



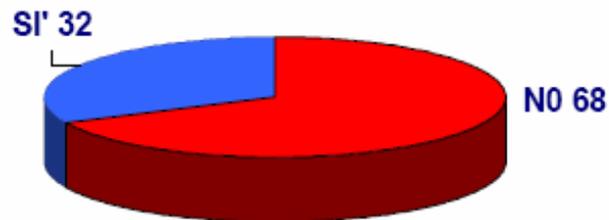
## “(HR) Outsourcing Practices in Italia: Riflessioni sui risultati del sondaggio”

Prof. Dr. Markus Venzin  
Strategic Management Institute  
Bocconi University  
Viale Isonzo, 23  
20135 Milano

phone +390258362648  
fax +390258362530  
[markus.venzin@unibocconi.it](mailto:markus.venzin@unibocconi.it)

*“No size fits all”*: la dimensione aziendale e il grado di internazionalizzazione hanno un impatto significativo sulle strategie di outsourcing

#### Aziende multinazionali del campione (%)



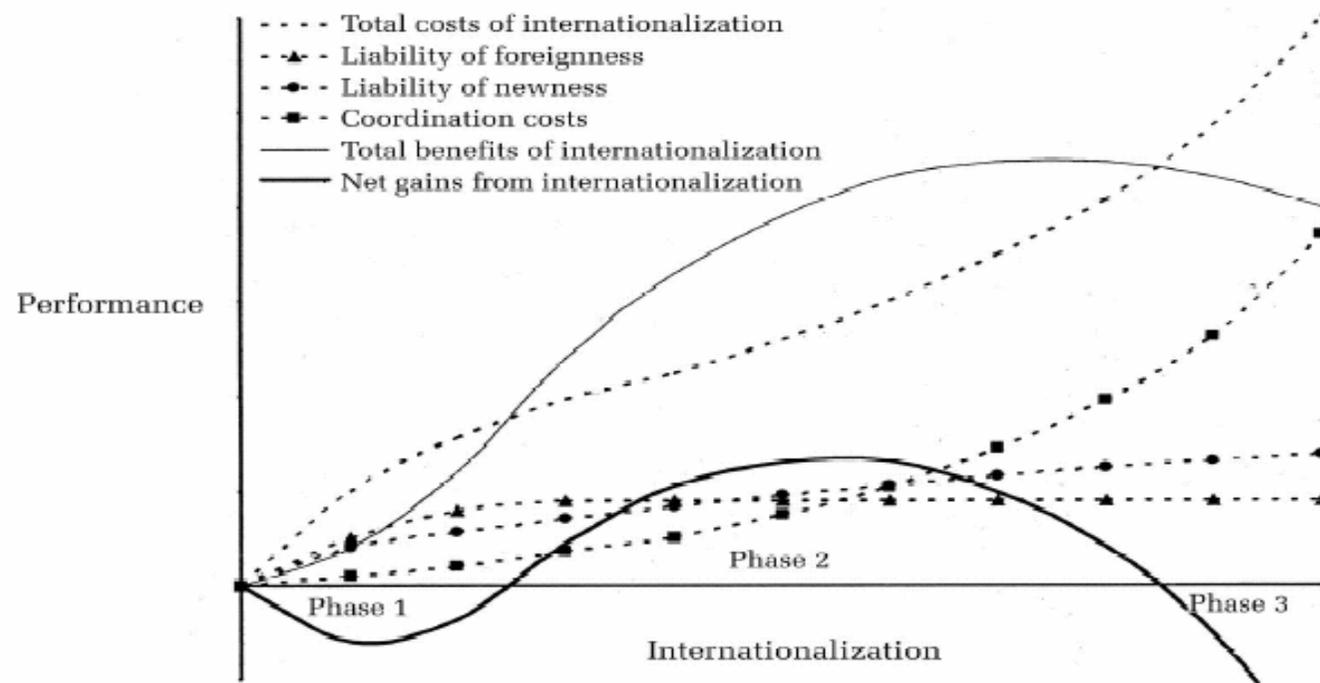
#### Dipendenti delle aziende del campione

- Numero medio dipendenti **1361**
- Numero medio addetti HR **18,5**
- Numero medio addetti HR per 1000 dipendenti **13,6**
- Numero medio dipendenti amministrazione personale **8,8**

#### Commenti:

A differenza degli altri Paesi, il tessuto economico italiano è caratterizzato da imprese di piccole e medie dimensioni scarsamente internazionalizzate. Ciò nonostante, in alcune imprese nazionali sono in atto da alcuni anni processi di consolidamento e di espansione internazionale.

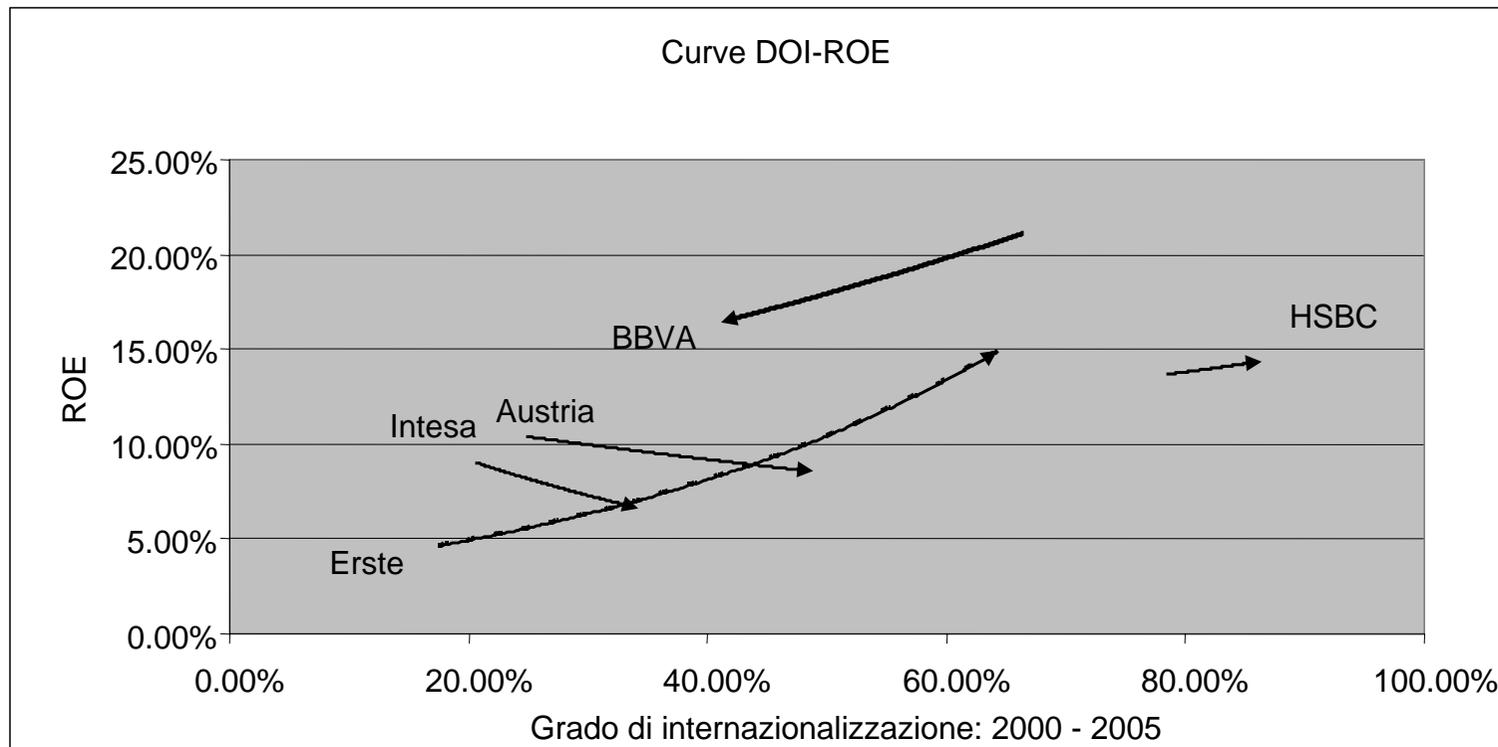
“No size fits all”: la dimensione aziendale e il grado di internazionalizzazione hanno un impatto significativo sulle strategie di outsourcing



### Commenti:

- L'espansione internazionale ha un forte impatto sul *business model* delle aziende e, conseguentemente, sulle decisioni di “*make-or-buy*”.
- Decisioni strutturate di outsourcing permettono di ridurre i costi di transazione.

“No size fits all”: la dimensione aziendale e il grado di internazionalizzazione hanno un impatto significativo sulle strategie di outsourcing

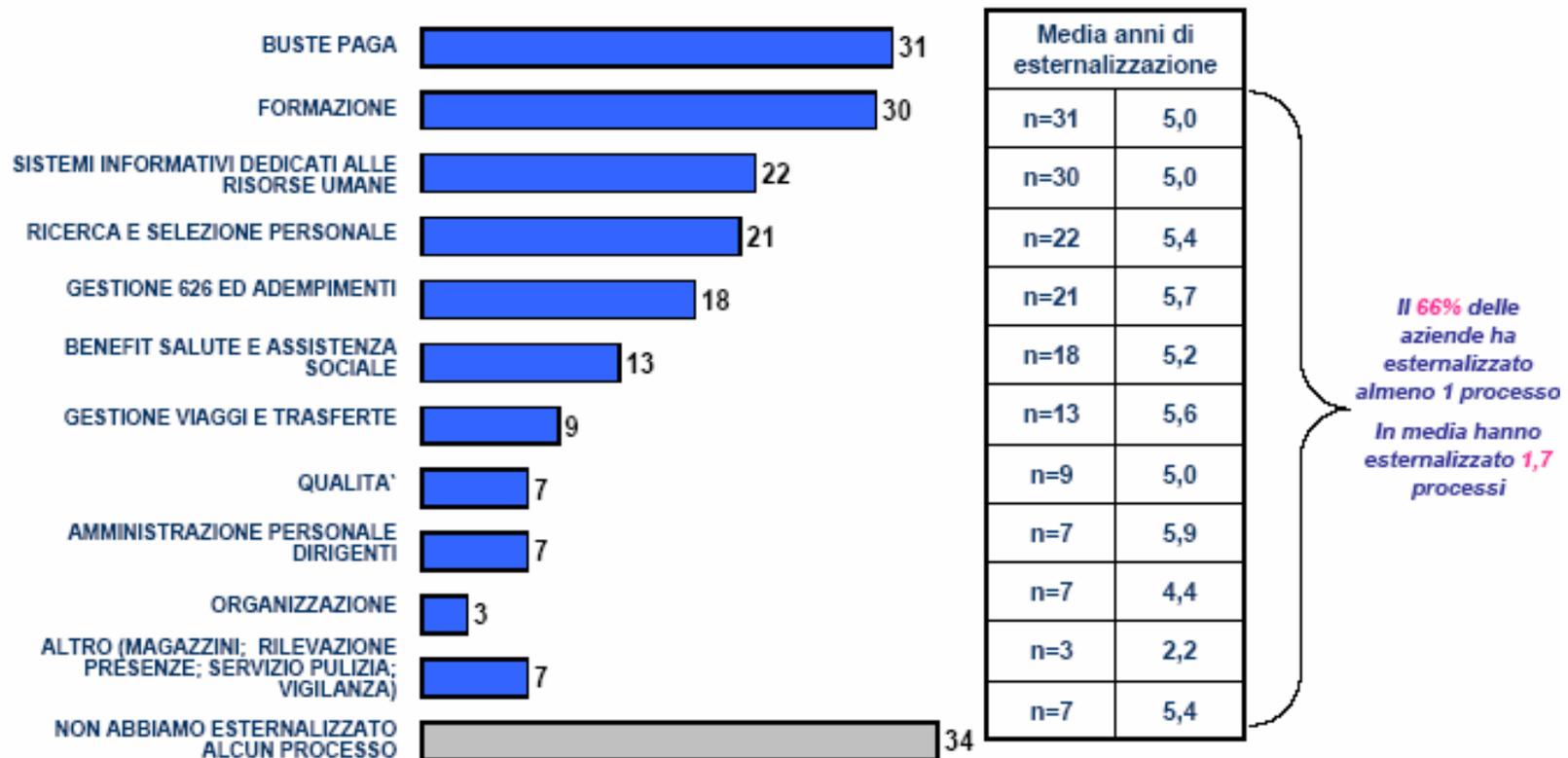


### Commenti:

- Una maggiore presenza internazionale permette alle imprese di accedere alle competenze e risorse locali e di perseguire vantaggi di costo.
- Poiché le strategie di outsourcing sono fortemente dinamiche, necessitano di essere riviste periodicamente.
- Selezionare i processi da dare in outsourcing permette alle imprese di conseguire maggiori gradi di standardizzazione in diverse nazioni e di implementare le soluzioni “best of class”.

# Tutte le imprese del campione ricorrono all'HR outsourcing – è solo una questione di definizione (segue)

Mi indichi, tra quelli che Le leggerò, quali processi avete esternalizzato



# Tutte le imprese del campione ricorrono all'HR outsourcing – è solo una questione di definizione (segue)

## Definizioni di Outsourcing

- “the purchase of a good or service that was previously provided internally” (Saunders, Gebelt, Hu; California Management Review, 1997);
- “involves transferring certain value contributing activities, processes and/or services to the premises of one's own or an agent primarily to focus on its areas of key competence” (Ramachandran and Voleti, 2004);
- “il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni la gestione operativa di una o più funzioni, catena di attività o servizio di supporto in precedenza svolto all'interno. Si tratta pertanto di un vero e proprio accordo contrattuale di compravendita che presuppone una stabilità e una continuità nei rapporti tra i due partner e una responsabilità oggettiva e globale del supplier sulle performance richieste e sulle specifiche e gli standard di servizio offerti, dettagliati e concordati a priori” (Durante - Gavinelli, 1997).

*“Change the Dominant Logic of the Industry”*

Tutte le imprese del campione ricorrono all'HR outsourcing – è solo una questione di definizione (segue)

**Co-sourcing**

**Project Sourcing**

**Transformational Outsourcing**

**Offshoring**

**Full Outsourcing**

**Nearshoring**

**Task Sourcing**

**Alliance-sourcing**

**Simple Outsourcing**

**Business Process Outsourcing**

**Smart-Sourcing**

**Contracting Out**

**Homeshoring**

**Offshore Outsourcing**

**Process Sourcing**



**Multi-sourcing**

**Body Leasing**

**In-sourcing**

# Tutte le imprese del campione ricorrono all'HR outsourcing – è solo una questione di definizione (segue)

## L'evoluzione delle attività date in outsourcing dagli Istituti Finanziari

Anni 60-70

- Pulizie
- Mense aziendali
- Vigilanza armata
- Trasporto valori
- Piccole manutenzioni

Anni 70-80

- Manutenzione full service
- CED
- Contazione valori
- Pubblicità

Anni 80-90

- Gestione archivi
- Centri stampa
- Servizi di telecomunicazione
- Gestione centralizzazione
- Gestione personale e formazione
- Immagine della Banca

Anni 2000

- Trattamento globale valori (cash flow)
- Recupero crediti
- Call center per clienti
- Gestione globale Personale
- Gestione acquisti
- Società di ingegneria generalmente controllate dalle Banche stesse
- Servizi Legale, Contenzioso, Assicurazioni
- Manutenzione globale integrata
- Servizi informatici e telecomunicazioni integrati a tutti i livelli
- Gestione globale documenti cartacei
- Produzione prodotti finanziari speciali

# Tutte le imprese del campione ricorrono all'HR outsourcing – è solo una questione di definizione

Ci sono alcuni processi della funzione Risorse Umane, tipicamente dati in outsourcing, che tendono negli ultimi anni ad essere internalizzati.

Un esempio sono le attività di formazione - Le **Corporate University**, ovvero strutture di formazione manageriale (ma anche tecnica) create al proprio interno da organizzazioni aziendali, si stanno sviluppando significativamente negli USA dagli anni '90 e recentemente stanno attirando l'attenzione anche in Italia.

## Il caso Ferrero



La Corporate University Ferrero, la cui sede attuale è in Lussemburgo, presso la Ferrero International, nasce in seguito a un'analisi puntuale dell'azienda Ferrero, della sua storia e delle sue esigenze: analisi rivelatasi come l'indispensabile premessa per poter pensare a eventi formativi coerenti e necessari. La creazione della Corporate University Ferrero, annunciata dal vertice nel 2000, risponde alla duplice volontà di assicurare la continuità dei valori aziendali e di sostenere il cambiamento necessario a garantire la competitività. Non si tratta quindi di una scuola di formazione tradizionale, di tipo tecnico-professionale, reattiva alle necessità del business, ma di un ente che opera per la diffusione della cultura aziendale in maniera proattiva, favorendo l'acquisizione di competenze, sia funzionali, sia legate alla sfera della personalità, delle relazioni e della creatività (Fonte: [www.ferrero.it](http://www.ferrero.it)).

# Si sta andando verso il *transformational outsourcing*, ove i vantaggi di costo non sono i benefici prioritari ricercati (segue)

Per le attività date in outsourcing, quali erano i benefici ricercati quando avete deciso di esternalizzare le Vostre attività?



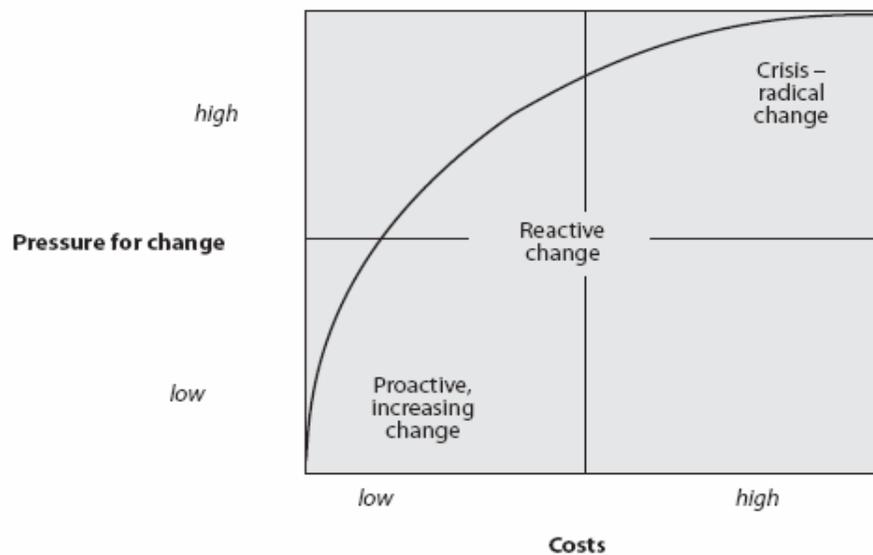
## Come misurare il miglioramento dei servizi?

### Possibili KPI's:

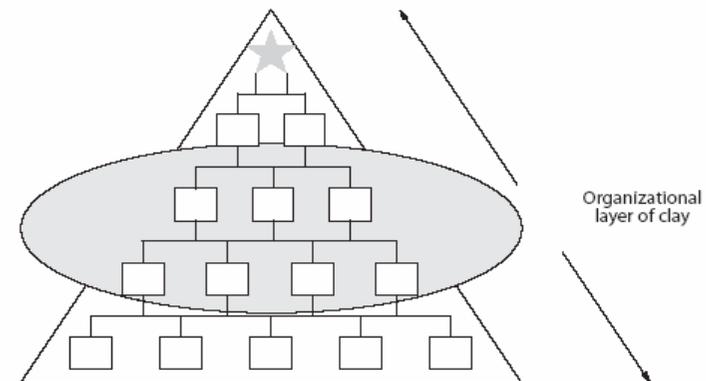
- **Buste Paga:** numero di cedolini completati in tempo senza errori
- **Statistiche di call center:** numero di telefonate risposte in un certo periodo di tempo, numero di reclami ai servizi di call center, ...
- **Training:** feedback forniti dai clienti, *learning progress*, numero di clienti abituali, costi giornalieri per partecipante, ...
- **Selezione:** tempi di ricerca, numero di colloqui, qualità dei candidati, ...
- **Qualità e soddisfazione del personale:** *job performance* valutate dai manager, indicatori oggettivi di produttività o qualità, sicurezza, incidenti, tempo non produttivo, tasso di remunerazione dei dipendenti, ...

Si sta andando verso il *transformational outsourcing*, ove i vantaggi di costo non sono i benefici prioritari ricercati (segue)

### Approccio tradizionale al Business Transformation

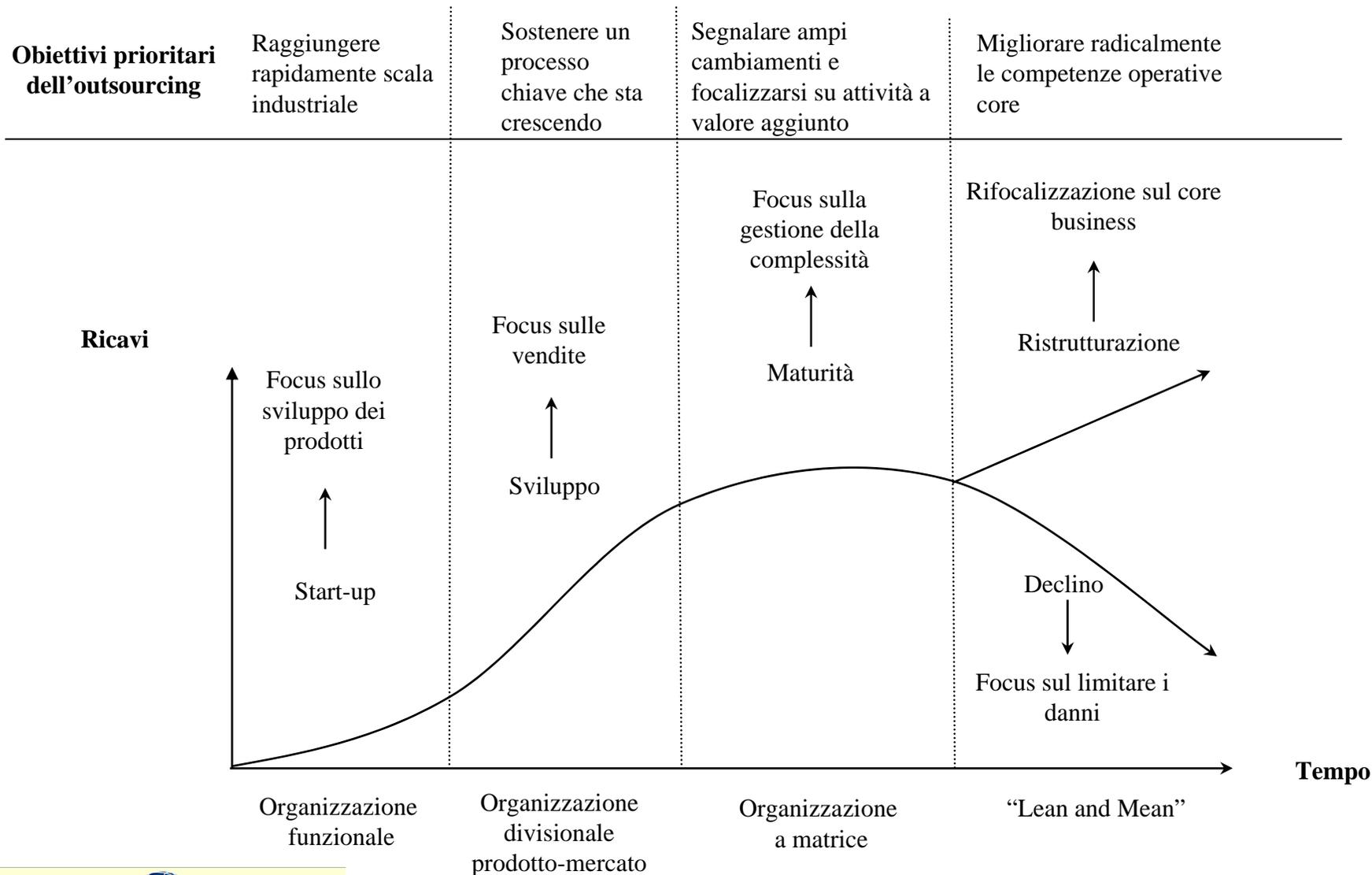


“Unfreeze – Change – Freeze”



Middle-up-down Change

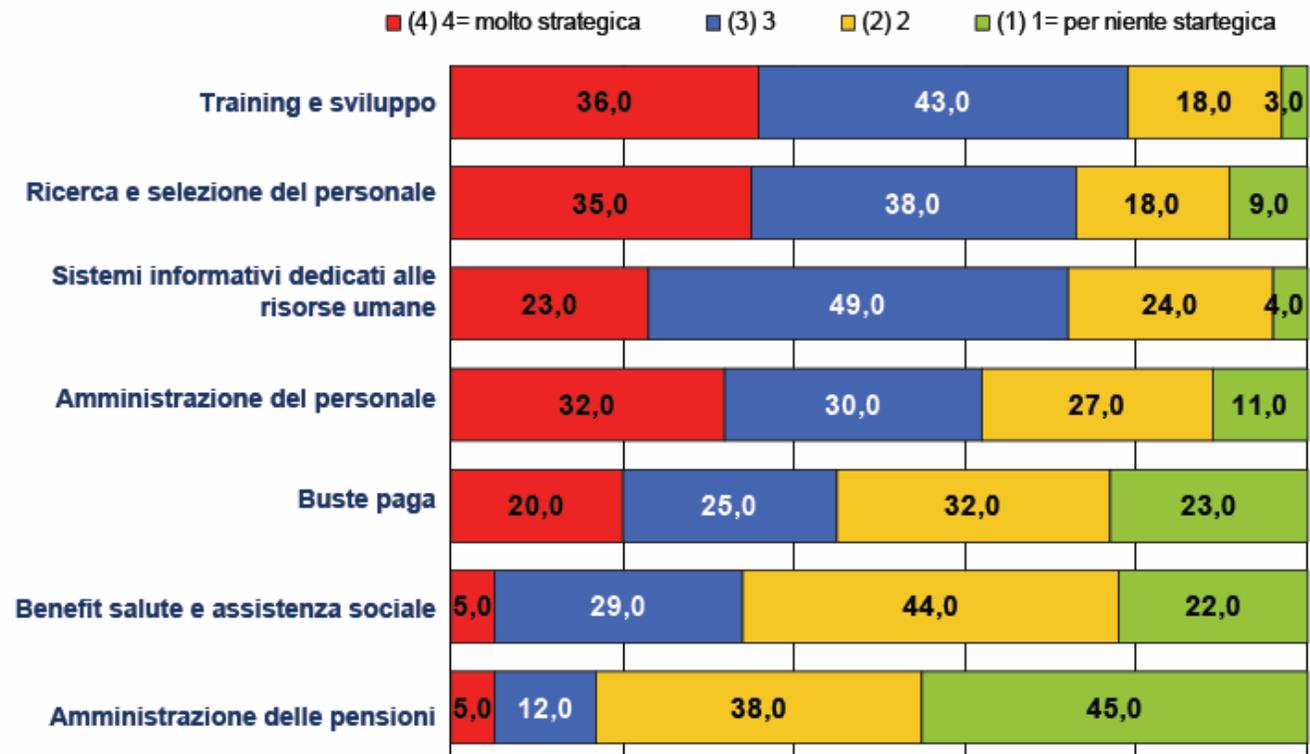
# Verso l'outsourcing dei processi core



# Core vs. non-core

1. Le competenze generano valore?
2. I mercati e i prodotti sono influenzati dalle competenze possedute ad oggi?
3. Le competenze si evolvono più lentamente dei prodotti/mercati?
4. Le competenze sono difficilmente trasmissibili o imitabili?
5. Le competenze si acquisiscono sul campo?
6. Le competenze sono sviluppate attraverso l'integrazione e la combinazione di molteplici flussi di conoscenza e mansioni?
7. Le competenze sono rare?
8. Le competenze permettono di accedere a nuovi prodotti/mercati?

**D.9 Per ogni attività che ora le leggerò mi dica quanto lei la ritiene strategica per la sua azienda. Può graduare la sua risposta utilizzando un punteggio da 1 a 4, dove 1 indica per niente strategica e 4 molto strategica**



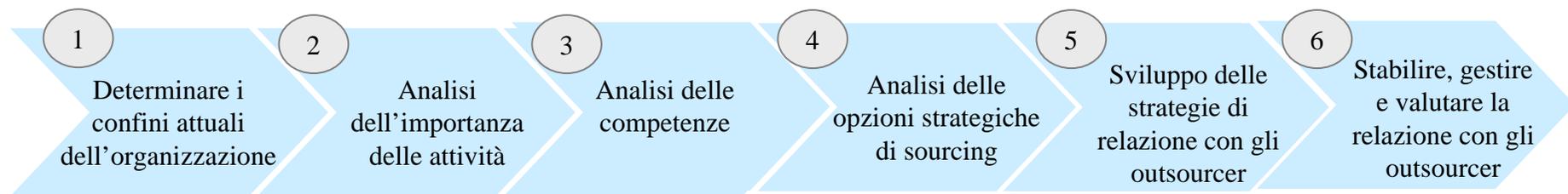
# Le barriere all'outsourcing sono alte, soprattutto in Italia

## Quali sono i principali criteri che avete utilizzato per scegliere il partner outsourcer?



Il ruolo dei HR managers sta cambiando: comprendere i processi strategici e facilitare il cambiamento ricorrendo all'outsourcing strategico ... e non solo per i processi HR

## IL PROCESSO DI OUTSOURCING



# Un esempio di un processo HR (IT): Accelerare knowledge sharing attraverso barriere di prodotto e geografiche



“Quanto *Capitale Intellettuale* rimane in azienda al termine dell’orario di lavoro?”

Capitale intellettuale = Capitale Umano + Capitale Strutturale

La conoscenza si manifesta in ...

*Capitale Umano:* Le competenze e le capacità dei dipendenti

*Capitale Strutturale:* Quanto che rimane in azienda al termine dell’orario di lavoro (database, manuali, marchi, strutture organizzative e procedure, ecc.)

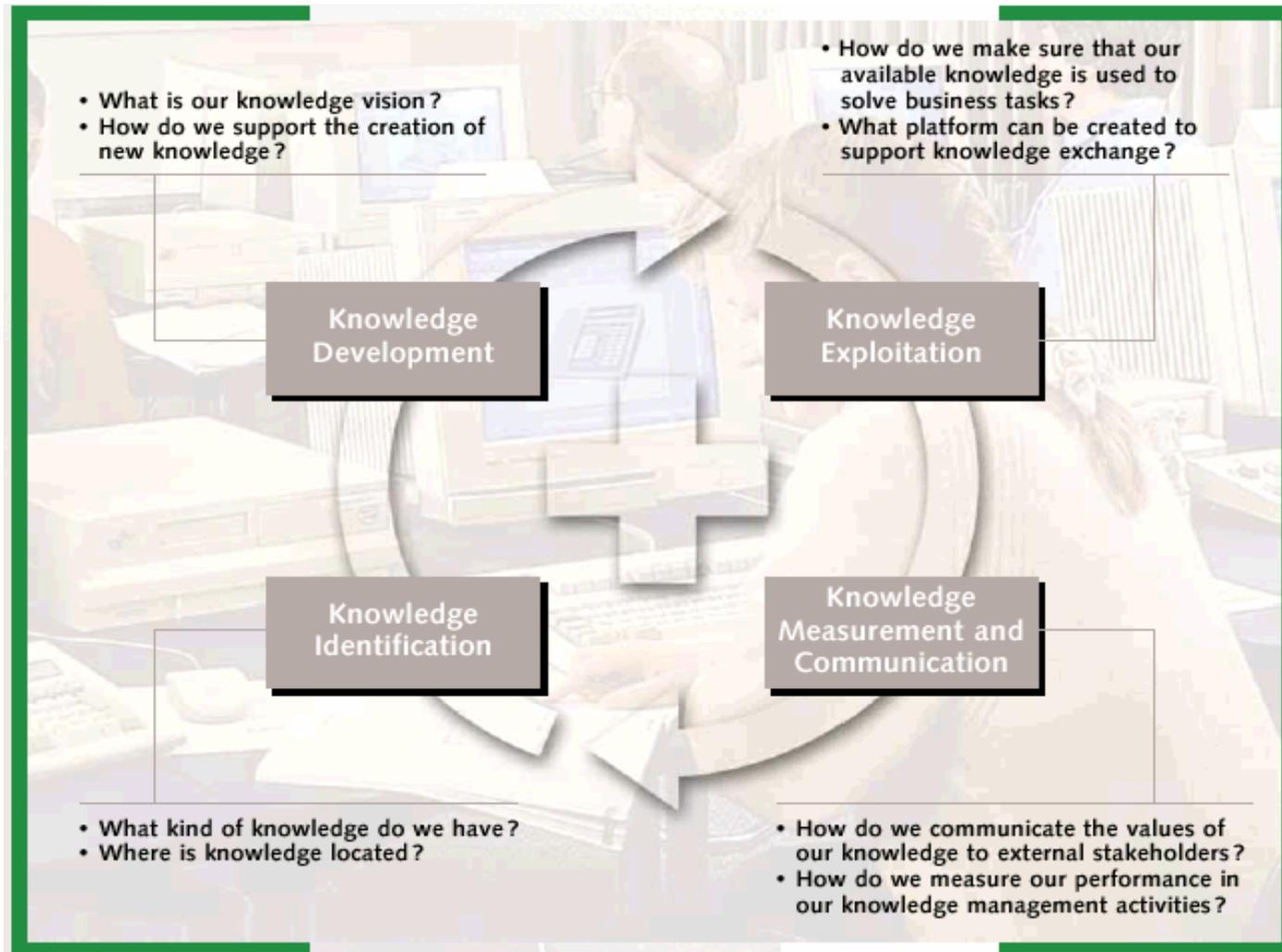
## Un esempio di un processo HR (IT): Accelerare knowledge sharing attraverso barriere di prodotto e geografiche



“Come possiamo essere certi che 86.000 “menti” sparse in 140 Paesi siano tra loro in contatto?”

1. Provvedere a strumenti e mezzi per permettere un uso esauriente delle conoscenze di Novartis oltrepassando i confini settoriali
2. Incoraggiare i contatti tra diversi centri settoriali di competenze, al fine di identificare possibili sinergie
3. Monitorare gli sviluppi scientifici e tecnologici e trasferire conoscenza da centri esterni di competenze
4. Supportare i progetti selezionati di R&S interdisciplinari e intersettoriali

# Un esempio di un processo HR (IT): Accelerating knowledge sharing across (regional- and product-) boundaries



# Un esempio di un processo HR (IT): Accelerare knowledge sharing attraverso barriere di prodotto e geografiche

1. Capire la logica generale di business
2. Prospettare l'impatto della conoscenza sul successo aziendale
3. Sviluppare gli obiettivi dei progetti
4. Condurre *Knowledge Audit*
5. Implementare "*Quick Wins*"
6. Creare "*Communities of Practice*" e gruppi di esperti delle attività chiave

## In sintesi ...

- Il tessuto economico italiano è caratterizzato da piccole e medie imprese poco **internazionalizzate**, con conseguente **riflesso sul ridotto ricorso all'outsourcing**, nonostante da esso derivino molteplici vantaggi per le aziende.
- Sebbene il 34% delle imprese del campione abbia dichiarato di non ricorrere all'outsourcing, si può ragionevolmente presumere che la quasi totalità delle suddette imprese abbia fatto ricorso all'HR outsourcing: **è quindi solo un problema di definizione.**
- Le imprese si stanno sempre più orientando verso il **transformational outsourcing**, per acquisire nuove competenze e apportare all'organizzazione importanti cambiamenti strategici e culturali, che differiscono a seconda della **fase del ciclo di vita** in cui si trovano.
- Sebbene dalla ricerca risulti che il **prezzo** sia il criterio principale di scelta del partner outsourcer, bisognerebbe considerare anche la sua capacità di gestire le RU esternalizzate.
- Il **ruolo** dei **HR managers** sta cambiando: sono sempre più chiamati a comprendere i processi strategici e a **facilitare il cambiamento** ricorrendo **all'outsourcing strategico.**

# Bibliografia

- Baden-Fuller C, Targett D, Hunt B. 2000. Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure. *European Management Journal* 18: 285.
- Barthélemy J. 2001. The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review* 42: 60-69.
- Barthélemy J. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive* 17: 87-98.
- Capgemini White Paper. 2005.
- Durante C. - Gavinelli F. 1997. Una formula ottima per molti usi. "L'impresa", n. 7: 9.
- Gilley KM, Rasheed A. 2000. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management* 26: 763-790.
- Gottfredson M, Phillips S. 2005. A sourcing strategy for enhancing core capabilities. *Strategy & Leadership* 33: 48-49.
- Gottfredson M, Puryear R, Phillips S. 2005. Strategic Sourcing: From Periphery to the Core. *Harvard business review* 83: 132.
- Insinga RC, Werle MJ. 2000. Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive* 14: 58-70.
- Linder JC, Jarvenpaa S, Davenport TH. 2003. Toward an Innovation Sourcing Strategy. *MIT Sloan Management Review* 44: 43-49.
- Quinn JB, Hilmer FG. 1994. Strategic Outsourcing. *Sloan management review* 35: 43.
- Shamis GS, Green MC, Sorensen SM, Kyle DL. 2005. Outsourcing, Offshoring, Nearshoring: What to Do? *Journal of Accountancy* 199: 57-61.