinata economia industriale regionale.

Facendo riferimento a Brugnoli et al. (2007), l'analisi e la proposta descritte nelle seguenti pagine sono fortemente correlate all'area di intervento “Sviluppo ed Innovazione”, con particolare attenzione al bisogno di semplificare la burocrazia, di connettere il sistema di relazioni globali e di migliorare i servizi pubblici locali. La Figura 1 mostra quali, tra i 100 punti che riassumono le osservazioni dello stato attuale e le proposte per il futuro della Regione Lombardia, siano quelli più direttamente collegati alla ricerca qui discussa.

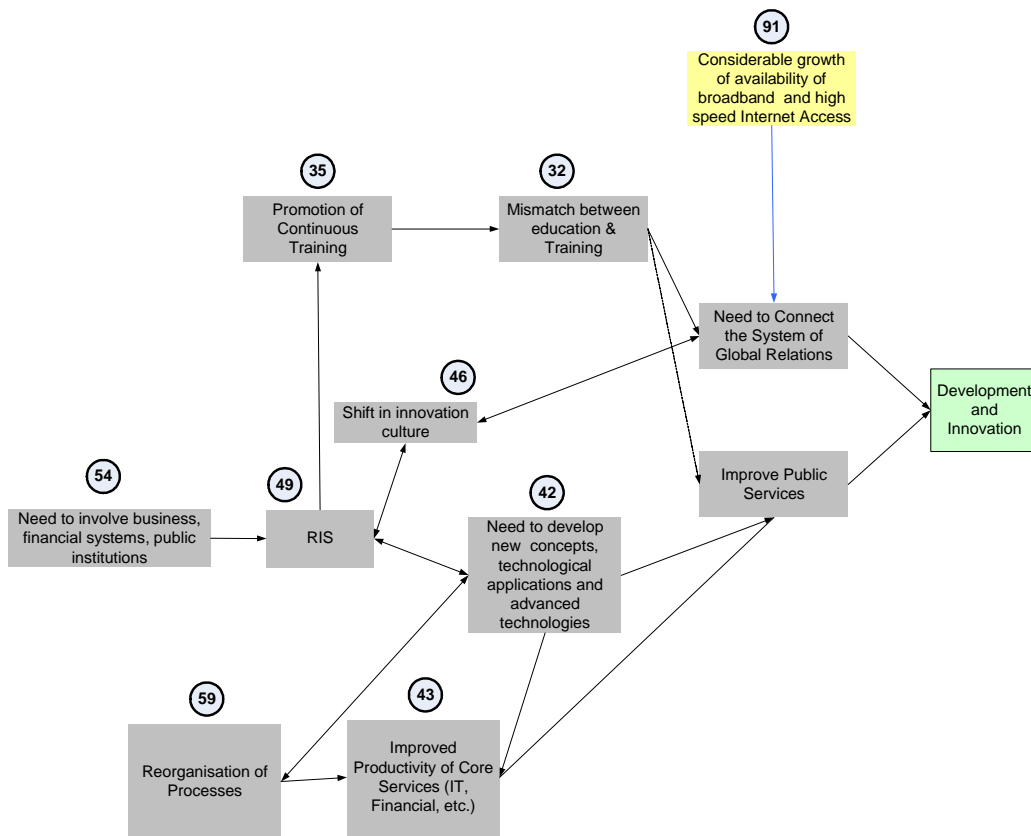


Figura 1 - Aree di intervento ed osservazioni ([1]) collegate alle riflessioni presentate in questo documento

La rimanente parte del presente documento è così strutturata: l'autore definisce prima i termini utilizzati; descrive poi lo stato dell'arte per quanto riguarda i concetti, teorie e modelli disponibili oggi per OS e SS; discute i progetti di ricerca e sviluppo nei quali è stato coinvolto negli ultimi anni, contestualizzandoli nel mondo Scozzese; conclude proponendo una serie di spunti in linea con le richieste del Progetto Magellano.

Definizioni

Il presente paragrafo ha come obiettivo quello di chiarire l'interpretazione data dall'autore a ciascuno dei termini dallo stesso usati e la cui natura lascia spazio ad interpretazioni varie ed a volte contrastanti, o la cui trasposizione dal vocabolario inglese ne prevede l'utilizzo in lingua originale. L'obiettivo non è quello di creare delle definizioni universali, bensì di dare gli strumenti al lettore per interpretare nel modo corretto i concetti espressi in questo documento.

Outsourcing Strategico (OS): la decisione strategica da parte di un'impresa –pubblica o privata- di esternalizzare uno o più processi o funzioni di supporto ad uno o più fornitori esterni, con l'obiettivo di incrementare la propria efficienza attraverso l'utilizzo delle risorse liberate su attività ad alto valore aggiunto.

Off-shoring: la strategia di OS che prevede l'utilizzo di fornitori di servizi all'esterno dello Stato nel quale risiede l'organizzazione.

Shared Services (SS): letteralmente tradotto in “servizi condivisi”, è un modello che prevede l'erogazione da parte di un'unità di business o impresa indipendente di servizi standardizzati per gruppi di clienti, ed ottimizzati su clienti individuali.

“Make or Buy”: letteralmente tradotto in “produrre o comperare”, definisce il tipo di domanda strategica alla quale produttori in diversi settori devono rispondere per linee di prodotto o servizi specifici.

Time to Market (TTM): è un indicatore di prestazione che misura il tempo necessario ad un prodotto o servizio per essere progettato, implementato e distribuito al consumatore finale.

Original Equipment Manufacturer (OEM): originariamente utilizzato nell'industria elettronica per indicare il produttore di un componente principale utilizzato nella produzione di un prodotto finito. Nell'industria automobilistica, OEM viene utilizzato per indicare produttori come GM e FIAT.

Supply chain: è il complesso di processi, attori e sistemi coinvolti nelle varie attività che vanno dall'approvvigionamento delle materie prime alla consegna al consumatore finale del prodotto finito.

Processi di back-office: indica i processi di supporto di un'organizzazione, come ad esempio risorse umane e contabilità.

Processi di front-office: indica i processi di supporto all'organizzazione che richiedono un'interazione con il cliente finale, come ad esempio servizio al cliente.

Processi di middle-office: quei processi di supporto all'organizzazione che servono per far funzionare ed integrare i processi di back- con quelli di front-office, come ad esempio IT.

Il panorama globale

Vari eventi degli ultimi anni hanno cambiato radicalmente il contesto in cui imprese ed istituzioni pubbliche operano individualmente, collaborano e competono nell'arena globale. In particolare, costanti pressioni politiche, sociali ed economiche esigono prodotti e servizi sempre più vari, più complessi, e meno costosi. In più, lo sviluppo di tecnologie avanzate da una parte, e l'adozione irrefrenabile di tali tecnologie da parte dei singoli individui, rende i consumatori capaci di scegliere non più tra due marche in vendita al negozio di quartiere, ma tra centinaia di marche diverse, prodotte nelle parti più remote del globo, e vendute in negozi virtuali accessibili dalla comodità del proprio salotto.

Le seguenti osservazioni riassumono, in modo non di certo esaustivo, ma comunque efficace per il fine di questo documento, il contesto competitivo globale ([2], [3], [4]):

- Globalizzazione da un lato, e sviluppo tecnologico dall'altro, hanno trasformato organizzazioni di qualsiasi dimensione in competitori su scala mondiale, dando a realtà locali accesso a mercati globali.
- Organizzazioni e catene di valore sono oggi distribuite su scala globale, con conseguenti pressanti necessità di migliore visibilità dei processi estesi e di collaborazione tra gli attori coinvolti
- Il ciclo di vita dei prodotti ed il TTM (time-to-market) diventano sempre più corti, e questo impone pressanti sfide in aree come innovazione di prodotto, di servizio e di processo, maggiore produttività e gestione delle scorte (sia di prodotto che di informazione)
- La domanda per prodotti e servizi richiede un livello di personalizzazione crescente in conseguenza al fatto che il consumatore ricopre un ruolo sempre più centrale per il successo di qualsiasi iniziativa. Questo richiede maggiore flessibilità, che si traduce in maggiori costi per garantire le competenze e la capacità necessarie.
- Nuovi modelli operativi ed organizzativi sono emersi, in particolare quelli di supply chain e di impresa estesa, che vedono il ruolo dei singoli attori inscindibile da quello del sistema di cui essi fanno parte.

Affinchè gli OEM (Original Equipment Manufacturer) possano sopravvivere in queste condizioni, essi si vedono costretti a ridefinire le strategie aziendali (quali prodotti e servizi produrre e fornire e quali mercati servire) e di produzione ([5]). Gli OEM devono velocemente ed efficientemente identificare e penetrare nuovi mercati, progettare, produrre e fornire prodotti e servizi che soddisfino la domanda dei consumatori finali ([4]). "Agilità", definita come l'abilità di rispondere velocemente ed efficacemente per soddisfare i consumatori ([6],[7]), diventa un'imporante dimensione competitiva.

E' in questo contesto che ha origini il fenomeno dell'outsourcing, che verrà meglio analizzato nella sezione seguente.

Stato dell'arte

Outsourcing Strategico¹

“Outsourcing” è di recente diventato una parola chiave sia nella letteratura scientifica che nel mondo industriale. Nonostante ciò, le radici di questo concetto si possono trovare nelle decisioni strategiche di “make or buy” che imprese in svariati settori hanno dovuto affrontare da sempre ([2],[8]).

All'epoca del “make or buy”, prodotti e servizi venivano forniti sulla base di contratti ben definiti. Grazie allo sviluppo di economie di scala, i fornitori erano in grado di sfruttare l'esperienza operativa per ottimizzare le operazioni e diminuire i costi per gli OEM, che a loro volta passavano i risparmi così generati ai loro clienti ([9]). Mentre questi primi esempi di modelli di outsourcing, sono stati adottati da tempo e con successo in alcuni settori industriali -come l'industria automobilistica ed elettronica- ([10]), sono ormai obsoleti a causa dei recenti sviluppi globali che hanno cambiato le regole del gioco competitivo.

Il semplice “comperare” da fornitori non è più sufficiente e nuovi modelli di outsourcing strategico sono diventati un'alternativa capace di aiutare imprese ad operare nel contesto descritto in precedenza. OS è così diventato la priorità di un numero sempre crescente di enti pubblici e privati, come la scelta strategica capace di creare valore nel breve e lungo termine ([11]). Gartner ha recentemente confermato che il 73% delle aziende a livello intermedio nella supply chain esternalizzano parte dei loro processi aziendali ([11]).

L'OS trova la propria forza nei benefici che vengono generati dal commissionare ad una terza parte affinché questa si prenda la responsabilità di implementare e monitorare processi di supporto in modo più efficiente ed efficace. Benefici che vanno ben oltre i semplici guadagni economici derivanti dalla capacità di sfruttare la relazione con i propri fornitori e di comperare a prezzi più bassi. Al contrario, i benefici economici sono alle volte quelli che richiedono più tempo per manifestarsi, e sono spesso più importanti i guadagni indiretti derivanti da una maggior profittabilità o dalla capacità di penetrare mercati diversi. Da cui il termine *outsourcing strategico*.

I fattori esterni, esaminati nella sezione precedente, costringono le imprese, di qualsiasi dimensione e genere, a riesaminare quali siano quelle attività e competenze in grado di generare vantaggio competitivo. E' così che anche OEMs come GM hanno spostato la loro attenzione strategica su attività di progettazione, esternalizzando invece l'intera produzione del prodotto finito a fornitori esterni ([2],[12]).

Modelli contemporanei di OS differiscono dai precedenti nei seguenti aspetti:

- **Maggiore complessità del network di attori coinvolti:** La decisione di esternalizzare risulta in un più alto grado di complessità rispetto a contratti di fornitura convenzionali. I processi sono ora estesi e le tecnologie a supporto devono essere perfettamente integrate o integrabili tra i diversi attori del sistema.
- **Collaborazione:** il successo di iniziative di esternalizzazione è strettamente legato al tipo di relazione tra i vari attori coinvolti. L'abilità di trasformare questa relazione nell'“impresa virtuale”, nella quale tutti i partners sono virtualmente sincronizzati diventa critica per il successo.
- **Condivisione strategica del rischio:** sistemi di attori più complessi e strettamente correlati comportano un aumento della quantità e sensibilità delle informazioni che vengono condivise tra gli attori stessi. Conseguentemente, la sopravvivenza di componenti individuali del sistema è

¹ Parti di questo paragrafo sono adattate e tradotte da Busi and Ball (2006) [13]

diventata più dipendente dalla sopravvivenza dell'intero sistema e dalla capacità dei vari attori di lavorare congiuntamente verso un obiettivo strategico comune ([14])

- **Misurazione delle prestazioni:** il nuovo tipo di relazione e gli obiettivi stessi di questa relazione richiedono nuovi indicatori per misurarne le prestazioni. Considerazioni basate esclusivamente su costi, qualità ed efficienza produttiva perdono di significato, a meno che queste vengano affiancate da indicatori come: agilità, flessibilità, tempo di ciclo totale, velocità di adozione da parte del mercato, e porzione di mercato occupata.

Nonostante OS sia diventato un trend dominante, i dati disponibili indicano qualche contraddizione tra il livello di adozione ed il successo effettivamente raggiunto dalle varie iniziative ([15]). Un'indagine condotta da Dun & Bradstreet dimostra che il 20% delle iniziative di outsourcing fallisce entro i primi due anni ed il 50% nei primi cinque. Una simile indagine condotta da DiamondCluster International (2002, [16]) concludeva che il 78% delle risposte indicava costi più alti del previsto, bassa qualità del servizio offerto e cambiamenti nella direzione strategica, come le tre cause principali per cui tali relazioni falliscono.

I rischi coinvolti nella decisione di adottare OS sono inerenti alla complessa serie di compromessi che tale scelta comporta: riduzione di costi contro crescita, velocità contro qualità, mantenimento di coesione organizzativa contro sviluppo di competenze avanzate ed innovazione. Per di più, invece che semplificare le operazioni, OS spesso introduce complessità, aumento dei costi e frizione nella catena di valore, richiedendo un livello di competenze e di dedizione da parte del direttivo maggiori di quelli inizialmente anticipati ([15]).

Nonostante questo, un'analisi approfondita di vari rapporti redatti da società leaders in attività di analisi di mercato, ([18], [19], [20]), dimostra dati interessanti riguardo sia alla dimensione che alla crescita del mercato negli ultimi anni. Nel 2002, Gartner vedeva l'outsourcing come un mercato da 110 bilioni di dollari americani e prevedeva sarebbe cresciuto fino a 173 bilioni di dollari nel 2007 ([21]). Contemporaneamente, NelsonHall concordava con Gartner, stimando la dimensione dello stesso mercato in circa 126 bilioni di dollari, prevedendo un tasso di crescita dell'8% nei prossimi 5 anni, raggiungendo \$181.5 bilioni nel 2009 ([22]). Infine, dati pubblicati di recente da Plunkett Research mostrano come il mercato sia cresciuto in realtà molto più velocemente di quanto stimato da Gartner e Nelson Hall, avendo raggiunto approssimativamente \$400 bilioni nel 2006 e \$450 bilioni nel 2007 ([20]).

Shared Services²

Nell'anno 2000, almeno l'80% delle società listate nei primi 20 posti della prestigiosa classifica "Fortune 500", avevano già adottato il modello di SS e molte altre imprese nella stessa lista in America avevano adottato determinate variazioni dello stesso modello ([24], [25], [26]). Il veloce tasso di adozione del modello da parte di imprese leaders ha attuato un processo di cambiamento istituzionale ed era così inevitabile che molte altre organizzazioni avrebbero seguito lo stesso esempio. E' così che, sia imprese private che enti pubblici, in tutto il mondo, stanno correntemente adottando lo stesso modello –con l'America alla guida, seguita da Regno Unito ed Europa-

Come per l'OS, esiste ancora un certo livello di scetticismo riguardo ai potenziali benefici del modello di SS, giustificato dal fatto che numerosi pionieri abbiano manifestato risultati poveri ed alti livelli di insoddisfazione ([27]). Allo stesso tempo, SS è stato descritto come un nuovo modo di fornire servizi di supporto in modo efficiente ed efficace e gli stessi dati mostrano che siano numerosi i casi dove, invece, i benefici raccolti abbiano superato significativamente le aspettative. Casi di successo dimostrano che esistono reali opportunità per ridurre i costi, migliorare la qualità dei servizi e migliorare la flessibilità ed agilità produttiva delle imprese che utilizzano SS. Inoltre, un'analisi, condotta dall'autore, dei casi di insuccesso ha portato alla luce caratteristiche comuni in

² Parti di questo paragrafo sono adattate e tradotte da Busi, Walls and Bititci (2007, [23])

termini di processo decisionale non strutturato, decisioni basate su istinti e presunta esperienza di singoli individui e prese senza considerare tutti i fattori coinvolti, ecc. La stessa analisi rivela chiaramente che molti pionieri non hanno compreso appieno il modello di SS. Tale conclusione ha portato l'autore a condurre una vasta analisi delle aree scientifiche che ruotano intorno al modello, come ricerca operativa, supply chain management, ecc. i cui risultati sono serviti per informare attività di ricerca descritte nella sezione 0. Di seguito, una breve sintesi serve a chiarire cosa sia il modello di SS, quale sia il legame tra SS e OS, quali siano i benefici che il modello è in grado di generare e quali siano i fattori chiave per una corretta implementazione di progetti di questo tipo.

Imprese pubbliche e private hanno per anni focalizzato strategie di miglioramento e ottimizzazione sui processi produttivi. Recentemente però, sono sempre più numerose le imprese che hanno volto la loro attenzione ai processi di supporto di back e middle office, realizzando che il margine per l'ottimizzazione di attività primarie, sostanzialmente già ottime, è ormai molto basso. Processi non strettamente produttivi sono diventati il centro dell'attenzione anche poichè si è cominciato a realizzare che questi vengono spesso condotti più e più volte in diverse parti nella stessa organizzazione. Considerando che funzioni di supporto contano abitualmente per il 40% dei costi totali, è facile capire come potenziali tagli ai costi nascosti nei servizi di supporto potrebbero rigenerare il motore competitivo di numerose imprese ([28]).

Inizialmente, il concetto di SS semplicemente promuoveva l'idea di consolidare tutti i processi di supporto e trasformarli in attività primarie di un'unità organizzativa comune ([29]). In questo modo, unità di SS sarebbero state in grado di sviluppare economie di scala e altre unità di business avrebbero potuto focalizzare le loro risorse e competenze su attività per loro primarie ([30], [28]). Chiaramente, unità di SS avrebbero influenzato il modo in cui le aziende madri avrebbero gestito il loro capitale umano, economico e tecnologico, probabilmente tre delle componenti più importanti per il successo di qualsiasi impresa ([28]). Di conseguenza, modelli di SS erano originariamente simili a modelli di "in-sourcing", focalizzando l'attenzione nel fornire servizi a unità di business individuali ([31]). Nell'arco degli ultimi anni però, modelli esistenti di OS e di SS sono andati convergendo sempre più e la combinazione di OS e SS è diventata un'alternativa più efficace ed economica rispetto a quella di implementare centri interni all'organizzazione stessa.

PriceWaterhouseCoopers definisce modelli attuali di SS come segue: "prendere processi comuni e ripetitivi che originano in svariate organizzazioni e fornirli tramite un fornitore di servizi comune, conseguentemente liberando risorse in ciascuna organizzazione, così che possano essere utilizzate in attività a più alto valore aggiunto e di interesse maggiore per il consumatore finale".

La veloce evoluzione del concetto nel corso degli ultimi anni comporta che non esistano oggi definizioni o modelli standard. SS è infatti stato spiegato e descritto nei più svariati e diversi modi, dal vecchio modello di centralizzazione alla collocazione in un'organizzazione separata di unità interne rimosse dall'organizzazione alla quale queste forniscono il/i servizio/i ([31]). Nonostante ciò, i numerosi casi oggi disponibili dimostrano che SS è ben lontano dall'essere un "passo indietro nei vecchi tempi della centralizzazione burocratica" ([32]). La differenza principale è che, il modello di centralizzazione ricavava le economie di scala dalla standardizzazione dei servizi, mentre il modello di SS ricava sia economie di scala sia di scopo sia di specializzazione, consolidando e poi ottimizzando i processi, per un insieme di clienti con simili fabbisogni ([28], [33]).

Tradizionalmente, buoni candidati per la transizione al modello di SS erano i processi che ruotavano attorno alla funzione finanziaria di un'impresa ([32]). Nonostante questo, sono svariati le funzioni di supporto interno che dimostrano buone caratteristiche per generare benefici attraverso il modello di SS, come ad esempio: marketing, acquisti, relazioni pubbliche, servizio post-vendita, sistemi informatici, e ricerca e sviluppo ([28], [31]).

Una regola generalmente usata per decidere quali processi dovrebbero essere esternalizzati, a un'unità o centro SS, è quella di cominciare con quei processi a minor impatto strategico e maggiore potenziale per sviluppo di economie di scala.

Molti i benefici promessi dal modello SS. Sicuramente la ragione, per cui più della metà delle multinazionali hanno adottato modelli SS, è la possibilità di generare il 30/40% di risparmio sui costi amministrativi ([32]). Più precisamente, si stima un risparmio medio del 20% del costo diretto totale di processo, dal 15 al 20% di risparmio legato al miglioramento di processo ed un'altro 15% al miglioramento dei sistemi ed infrastrutture ([34]). Da notare comunque che i benefici legati a SS vanno ben oltre il risparmio economico ([28]). In modo del tutto analogo a OS, il beneficio più importante è sicuramente l'abilità di generare un più alto livello di qualità dei servizi e la possibilità di sfruttare tale abilità per servire sia clienti interni che esterni, creando valore strategico, sia per l'unità SS sia per l'unità cliente ([34], [35]). Inoltre, SS permettono un più alto grado di connettività, sia interne all'organizzazione utilizzatrice sia nella sua supply chain ([36]), in quanto permettono di superare il tradizionale ostacolo legato alla mancanza di standards nel sistema, che rallentavano il flusso di informazione.

Si è accennato a come tali benefici possano essere a volte difficili da realizzare. Un progetto di adozione del modello SS richiede un tempo minimo di 18/24 mesi, anche se alcune funzioni possono operare a pieno regime molto prima ([30], [31], [34]). Mentre il concetto è facile da capire, molte organizzazioni hanno scoperto che progetti di questo tipo non sono assolutamente facili. I significativi cambiamenti risultanti dall'adozione di SS hanno un impatto su risorse umane, processi aziendali e sistemi informativi ([31]). Non è inusuale che progetti di questo tipo risultino in un'alleggerimento di sistemi di supporto e personale accumulati in anni di crescita, acquisizioni e cambiamenti politici ([28]). Il che giustifica che la maggior resistenza al cambiamento generalmente proviene dal personale interno coinvolto nella funzione sotto analisi.

Progetti in corso

Questa sezione presenta brevemente due progetti di ricerca e sviluppo iniziati e gestiti dall'autore nei campi di interesse. Questi vengono prima contestualizzati nella realtà in cui hanno preso forma, portando così alla luce le chiare somiglianze esistenti con il contesto Lombardo.

Il contesto Britannico

Efficienza e semplificazione alla base di politiche governative Britanniche³

Governi, ovunque nel mondo, sono sotto costante pressione politica, sociale ed economica per “fare di più con meno”. In pratica, questo significa fornire migliori servizi al cliente e, contemporaneamente, eliminare le inefficienze e quindi ridurre i costi. Negli enti governativi l'adozione di OS e SS è molto più lenta che nel settore privato. Nonostante ciò, sia per l'Europa sia per la Scozia –e anche per la Lombardia- mantenere infrastrutture identiche all'interno di ciascuna nazione o regione o municipalità diventa sempre più illogico, considerando la pressione economica e il fatto che miglioramenti delle infrastrutture e funzionalità telematiche rendono il concetto di distanza fisica assolutamente irrilevante ([31]).

Nel Regno Unito, la Gershon Review (Luglio 2004) presentava un programma di trasformazione del settore pubblico mirato a ridurre gli sprechi insiti nei processi di back-office, per re-investire le risorse liberate nel procedimento in processi di front-office, cioè l'attività primaria per gli enti in questo settore. Gershon forniva anche obiettivi e scadenze ben precise al fine di generare benefici considerevoli in seguito alla migliorata efficienza (£21.5 bilioni entro il 2008 attraverso un miglioramento dell'efficienza del 2.5% annuale). In modo del tutto simile, la Lyons Review (Luglio 2004), presentava un'agenda di cambiamento per raggiungere miglioramenti di prestazione e qualità dei servizi.

Nella realtà Scozzese, nel Giugno 2004, lo Scottish Executive lanciava l'iniziativa chiamata “*Efficient Government*” (Governo efficiente), componente principale del programma di riforma e

³ Parti di questo paragrafo sono adattate e tradotte da Busi, M. (2005) [37] proposal to conduct research for the scottish executive, CBPO Internal Document.

modernizzazione. *Efficient Government* è un programma di cambiamento della durata di cinque anni mirato ad attaccare gli sprechi, la burocrazia e le duplicazioni nel settore pubblico Scozzese. L'obiettivo del programma è quello di stabilire la Scozia come leader per efficienza, innovazione e produttività dei servizi pubblici. Sono previsti risparmi di £745 milioni entro il 2008. *'Building a Better Scotland'* (Costruire una Scozia migliore), pubblicato dall'iniziativa *Efficient Government*, identifica cinque aree di lavoro che il governo crede porteranno ai miglioramenti di efficienza previsti in tutto il settore pubblico:

1. Acquisti
2. Gestione dell'assenteismo
3. Gestione degli assetti governativi
4. Shared Services per i servizi di supporto
5. Semplificazione della burocrazia

Mentre le prime tre aree genererebbero risparmi economici grazie all'adozione di "best practices", soluzioni e sistemi già usati con successo in altri settori, le ultime due aree permetterebbero la trasformazione di lungo termine del settore pubblico e delle modalità di erogazione dei servizi pubblici.

Si stima che circa il 75% degli enti governativi Britannici stiano ora implementando il modello di SS ed i dati disponibili indicano chiaramente che questo fenomeno toccherà tutto il settore pubblico del Paese.

Conoscenza, Innovazione e produttività alla base del sistema di innovazione della regione delle Highlands Scozzesi⁴

In Europa esiste attualmente un pubblico consenso sul fatto che la conoscenza sia sempre più vitale per la competitività di imprese, governi e nazioni, di conseguenza, le strategie del settore pubblico spesso focalizzano sul ruolo del Sistema Regionale di Innovazione (SRI) nella creazione e mantenimento di economie basate su innovazione e conoscenza [38]. SRI è il cuore delle economie odierne e future e può essere definito come un insieme di "nodi" in una catena di *networks* di imprese, istituti finanziari, università, infrastrutture e persone fisiche [39].

Mentre esiste un coerente SRI Scozzese, aziende indigene sono caratterizzate da bassi livelli di investimento in ricerca e sviluppo ([40]). Allo stesso tempo, c'è una quasi totale mancanza di corrispondenza tra ciò che istituti superiori di educazione (licei ed Università) producono e la capacità ricettiva delle piccole medie imprese; e, viceversa, tra i fabbisogni delle piccole medie imprese e l'abilità e capacità degli stessi istituti di coprire tali bisogni.

Al fine di trovare soluzione a questi problemi, nel 2006, Highlands and Islands Enterprise (HIE) ha approvato un piano per lo sviluppo di un SRI regionale che dettaglia le attività principali che si ritiene siano richieste per creare un SRI che funzioni per la regione. Le seguenti quattro attività sono le più rilevanti per l'obiettivo di questo documento – ed in linea con le attività chiave della policy regionale lombarda:

- La creazione di una base industriale attiva nel campo della ricerca.
- La creazione di centri scientifici ed industriali di eccellenza nella Regione.
- L'organizzazione ed il supporto a una varietà di fornitori di servizi alle aziende.
- Lo sviluppo di un'infrastruttura dell'innovazione.

La collaborazione di HIE con varie università, come quella di Strathclyde in Glasgow, l'MIT in Boston (USA) e UHI in Inverness rientra nel contesto delle priorità sopraelencate. Così come il

⁴ Parti di questo paragrafo sono adattate e tradotte da Busi, et al. (2007) [17]

supporto di HIE al progetto in corso con AlchemyPlus ltd. e Carisma RCT Ltd., che ha come obiettivo principale quello di creare e stabilire un centro SS nel cuore delle Highlands.

Conclusioni: Scozia pronta per Outsourcing Strategico e Shared Services

Dovrebbero essere chiari, a questo punto, i motivi per cui OS e SS vengono viste come aree prioritarie per lo sviluppo della regione delle Highlands Scozzesi:

- Politiche nazionali riconoscono l'importanza per il settore pubblico di semplificare i processi burocratici di supporto ed aumentare la qualità dei servizi offerti.
- Il mondo industriale sta subendo un forte cambiamento, in quanto, condividendo con il settore pubblico il bisogno di migliorare efficienza e qualità dei servizi offerti al consumatore finale, le imprese si vedono costrette a riesaminare le proprie priorità strategiche.
- Politiche pubbliche mirano a creare relazioni più integrate e forti tra organizzazioni ad intenso sviluppo di competenze con piccole medie imprese, con l'obiettivo di supportare una maggiore capacità innovativa e permettere alle PMI di crescere, diventare più robuste e competitive, fornire servizi a più alto valore aggiunto, e a creare posti di lavoro di più alto valore.
- L'estesa base di PMI che guida l'economia delle Highlands and Islands sta affrontando un periodo di bassa produttività, principalmente dovuto alla scarsa efficienza di processi di back e middle-office. Questo si manifesta in un tessuto industriale che fatica a rimanere competitivo nel mercato globale.
- Il mercato dell'outsourcing è in crescita significativa, sia in termini di dimensioni sia di profondità (cioè da processi di back-office ad intere funzioni industriali).
- Il modello di SS sta emergendo, sia nel settore privato sia in quello pubblico, come un modello che è in grado di generare importanti risparmi economici e, allo stesso tempo, di generare dei benefici in termini di migliore qualità di servizio.

Attività di ricerca nell'area Outsourcing Strategico

Il punto di partenza della ricerca condotta dall'autore negli ultimi due anni nel campo di interesse può essere riassunto nelle seguenti domande:

- Che benefici si possono trarre attraverso l'esternalizzazione di processi di supporto?
- Assumendo che i benefici siano reali, perchè le PMI e gli enti governativi sono così lenti nell'adozione di questa strategia?
- Perchè numerose iniziative di questo tipo falliscono? E come si può aumentare la possibilità di portare a termine iniziative di questo tipo?

Queste domande sono alla base di diversi progetti di ricerca e sviluppo che, ad oggi, hanno generato numerose conclusioni interessanti. Senza entrare nel dettaglio di ognuno di questi progetti, si possono identificare tre fasi principali:

- Fase 1 - Studio preliminare: con l'obiettivo di formare una base concettuale, in questa fase si è studiato lo stato dell'arte attraverso l'analisi strutturata di riferimenti bibliografici scientifici, rapporti industriali, documenti pubblici e governativi.
- Fase 2 – Osservazioni empiriche e raccolta dati: le principali conclusioni tratte nella fase precedente sono state qui comparate con osservazioni di casi reali tramite interviste strutturate, questionari e visite in-loco.

- Fase 3 - Modellizzazione e sviluppo: utilizzando le nozioni apprese in Fase 2, il gruppo di ricerca ha sviluppato modelli e strumenti operativi a supporto dei processi di outsourcing strategico, nelle aree identificate nelle Fasi 1 e 2.

I principali risultati prodotti, per la cui spiegazione dettagliata si invita il lettore a consultare la lista bibliografica proposta alla fine di questo documento, si possono così riassumere:

- Framework concettuale di supporto a progetti di OS: lista e metodi di valutazione dei diversi fattori da considerare, rischi nascosti nelle diverse fasi di processo e metodi per evitarli, fattori critici per il successo di iniziative di questo tipo, ecc.
- Modello di processo decisionale: le varie fasi, processi ed attività, da implementare in processi di OS, sono state mappate in un modello di processo. Il modello è stato poi utilizzato per sviluppare uno strumento elettronico da usarsi come supporto per le varie decisioni di interesse.
- Strumento di “*Multicriteria Decision Analysis*” per la valutazione simultanea dei diversi fattori che devono essere considerati nel prendere una decisione di OS
- Svariate *checklists* per rendere possibile un controllo continuo dell’operato e permettere ai responsabili di identificare aree di potenziale pericolo nel corso del progetto.

Attività di ricerca future saranno focalizzate nel testare gli strumenti sviluppati in ambito industriale e nel rifinire gli stessi sulla base dei dati raccolti.

Attività di ricerca nell’area Shared Services

Attività di ricerca in questa area, stimolate dall’estrema attualità di OS e SS nelle politiche nazionali, sono originate dalle seguenti due domande:

- **In che modo si può utilizzare OS per lo sviluppo del settore pubblico?**
- **In che modo si può utilizzare OS per lo sviluppo del settore delle PMI?**

Dall’analisi e contestualizzazione presentata nelle pagine precedenti, emerge chiaramente come, la creazione di un centro SS nelle Highlands, sia la soluzione verso la quale l’autore sta lavorando con il Governo, l’università e gli enti privati per risolvere i problemi legati sia alla bassa produttività di PMI, sia all’alto livello di sprechi dovuti ai complessi processi burocratici negli enti governativi, sfruttando i benefici offerti dalla competizione globale.

Una delle principali attività di ricerca dell’autore, in questo settore, aveva come obiettivo quello di stabilire quale fosse il modello SS più idoneo per raggiungere gli obiettivi preposti. Molti modelli sono stati sviluppati ed adottati per la fornitura di servizi sulla base della piattaforma di SS ([41],[42]). Tali varianti possono essere viste come diverse interpretazioni dei seguenti tre modelli di base ([17]; Figura 2):

- **Shared Services Business Unit (SSBU):** Un’unità di business creata internamente ad un’organizzazione, dedicata alla fornitura a clienti interni di servizi ottimizzati, in precedenza ripetuti in diverse unità della stessa organizzazione.
- **Commercial Shared Services Business Unit (CSSBU):** Un’evoluzione del modello SSBU, dove l’SSBU sviluppa economie di scala e di specializzazione sufficienti per poter generare profitto, tramite la fornitura degli stessi servizi anche a clienti esterni.
- **Outsourced Shared Services Centre (OSSC):** un’impresa individuale – privata o a compartecipazione statale- la cui attività principale consiste nel fornire servizi condivisi tra numerosi clienti esterni.

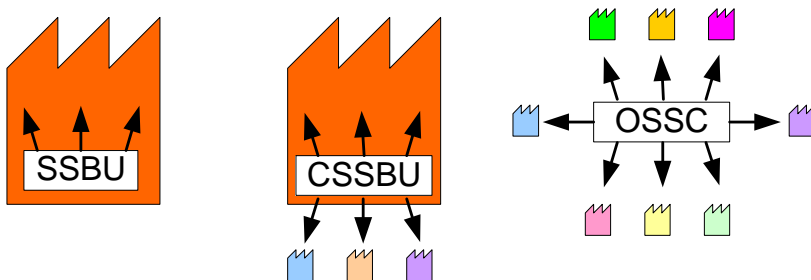


Figura 2 - Rappresentazione grafica dei tre modelli base per la fornitura di servizi tramite la piattaforma SS

Il modello OSSC e' stato selezionato come quello più appropriato per il progetto in questione, principalmente per le seguenti quattro ragioni:

1. Esperienze precedenti confermano che questo sia il modello in grado di generare benefici a maggiore impatto, in conseguenza del fatto che entità indipendenti sono, generalmente, in grado di procurare i finanziamenti necessari per lo sviluppo ed il continuo mantenimento delle infrastrutture tecnologiche, che sono alla base di tutti i modelli di SS ([41]).
2. PMI, generalmente, non hanno a disposizione risorse dell'entità di quelle richieste per progetti di questo tipo.
3. Enti pubblici sono, generalmente, avversi al rischio ed iniziative di questo tipo sono indubbiamente rischiose. Inoltre, il livello di cambiamento, organizzativo e culturale, richiesto, per permettere al modello di esistere e generare i benefici promessi, sono di entità troppo grande, perchè un ente pubblico si assuma il rischio di un potenziale fallimento.
4. Il fatto che AlchemyPlus Ltd, insieme ad altri fornitori di servizi locali, avesse già iniziato a pianificare la progettazione e la costruzione del OSSC nella regione delle H&I, chiaramente indicava la maturità del mercato e, di conseguenza, l'importanza di investigare questo modello in maggior dettaglio.

La seconda attività chiave di ricerca e' stata focalizzata sull'analisi di come il "sistema" funzioni oggi e come funzionerebbe una volta che l'OSSC diventasse operativo. L'obiettivo era quello di chiarire come la creazione di un OSSC contribuirebbe ad incrementare la produttività di PMI e di enti pubblici e la maggior interconnessione tra sistemi di governo, università ed industria, e di conseguenza a sviluppare l'economia della regione.

L'autore definisce il "sistema" come il gruppo di PMIs, fornitori di servizi indipendenti, enti governativi ed organizzazioni di ricerca e sviluppo che hanno un impatto sullo sviluppo (o il non-sviluppo) dell'economia regionale. Tenendo presente questo, l'analisi è stata condotta usando quattro dimensioni principali (Table 1): offerta, domanda, infrastruttura, "strategia di sistema" (cioè l'abilità dei vari attori di pensare ed agire come un'entità unica invece che come più unità indipendenti).

Dimensioni di analisi	Presente	Futuro
Offerta	Oggi esistono numerosi fornitori di servizi indipendenti di piccole dimensioni che competono l'uno con l'altro per lo stesso mercato, spesso offrendo lo stesso prodotto.	L' OSSC analizza la domanda interfacciandosi con il mercato e fornisce servizi a PMI e enti pubblici a costi e qualità ottimizzati. L'OSSC e' in grado di sincronizzare la domanda con l'offerta, coordinando i diversi fornitori che ora collaborano per fornire servizi complementari tramite l'OSSC.
Domanda (SMEs ed enti pubblici)	PMI con insufficienti risorse per sviluppare competenze particolari Enti pubblici appesantiti, procedure burocratiche	PMI ed enti pubblici ora beneficiano del fatto che l'OSSC rappresenta un unico punto di contatto tra la domanda e l'offerta L'offerta e' innovativa e i costi ottimizzati Tramite OS a OSSC, PMI ed enti pubblici possono

	complesse Piccoli fornitori indipendenti non hanno la visibilità necessaria per sopravvivere	ora utilizzare le risorse rese disponibili in altre attività più ad alto valore aggiunto
Infrastrutture	La banda larga ora disponibile, da un lato non è adeguata a trasportare l'enorme quantità di informazione e dati necessari, e dall'altro non ha ancora una copertura totale del territorio (problema dell' "ultimo miglio") I fornitori non hanno le risorse economiche per sostenere da soli i costi inerenti l'aggiornamento delle infrastrutture.	Grazie ad un impegno sinergico dei sistemi industriali e governativi, esiste ora un'infrastruttura adeguata e a copertura totale che non solo permette a chiunque di usufruire dei centri SS, ma che diminuisce anche notevolmente i costi collegati con la fornitura e l'utilizzo dei servizi offerti.
"Strategia di sistema"	Non esistente Atteggiamenti individualistici Strategie individuali totalmente disallineate l'una con l'altra	Strategie di ogni attore sono ora allineate con quelle del sistema e mirano a sviluppare un sistema locale competitivo collaborando per migliorare l'economia regionale. Progetti di ricerca e sviluppo permettono al centro SS di sviluppare una cultura di continua innovazione di servizi e processi di fornitura. PMI sono ora più competitive grazie ad un maggiore profittabilità, la quale, a sua volta, proviene da una maggiore abilità innovativa delle PMI stesse, migliore capacità di gestire i servizi offerti e di ridurre i costi attraverso la eliminazione di sprechi e duplicazioni. L'economia locale è basata su un sistema economico stabile e duraturo, in cui ogni attore beneficia di un più alto valore del sistema nella sua totalità.

Table 1 - AS-IS and TO-BE State analysis before and after the establishment of the OSSC

Ad oggi, il progetto procede con AlchemyPlus e HIE ancora alla guida dell'iniziativa. Alchemy, insieme a Carisma RCT -responsabile per le attività di ricerca alla base del progetto- stanno concentrando le risorse disponibili nello sviluppo di un processo innovativo di erogazione di servizi basato sul concetto di "*utility computing*", che prevede che gli utenti paghino solo per il servizio effettivamente utilizzato (in modo del tutto simile a come oggi si paga per acqua ed elettricità). Allo stesso tempo, HIE sta studiando modi possibili per incrementare la capacità delle infrastrutture telematiche nell'area, per fare in modo che siano all'altezza della richiesta di mercato.

Discussione: riflessione sulla situazione attuale e spunti per attività future

Dopo aver analizzato i documenti resi disponibili dal Progetto Magellano ed aver presentato, in modo sommario, le attuali attività di ricerca dell'autore nei campi OS e SS, è possibile fare le seguenti osservazioni:

- La Regione Lombardia si basa su un'economia del tutto simile a quella della regione delle Highlands Scozzesi.
- Gli obiettivi della Regione Lombardia in termini di sviluppo ed innovazione corrispondono chiaramente alle aree di priorità definite nel SRI redatto da HIE
- La necessità di semplificare i processi burocratici della Regione Lombardia è in perfetto allineamento con gli obiettivi strategici definiti nella Gershon Review (Luglio 2004), la Lyons Review (Luglio 2004) ed il programma "Efficient Government" (Giugno 2004)
- Gli obiettivi e la politica Lombarda di supporto all'integrazione del sistema più ampio di attori comprendente governo, industria, istituti finanziari ed università si riscontrano anche negli esempi

presentati di progetti collaborativi tra governo locale e varie università ed imprese private nel caso Scozzese (vedi sezione 0)

- Scarso allineamento tra domanda e offerta in termini di educazione e sviluppo professionale si osserva sia in Lombardia che in Scozia
- Nè Lombardia nè Scozia sono immuni dagli importanti cambiamenti del panorama competitivo globale –descritti nella sezione 0-II panorama globale -.

Sulla base delle osservazioni precedenti, l'autore ha proposto, in questo documento, due aree di interesse. Si ritiene che la strategia di OS e il modello SS siano in grado di produrre benefici tali da supportare lo sviluppo di situazioni analoghe a quella Lombarda e Scozzese e riassunte nei punti di analisi in Brugnoli et al. (2007) e rappresentati in Figura 1.

In via del tutto preliminare si propone quindi che, data la sorprendente analogia tra il caso Scozzese e quello Lombardo e, dato lo stato avanzato della ricerca presentata in queste pagine da parte dell'autore, l'IRER e la Regione Lombardia potrebbero creare un centro di eccellenza in campo Outsourcing Strategico e fornire supporto agli attori locali interessati ad adottare i modelli e le teorie qui presentate –e che eventuali attività di ricerca future potrebbero sviluppare maggiormente-. Per facilitare la creazione delle competenze richieste, potrebbe essere auspicabile progettare un programma di trasferimento tecnologico e di scambio, volto a trasferire le competenze, già esistenti nelle Highlands, al contesto locale Lombardo.

Tale programma di scambio potrebbe prevedere le seguenti fasi principali:

1. Studio comparativo Highlands & Islands – Regione Lombardia: analisi PEST (fattori Politici, Economici, Sociali e Tecnologici) e SWOT (punti di forza, debolezza, opportunità, e fattori di rischio)
2. Analisi di maturità dei concetti di OS e SS nel contesto Lombardo con individuazione di *best practices*
3. Studio di fattibilità dell'OSSC in Lombardia: Analisi dettagliata di mercato (domanda e offerta), preparazione *business case* per l'implementazione, selezione collaboratori, ecc.
4. Progettazione ed implementazione caso pilota: selezione caso, selezione processi/funzioni da esternalizzare, analisi dei processi, ecc.
5. Definizione del programma di trasferimento: corsi, seminari, progetti congiunti.

In caso, questo documento dovesse essere selezionato per la seconda fase prevista dal Progetto Magellano, l'autore discuterà poi in maggior dettaglio come questa proposta rientri comunque all'interno di una visione di lungo periodo della sua collaborazione con Carisma RCT ed Alchemy Plus.

Conclusioni

Nel presente documento l'autore ha proposto outsourcing strategico e shared services come le due aree di ricerca per le quali ritiene che lo sviluppo di competenze avanzate potrebbe supportare l'implementazione delle politiche della Regione Lombardia mirate a favorire sviluppo ed innovazione. La breve osservazione del contesto in cui imprese ed istituti pubblici e privati si trovano ad agire oggi è servita a chiarire come sia sempre più difficile, nella situazione odierna, soddisfare il consumatore e sopravvivere allo stesso tempo alle tremende pressioni sociali, economiche e politiche esercitate dalla visione globale di realtà locali.

L'analisi dello stato dell'arte nelle aree scientifiche di interesse per OS e SS ha mostrato come, effettivamente, queste strategie e modelli siano in grado di supportare una maggiore efficienza, agilità e flessibilità di coloro i quali decidano di adottarli. Allo stesso tempo, ha anche portato l'attenzione sui vari rischi connessi con implementazioni di questo tipo.

La presentazione dei progetti di ricerca e sviluppo, a cura dell'autore, ha portato degli esempi tangibili di come attività di ricerca, in sinergia con interesse governativo e intraprendenza imprenditoriale, possano effettivamente produrre strumenti e teorie altamente rilevanti da un punto di vista scientifico, pratico e politico.

Infine, la contestualizzazione di tali progetti nel panorama politico ed industriale Scozzese -e in particolare nel Sistema Regionale di Innovazione delle Highlands -, ha portato alla luce importanti somiglianze con il caso Lombardo.

La proposta presentata ruota attorno allo sfruttamento delle conoscenze e competenze già disponibili ed al trasferimento al contesto Lombardo, con la visione di generare gli stessi benefici. Tale proposta non pretende assolutamente di essere un piano di lavoro definitivo, bensì vuole semplicemente dare uno spunto di riflessione da poter discutere in modo più approfondito in futuro.

[N. Pagine: 19, N. Caratteri Inclusi Spazi: 52916]

Bibliografia

- [1]. Brugnoli, A., Colombo, A., Mazzoleni M., (2007) Governance: the Lombardy Way, Assessing an Experience, Designing new Perspectives, IReR
- [2]. Gray, J. V., Tomlin, B. T., Roth, A.V., (2005) The Effect Of Learning And Strategic Behaviours On Manufacturing Outsourcing Decisions. [www.Public.Kenan-Flagler.Unc.Edu/Phd/John_Gray/ Gray_Tomlin_Roth_11_9_05.Pdf](http://www.Public.Kenan-Flagler.Unc.Edu/Phd/John_Gray/Gray_Tomlin_Roth_11_9_05.Pdf) (Accessed 15.01.2006)
- [3]. SAP, (2003) Manufacturing Strategy: An Adaptive Perspective, www.Sap.Com/Solutions/Business-Suite/Scm/Pdf/BWP_Mnf_Strategy.Pdf (Accessed On 10/12/2005)
- [4]. Mason, J.S., Cole, M.H., Ulrey, B.T., Yan, L., (2002) Improving Electronics Manufacturing Supply Chain Agility Through Outsourcing, International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32 No. 7, 2002, Pp. 610-620.
- [5]. Collins, R., Bechler, K. (1999) Outsourcing In The Chemical And Automotive Industries: Choice Or Competitive Imperative”, The Journal Of Supply Chain Management, Fall, Pp. 4-11.
- [6]. Veeramani, D., Joshi, P., (1997), Methodologies For Rapid And Effective Response To Requests For Quotation (Rfqs), IIE Transactions, Vol. 29 No. 10, Pp. 825-38.
- [7]. Narasimhan, R., Das, A., (1999), Manufacturing Agility And Supply Chain Management Practices. Production And Inventory Management Journal, First Quarter, P. 4-10
- [8]. Tully, S. (1994). You'll Never Guess Who Really Makes... Fortune 130 (7), 124/129.
- [9]. Delattre, A., Hess, T., Chieh, K. (2003) Strategic Outsourcing: Electronics Manufacturing Transformation In Changing Business Climates, Www.Accenture.Com/Supplychain (Accessed On 25/01/2006)
- [10]. Jensen, E.K., Heinzl, L., (2001) Stimulating Manufacturing Excellence Through Outsourcing - Networks Of Interdependent Specialised Production Units, In Manufacturing Information Systems Proceedings Of The Fourth SMESME International Conference
- [11]. Power, M., Bonifazi, C., Desouza, K.C., (2004), The Ten Outsourcing Traps To Avoid, In Journal Of Business Strategy, Vol. 25, No. 2, Pp. 37-42
- [12]. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1994) Competing For The Future, Harvard Business School Press
- [13]. Busi, M., Ball, P., (2006) A Framework For Successful Manufacturing Outsourcing, In Proceedings Of The 2006RIRL Conference, Pontremoli, Italy
- [14]. Tolone, W.J. (2000), `Virtual Situation Rooms: Connecting People Across Enterprises For Supply Chain Agility', Computer Aided Design, Vol. 32 No. 2, Pp. 109-17.
- [15]. Deloitte Consulting, LLP (2005), Calling A Change In The Outsourcing Market, The Realities For The World's Largest Organisations, Www.Deloitte.Com/Dtt/Cda/Doc/Content/Us_Outsourcing_Callingachange.Pdf (Accessed On 15/12/2005)
- [16]. Diamondcluster International Survey (2002), On [Http://Www.Cio.Com/Archive/030103/Home.Html](http://Www.Cio.Com/Archive/030103/Home.Html) (Accessed 01/03/2006)
- [17]. Busi, M., Blanusa, J., Chisholm, S., Davidson, C., Swanson, P., (2007) Supporting Sustainable SMEs Competitiveness: The Case Of “Outsourced Shared Services” In The North Of Scotland, In Proceedings Of The MITIP2007 Conference, Florence (Italy)
- [18]. Forrester Research (2003) BPO's Fragmented Future.

- [19]. Nelsonhall, Global BPO Market Forecast: 2005-2009 (Nelsonhall, 2005), P.6.
- [20]. Plunkett Research, <Http://Www.Plunkettresearch.Com/Outsourcingoffshoring/Outsourcingoffshoringtrends/Tabid/183/Default.aspx> Accessed On June 07
- [21]. Namasivayam, S. (2004) Profiting From Business Process Outsourcing, Itpro, Jan/Feb
- [22]. Sako, M., Tierney, A., 2005, Sustainability Of Business Service Outsourcing: The Case Of Human Resource Outsourcing (HRO), British Academy Of Management Conference At SAID Business School, 13-15 Sept. 2005
- [23]. Busi, M., Walls, L., Bititci, U., (2006) A Conceptual Framework For Understanding The Shared Services Model: The What? Why? And How?, In Proceedings Of POMS In The Service Industry Conference, Monterey (CA, USA), June 2006
- [24]. Cecil, B. (2000) Shared Services Moving Beyond Uscess, Strategic Finance, Vol. 81, No. 10, Pp. 64-68;
- [25]. Funk, T.L., (2000) IMA Produces SMA On Shared Services And Two Others, Strategic Finance, Vol. 81, No.8, Pp. 67-68;
- [26]. Triplet, A/, Scheumann, J. (2000) Managing Shared Services With ABM, Strategic Finance, Vol. 81, No.8, Pp. 40-45
- [27]. Couto, V., Dunn, M., Hyde, P., Kocourek, P., Lambert, F., (2000) Getting Shared Services Right: Capturing The Promise, A View Point, Booz Allen & Hamilton Inc.
- [28]. Mcwilliams, B.S., (1996) Have You Considered Insourcing?, In Across The Board, Nov/Dec 1996; ABI/INFORM Global, Pg. 31
- [29]. Schuman, D.S., Dunleavy, J.R., Harmer, M.J., Lusk, J.S., (1999), Shared Services, Adding Value To The Business Unit, Wiley, New York
- [30]. O'Neill, S., (2005) Sharing Services Helps Insurers Cut Costs, National Underwriter, P&C, June 6, 2005; 109; 22; ABI/INFORM Global Pg. 19.
- [31]. Jarman, N. (1998) Shared Services Centres ... Building For Europe, Management Accounting; Jun 1998; 76; 6; ABI/INFORM Global Pg.32
- [32]. The Economist (2003) Briefing Paper: Shared Services - Moving Into Central And Eastern Europe, Published By Economist Corporate Network, <Www.Economistcorporatenetwork.Com>
- [33]. Wilson, D., A., (2005) Implementing Shared Services In The Public Sector, Presentation To The 2005 Conference – National Association Of State Controllers.
- [34]. Mclemore, Ivy, Internal Outsourcing Through Shared Services, <Www.Bfmac.Com>, Accessed 09/2005
- [35]. Forst, L.I., (2001) Shared Services Grows Up, The Journal Of Business Strategy, Jul/Aug 2001; 22; 4
- [36]. Fahy, M., (2002) Financial Shared Services Centres, Creating Value In Accounting Services In The 21st Century. Financial Shared Service Centres: Creating Value In Accounting. <Www.Acca.Co.Uk>
- [37]. Busi, M., (2005) Proposal To Conduct Research For The Scottish Executive, CBPO Internal Document
- [38]. Roper, S. 2001 'Innovation Policy In Israel, Ireland And The UK: Evolution And Success' In Public Investment And Regional Economic Development, Felstenstein, D, Mccann, P Mcquaid, R And Shefer, D (Eds.), Edward Elgar.

- [39]. Lengrand, L., And I Chatrie. 1999 "Business Networks And The Knowledge-Driven Economy." Brussels, Paper Presented At The European Commission
- [40]. Roper, S., Love, J., Cooke, P., Clifton, N., (2006) The Scottish Innovation System, Actors, Roles And Actions, On [Http://Www.Scotland.Gov.Uk/Resource/Doc/89713/002156_2.Pdf](http://www.Scotland.Gov.Uk/Resource/Doc/89713/002156_2.Pdf), Accessed On 24.06.07
- [41]. Gould, K., Magdieli, A., (2007) Optimizing Government Effectiveness Through Shared Services: Perspectives From IBM Corporation, IBM Global Business Services
- [42]. Janssen, M., And Joha, A. (2006). Motives For Establishing Shared Service Centres In Public Administrations. *International Journal Of Information Management*, 26(2), 102.

