
IL "MAKE OR BUY"

(outsourcing)

il framework

Il framework del make or buy - *indice*

- **La problematica di base**
- **make-or-buy e outsourcing: il significato**
- **terminologia**
 - definizioni di make-or-buy
 - definizioni di outsourcing
 - altre definizioni
- **gli oggetti**
- **i livelli**
- **i pro dell'outsourcing**
- **i contro dell'outsourcing**
- **i pro e contro del make-or-buy**
- **le "ragioni storiche" dell'outsourcing**
- **il livello operativo**
 - la problematica
 - i driver
 - traccia di calcolo dei costi
 - le funzioni coinvolte
- **il livello tattico**
 - la problematica
 - i driver
- **il livello strategico**
 - la problematica
 - il driver di base
- **una visione di insieme**
- **la scelta degli oggetti (cenni)**
- **la scelta dei fornitori (cenni)**

Il framework del make or buy - *introduzione*

Introduzione

A fronte di quanto riportato alla pagina immediatamente seguente in merito ai termini outsourcing e make or buy, il file ha lo scopo di introduzione alle problematiche e alla terminologia dell'outsourcing, mentre i file successivi sono in particolar modo dedicati allo sviluppo di progetti sul tema.

Questo file è strutturato in una prima parte (pagg. 5-17) dedicata alla presentazione del significato e del fine ultimo del termine outsourcing, e di alcune definizioni. Segue quindi una seconda parte finalizzata all'elencazione dei possibili oggetti (pagg. 18-22) e alle motivazioni (pagg. 23-33) dell'outsourcing, ed una terza di illustrazione dei "livelli" (pag. 33) e delle relative determinanti. La lettura dei livelli e la possibile consequenzialità degli stessi (pag. 34) può in particolare essere interpretata con quanto proposto nella prima parte (pagg. 9-11) in merito alla relazione fra l'outsourcing e la "configurazione di impresa snella" e, più in generale e riprendendo quanto al file di introduzione al corso, al "conseguimento delle opportunità di miglioramento sussistenti all'esterno dell'azienda".

Le parti seguenti riportano alcuni schemi con funzione di quadro decisionale (pagg. 53-55), riferimenti per le attività di valutazione dei fornitori (pagg. 56-61) e alcune considerazioni sulla realtà dell'outsourcing (pagg. 62-66). Di particolare interesse, rispettivamente al fine di una comprensione d'insieme e in quanto variabile determinante le opportunità sopra citate, sono il suddetto quadro decisionale e la valutazione dei fornitori (quest'ultimo argomento è comunque più estesamente trattato nei file di sviluppo dei progetti di outsourcing).

Il framework del make or buy - *la problematica di base* ⁽¹⁾

L'espressione "make or buy" riporta alle decisioni di sourcing di materiali, prodotti e servizi, in merito ai quali la scelta è se produrli internamente (make) o se acquistarli (buy)

All businesses may be thought as a store. The choice is to get products from within ("make") or from outside ("buy"). Balancing the pros and the cons allows an objective decision.

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - *make-or-buy e outsourcing : il significato* (2)

L'espressione "make-or-buy" (make-vs-buy) è in effetti analoga a quella di "outsourcing" nel senso di:

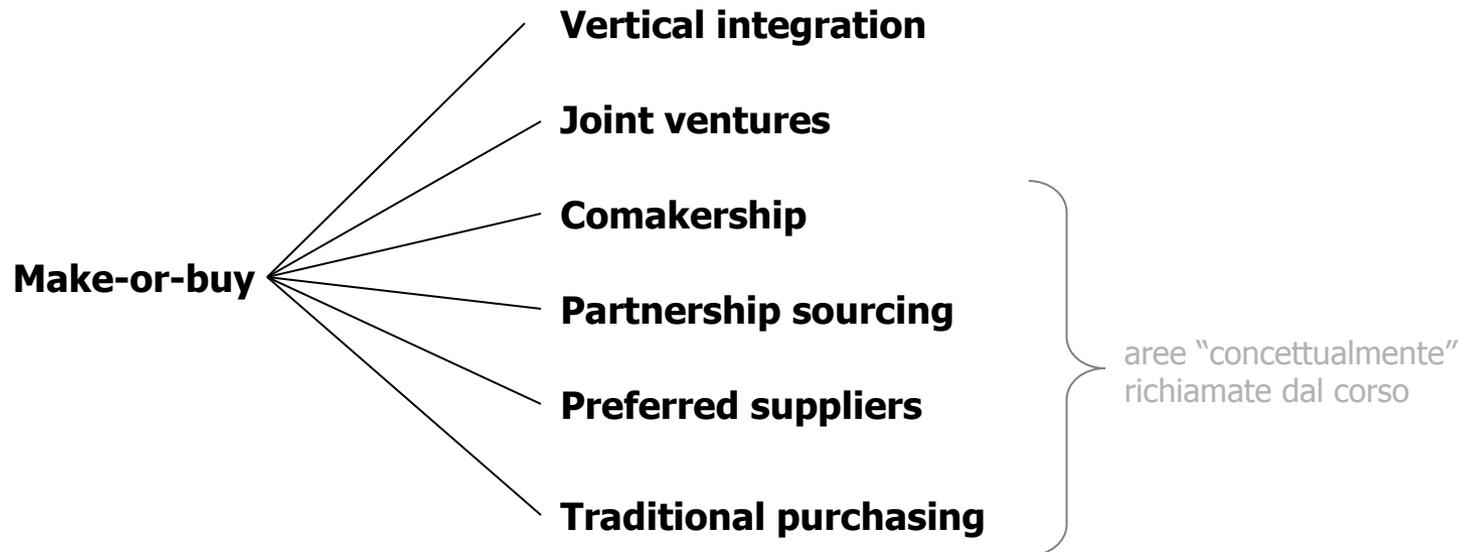
- "make-or-buy" quale outsourcing relativo all'ambito di produzione;
- nel processo di outsourcing, "make-or-buy" quale espressione di indicazione del momento decisionale del make o del buy.

I termini make-or-buy e outsourcing saranno nel seguito considerati intercambiabili, comunque con preferenza all'utilizzo del termine make-or-buy nel caso in cui si consideri gli ambiti di produzione (cioè quando l'oggetto dell'outsourcing è un componente, sottoinsieme, prodotto finito e comunque non un servizio) e, in senso lato, delle operations

Nel trattare problematiche di carattere generale, l'espressione outsourcing è comunque più utilizzata.

Il framework del make or buy - *make-or-buy e outsourcing : il significato* (3)

A completamento di informazione è comunque importante considerare la differente caratterizzazione delle problematiche sottese dal termine make-or-buy, o, comunque, dal scelte di outsourcing di produzione.



E' intuibile, in termini generali, la differenza di problematiche (ed eventualmente di complessità) richiesta da un progetto di vertical integration rispetto ad uno di traditional purchasing

Il framework del make or buy - *make-or-buy e outsourcing : il significato* (4)

Ancora a completamento di informazione su significato e sulla tipologia delle decisioni di make-or-buy

Field	Terminology	Perspective	Factors considered	Comprehensive methodologies? Quantitative models?	Examples
Industrial Organization Theory	Vertical integration	Study of organizational phenomena	Behavior of economic agents, market dynamics, transactions costs, type of sourcing relationship, and sourcing risks	NO NO	Williamson (1981), Ellram (1991), Walker (1988), Brynjolfsson <i>et al.</i> (1994)
Corporate/Business Strategy	Vertical integration	Strategic planning, competitive advantage	Phase of industry development, industry structure, corporate and business strategic objectives	NO NO	Harrigan (1985), Porter (1980), Buzzell (1983)
Purchasing/Supply management	Make-or-buy	Make-or-buy within overall supply management policies	Cost/operational based	NO	Cammish and Keough (1991), Dobler <i>et al.</i> (1984), Dale and Cunningham (1983)
	Sourcing			YES	
Strategic Operations Management	Initially, vertical integration. Now, strategic sourcing or strategic make-or-buy	Manufacturing or operations strategy, core competencies, management of technology	Technology competitive position, technology maturity, importance of technology to competitive advantage, cost, and sourcing relationships and risks	YES	Ford and Farmer (1986), Venkatesan (1992), Probert <i>et al.</i> (1993), Welch and Nayak (1992), Grover and Teng (1993)
				NO	
Cost Accounting Managerial Economics	Make-or-buy	Economic analysis	Cost/operational based	NO	Gambino (1980), Tucker (1980), Yoon and Naadimuthu (1944)
				YES	
Operations Research	Make-or-buy or subcontracting	Capacity expansion, production planning, and cellular manufacturing design problems with make-or-buy options	Cost/operational based	NO	Roe (1972), Erlenkotter (1977), Uyar and Schoenfeld (1973), Lee and Zipkin (1989), Shafer <i>et al.</i> (1992)
				YES	

(Adapted from Padillo 1995).

Table 1. The make-or-buy problem in the academic and business literature.

[J.M. Padillo, M. Diaby - A multiple-criteria decision methodology for the make-or-buy problem]

Il framework del make or buy - *make-or-buy e outsourcing : il significato* (5) – punto di attenzione (1)

Una considerazione importante ...

Al di là delle scelte di make-or-buy riportate nelle slide precedenti (dall' "acquisto tradizionale" ... all' "integrazione verticale"), per quanto in differente misura scelte e decisioni di make-or-buy di fatto sono sempre state oggetto di decisioni aziendali.

L'attuale accresciuta importanza delle scelte di make-or-buy (outsourcing) rimanda a:

- esigenze di focalizzazione del core business o, con altri termini, alla necessità, conseguente il mutato contesto competitivo, di perseguire logiche di "impresa snella"
- per "intensificazione della globalizzazione", ovvero all'ancora più attuale ampliamento dell'ambito

comunque, si tratta di argomenti di fatto correlati.

Il framework del make or buy - *make-or-buy e outsourcing* : il significato (6) – punto di attenzione (2a)

Il disegno riporta quattro direttrici, delle quali le due più direttamente collegate alle problematiche di outsourcing sono:

- “selezione critica attività e funzioni”
- “sviluppo di complementarità”

Aldilà della “selezione critica di attività e funzioni” (che è chiaramente premessa di outsourcing) è interessante notare che **anche lo “sviluppo di complementarità” è premessa alla delega dello svolgimento di alcune attività o processi, e quindi di outsourcing.**



Fig. 2 – Orientamenti dell'impresa snella

[A. De Paolis – Outsourcing e valorizzazione delle competenze]

Il framework del make or buy - *make-or-buy e outsourcing : il significato* (7) – punto di attenzione (2b)

... continua

tale **sviluppo di complementarità** porta ad una

“... visione di impresa estesa, che costruisce il suo vantaggio competitivo facendo leva su risorse esterne ai suoi confini ...”

[E. Bartezzaghi, M. Sassatelli – Migliorare le reti di fornitura]

Al di là dei modelli organizzativi necessari (la “rete di imprese” – vedi slide seguente) è inoltre importante rilevare la flessibilità della configurazione aziendale quale condizione necessaria insita nel concetto di complementarità, flessibilità che, analogamente all’ “innesco” di valutazioni di outsourcing, può anche condurre ad altre di **insourcing**.

Complementarietà ha il significato di “funzionalità di parti in quanto tali oppure di oggetti o fenomeni valutabili solo in rapporto reciproco” [Devoto Oli – Dizionario di italiano]. Assimilando al termine “oggetti o fenomeni” a quello di “attività e processi”, si può assumere che la condizione di complementarità sussiste quando fra due (o più) parti c’è una vicendevole delega al completare i propri processi attraverso attività svolte dall’altra parte o a direttamente delegare l’intero processo. In condizioni di sostanziale parità dei rapporti fra le parti, per ognuna di esse ciò può significare outsourcing di un qualcosa (attività o processo) e/o insourcing di qualcos’altro.

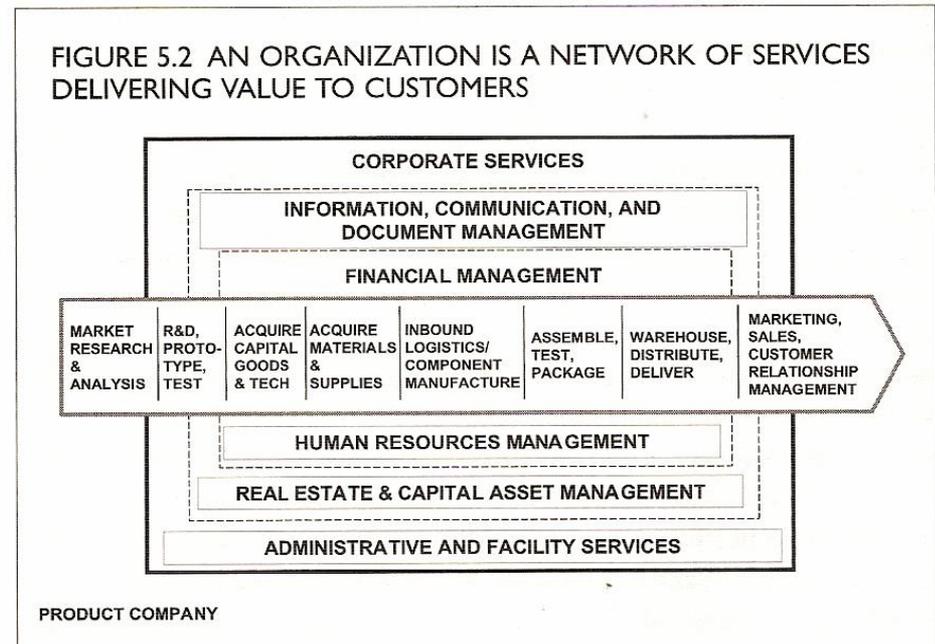
A complemento di quanto sopra e in merito al sopra accennato termine rete / network, le slide seguenti riportano definizione di “reti di impresa” e di “business networking”.

Il framework del make or buy - *make-or-buy* e *outsourcing* : il significato (8) – punto di attenzione (2c)

... continua

... a complemento della pagina precedente, è interessante (rif. al disegno) la proposta di **organizzazione come network di servizi che sviluppano valore per il cliente** (definizione che riporta alla logica di organizzazione virtuale).

... l'interesse di tale definizione è nella considerazione delle opportunità di **outsourcing** che sono implicite nella logica di **network**. [E. Bartezzaghi, M. Sassatelli – Migliorare le reti di fornitura]



[M. F. Corbett – The outsourcing revolution]

Il framework del make or buy

- *make-or-buy e outsourcing : il significato* (9)

- punto di attenzione (2c-i)

... continua

per una definizione più completa di rete fra imprese e comunque per la loro trattazione si rimanda al file di pari titolo.

➤ **Rete di imprese**

sistema di riconoscibili e multiple connessioni entro cui operano nodi ad alto livello di autoregolazione, capaci di operare fra loro in vista di fini comuni e di risultati condivisi.

[Butera, 1990 / E. Bartezzaghi, M. Sassatelli – Migliorare le reti di fornitura]

➤ **Enterprise networking**

... networking is a commitment – through all levels of the enterprise – to the design and use of the electronic, voice, and video networks to perform purpose-driven, information sensitive, distributed work. Here again we mean the extended enterprise, reaching laterally across all stakeholder constituencies.

[R. Grenier, G. Metes – Enterprise networking]

➤ **Business networking**

business networking is management of relationships among internal and external business units. It includes process optimization as well as the development of innovative information strategies.

[H. Osterle, H. Fleisch, R. Alt – Business networking]

Il framework del make or buy - *make-or-buy e outsourcing : il significato* (10) – punto di attenzione (2c-ii)

... continua

Il richiamo a tecnologie informatiche (electronic, voice, and video networks, ... innovative information strategies) presente nelle definizioni di "enterprise networking" e di "business networking", è evidenziazione dell'importanza del web (Internet in generale) quale strumento di impulso allo sviluppo di reti di imprese.

J. Ettl (Managing Technological Innovation) considera Internet (e, più in generale, noi aggiungiamo l'intero campo dell' Information and Communication Technology) come la "Signature Technology of Our Age".

L'utilizzazione dell'effetto sinergico sopra delineato (Internet ↔ rete di imprese) – finalizzato al conseguimento di condizioni di complementarietà - comporta quindi una sempre più marcata attenzione all'attuazione di progetti di outsourcing e, di converso, di insourcing.

Il framework del make or buy - *make-or-buy e outsourcing : il significato* (11) –

in effetti i tre punti esposti sono tre manifestazioni dello stesso fenomeno.

In termini più generali l'outsourcing riporta a:

✓ scelte di **focalizzazione del core**

... in sostanza quindi alle logiche di impresa snella di cui alle pagine precedenti.

✓ scelte di **ottimizzazione del ROI** (ROI = risultato operativo /capitale investito netto)

... l'esternalizzazione di attività non core comporta la riduzione del capitale investito.

✓ l'affermazione della **SCM come competenza distintiva**

... ovvero ai temi di riferimento manageriale degli ultimi decenni.

Il framework del make or buy -

terminologia (1) - definizioni di make-or-buy (1)

- **... the traditional "make-or-buy" decision is simply the present value of the net cash outflows of making the products/services as compared with the present value of the net cash outflows of buying the product/services.**
[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]
- **... make-versus-buy can be a complex analytical tool. But it is simple in concept, "should our company make this item or buy it?". Competitive advantage exists when you make products efficiently, and you buy what others can make more economically.**
[V. Pooler, D. Pooler - Purchasing and supply management]
- **... these decisions [ref. outsourcing] are sometimes called make-or-buy decisions, with a make decision meaning more integration and a buy decision meaning more outsourcing.**
[J. Krajewski, L. Ritzman - Operations Management]
- **... the process of determining the make versus buy policy ... as a key step in the process of determining capacity.**
[T. Hill - Operations Management]
- **make-or-buy: the cost-based decision to either produce commodity items in-house or purchase them from suppliers.**
[Department of production - Aalborg University]

Il framework del make or buy - *terminologia* (2) - definizioni di outsourcing (1)

- **outsourcing is the act of transferring some of a company's recurring internal activities and decisions rights to outside providers, as set forth in a contract.**
[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]
- **particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di partnership tra l'azienda che esternalizza e una azienda già presente sul mercato in qualità di specialista.**
[A. Ricciardi - L'outsourcing strategico]
- **... the transferring of an internal business function or functions, plus any associated assets, to an external supplier or service provider who offers a defined service for a specified period of time, at an agreed but probably qualified price.**
[J. B. Heywood - The outsourcing dilemma]
- **per outsourcing si intende un processo tramite il quale uno o più processi necessari alla realizzazione di un determinato prodotto della organizzazione A -determinanti ai fini della capacità del prodotto di soddisfare ai requisiti applicabili e, come tali, rientranti nel sistema di gestione della qualità della Organizzazione A - vengono affidati tramite contratto a una organizzazione B che provvede alla loro realizzazione (al limite, possono essere affidati in outsourcing tutti i processi relativi ad un determinato prodotto).**
[Sincert - Linea guida ISO 9001- 2000]

Il framework del make or buy -

terminologia (3) - altre definizioni (1)

Nel seguito altri termini comunque collegati alle logiche di outsourcing. Di maggior interesse sono le definizioni evidenziate da una "freccia".

- **Full or total outsourcing**

Quando si prevede il trasferimento di un completa "area di attività" comprensiva delle persone e degli assets (attrezzature, macchine, strumenti ecc.).

- **Part or selective outsourcing**

Quando una significativa parte dell' "area di attività" non è oggetto di outsourcing.

- **Co-sourcing**

Il co-sourcing richiama un outsourcing nel quale siano coinvolti più fornitori (provider).

[le definizioni sono state tratte da "The outsourcing dilemma - J.B. Heywood]

Il framework del make or buy -

terminologia (4) - altre definizioni (2)

- **Transitional outsourcing**

Il termine "transitional outsourcing" può essere considerato equivalente ad un out-sourcing di scadenza predefinita.



- **Transformational outsourcing**

Il "transformational outsourcing" comporta un re-engineering, richiesto al fornitore dell'area di attività oggetto dell'outsourcing.

- **Joint venture outsourcing**

Il termine è riferito alla creazione di una nuova società alla quale conferire l' "area di attività" oggetto dell'outsourcing.

- **Equity stakes**

Scambio di partecipazioni azionarie finalizzato al rinforzare il rapporto fra cliente e fornitore.

[le definizioni sono state tratte da "The outsourcing dilemma - J.B. Heywood]

Il framework del make or buy -

terminologia (5) - altre definizioni (3)

E' comunque da evidenziare che **il Facilities Management non necessariamente comporta affidamenti in outsourcing**, anche se di fatto è tema di esternalizzazione (a complemento si veda anche slide di pag. 25).

• Facilities management

- ✓ approccio multidisciplinare di progettazione, pianificazione e gestione – integrata e coordinata – di tutti i servizi *non core* a supporto delle attività strategiche *core* e necessari al funzionamento efficace ed efficiente di un'organizzazione, servizi connessi soprattutto al patrimonio immobiliare

[De Toni - Open Facilities Management]

- ✓ ... strategia di gestione degli immobili strumentali dell'azienda e dei servizi alla base del business, divisi in servizi all'edificio, allo spazio e alle persone.

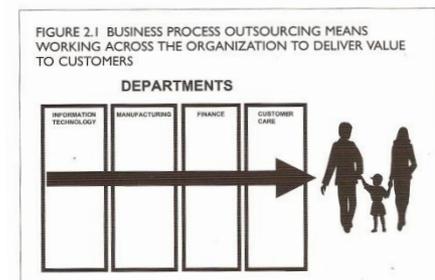
[www.ifma.it]

• Business Process Outsourcing (BPO)

Il BPO sostanzialmente richiama logiche di lettura per processo degli stessi processi aziendali potenzialmente terziarizzabili. L'applicazione di tale logica a priori assicura quindi coerenza delle scelte di outsourcing.

... when process thinking is applied to outsourcing, it becomes business process outsourcing, or BPO. BPO shifts the focus of traditional outsourcing and the way that relationship with outside specialists are defined and implemented – within discrete departments - toward a process-centric, end-to-end view of the business activity.

[M. F. Corbett – The outsourcing revolution]



Il framework del make or buy -

terminologia (5) - altre definizioni (4)

• Offshore



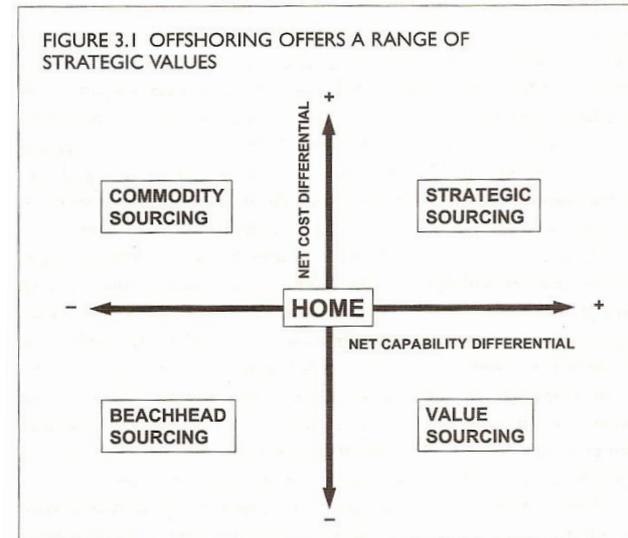
Offshore outsourcing is the practice of hiring an external organization to perform some or all business functions in a country other than the one where the product will be sold or consumed.

[wordiQ.com]

Ovviamente l'esternalizzazione in logica di offshore è estremamente attuale sia, e innanzitutto, per costi sia per miglioramento delle "componenti del servizio" (in particolare flessibilità).

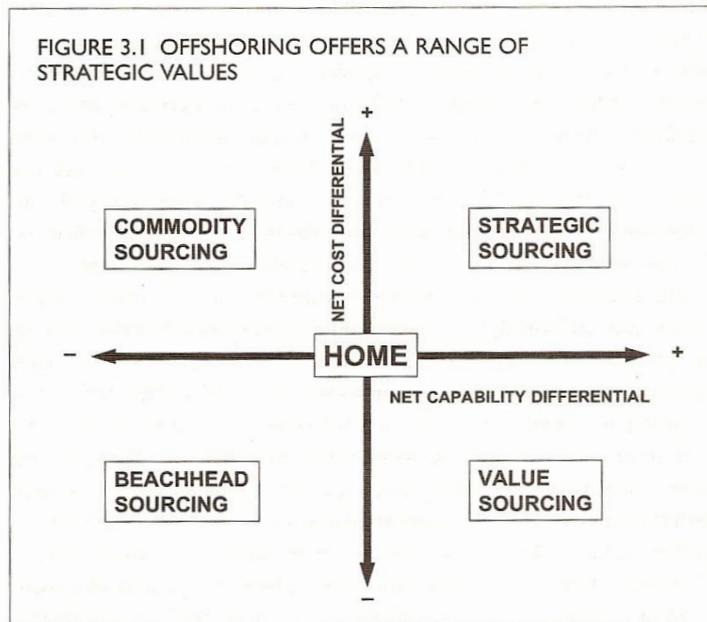
- Architects, developing blueprints from sketches, earn \$250 per month in the Philippines as compared to \$3,000 per month in the United States.⁹
- Java programmers in India earn \$5,000 per year versus \$60,000 per year in the United States.¹⁰
- Aerospace engineers in Russia earn \$650 per month as compared to \$6,000 per month for their U.S. equivalents.¹¹
- A top electrical engineering graduate in India earns \$10,000.¹²
- U.S.-trained and -licensed radiologists in India read X-rays, MRIs, and CT scans for less than half their U.S. counterparts.¹³

[M. F. Corbett - The outsourcing revolution]



Il framework del make or buy - terminologia (5) - altre definizioni (4 bis)

... a complemento



I diversi significati di commodity, strategic, value e beachhead sourcing sono già indicazione delle possibili finalità dell'outsourcing (rif. pagg. 28-38). A tal proposito comunque già si anticipa che la riduzione dei costi e l'aumento di flessibilità sono fra le motivazioni più diffuse.

[M. F. Corbett - The outsourcing revolution]

Nota: il significato delle espressioni "net cost differential" e "net capability differential" sostanzialmente è di differenze di costo e di prestazioni (qualità in generale).

Il framework del make or buy - *gli oggetti dell'outsourcing* (1)

al fine di primo inquadramento, è utile la distinzione fra oggetti:

- **di produzione o comunque "più vicini" al core** (appunto outsourcing di produzione, di logistica, dei servizi di progettazione ecc.)
- altri "non core" generalmente attinenti i **processi di supporto al business** (il riferimento è a quanto veniva indicato come "spese generali": manutenzioni dell'edificio, servizi di pulizia, di vigilanza, di mensa, di gestione delle telecomunicazioni ecc. L'insieme di tali voci è talvolta indicati anche come "costi di struttura").

Il framework del make or buy - *gli* *oggetti dell'outsourcing* (2)

- in ambito di produzione
 - **componenti**
 - **sottoassieme**
 - **prodotti finiti**
- in altri ambiti (livelli di attività)
 - **“individui”** (attività individuali)
 - **processi**
 - **funzioni**

la lettura dei livelli di "minor complessità" (componenti, individui) deve essere comunque fatta alla luce dell'outsourcing quale esternalizzazione di un processo e non di un singolo prodotto o servizio.

Il framework del make or buy - *gli* *oggetti dell'outsourcing* (3)

Richiamando l'equivalenza dei termini di make-or-buy e outsourcing, nel seguito proponiamo un "parallelo logico" fra gli oggetti di make-or-buy, per quanto quindi attinente l'ambito di produzione, e quelli di outsourcing.

componenti \Leftrightarrow **individui** (attività individuali)
sotto-assieme \Leftrightarrow **processi**
prodotti finiti \Leftrightarrow **funzioni**

Data la maggior genericità del termine outsourcing (make-or-buy è una scelta di outsourcing in ambito di produzione), nel seguito di questa dispensa verrà adottata la terminologia (individui, processi, funzioni) tipica dell'outsourcing.

Il framework del make or buy - *gli oggetti dell'outsourcing* (4)

- “individui” “approvvigionamento” di attività riconducibili ad un individuo, che, rispetto alle esigenze dell’azienda, ha competenze e abilità più adeguate di quelle del dipendente incaricato della stessa attività (es.: calcolo del salario mensile dei dipendenti)
- processi l’insieme di attività dedicate allo svolgimento di uno specifico compito (es.: calcolo, preparazione, saldo dei salari mensili)
- funzioni l’insieme delle attività e risorse dedicate allo svolgimento di compito assimilabili (es.: la contabilità)

Il framework del make or buy - *gli oggetti dell'outsourcing* (5)

Negli esempi indicati non sono comunque considerati gli ambiti di produzione.

Aree tipiche di outsourcing:

- ambito amministrativo
 - contabilità personale
 - "commercialista"
- risorse umane
 - selezione
 - lavoro interinale
- logistica
- sistemi informativi
- manutenzioni in genere
- facilities management
 - pulizie
 - vigilanza
 - ristorazione
 - ...

un'area di possibile outsourcing, conseguente lo sviluppo dei marketplace, è quella degli approvvigionamenti.

Il framework del make or buy - gli oggetti dell'outsourcing (5 bis)

a complemento

Table 1.3 Typical facilities management activities

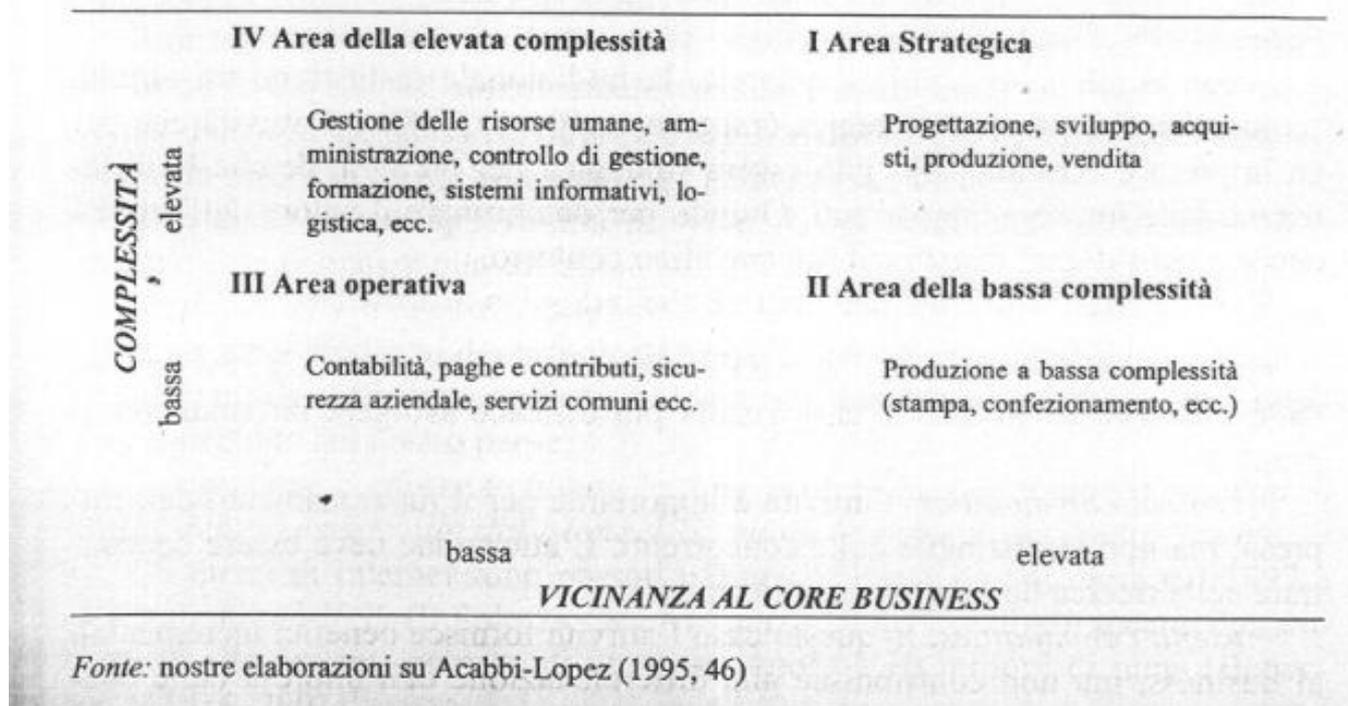
Facility planning	Building operations and maintenance
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Strategic space planning <input type="checkbox"/> Set corporate planning standards and guidelines <input type="checkbox"/> Identify user needs <input type="checkbox"/> Furniture layouts <input type="checkbox"/> Monitor space use <input type="checkbox"/> Select and control use of furniture <input type="checkbox"/> Define performance measures <input type="checkbox"/> Computer-aided facility management (CAFM) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Run and maintain plant <input type="checkbox"/> Maintain building fabric <input type="checkbox"/> Manage and undertake adaptation <input type="checkbox"/> Energy management <input type="checkbox"/> Security <input type="checkbox"/> Voice and data communication <input type="checkbox"/> Control operating budget <input type="checkbox"/> Monitor performance <input type="checkbox"/> Supervise cleaning and decoration
Real estate and building construction	General/office services
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> New building design and construction management <input type="checkbox"/> Acquisition and disposal of sites and buildings <input type="checkbox"/> Negotiation and management of leases <input type="checkbox"/> Advice on property investment <input type="checkbox"/> Control of capital budgets 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Provide and manage support services <input type="checkbox"/> Office purchasing (stationery and equipment) <input type="checkbox"/> Non-building contract services (catering, travel, etc.) <input type="checkbox"/> Reprographic services <input type="checkbox"/> Housekeeping standards

[P. Barrett – Facilities management]

Il framework del make or buy - gli oggetti dell'outsourcing (5 ter)

a complemento

Figura 1.1. – Attività aziendali distinte sulla base delle variabili “complessità” e “vicinanza al core business”



[G.L. Gregori - L'evoluzione del processo di outsourcing nelle strategie di sviluppo delle imprese]

Il framework del make or buy - *un quadro d'insieme* (1) - i pro dell'outsourcing (1)

Reasons to outsource

- **Organizationally driven reasons**
- **Improvement driven reasons**
- **Financially driven reasons**
- **Revenue driven reasons**
- **Cost driven reasons**
- **Employee driven reasons**

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - *un quadro d'insieme* (2) - i pro dell'outsourcing (2)

- **Organizationally driven reasons**

- enhance effectiveness by focusing on what you do best
- increase flexibility to meet changing business conditions, demand for products and services, and technologies
- transform the organization
- increase product and service value, customer satisfaction, and share-holder value.

- **Improvement driven reasons**

- improve operating performance
- obtain expertise, skills, and technologies that would not otherwise be available
- improve management and control
- improve risk management
- acquire innovative ideas
- improve credibility and image by associating with superior providers.

Il framework del make or buy - *un quadro d'insieme* (3) - i pro dell'outsourcing (3)

- **Financially driven reasons**

- reduce investments in assets and free up these resources for other purposes
- generate cash by transferring assets to the provider.

- **Revenue driven reasons**

- gain market access and business opportunities through the provider's network
- accelerate expansions by tapping into the provider's developed capacity process, and systems
- expand sales and production capacity during periods when such expansion could not be financed
- commercially exploit the existing skills.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - *un quadro d'insieme* (4) - i pro dell'outsourcing (4)

- **Cost driven reasons**

- reduce costs through superior provider performance and the provider's lower cost structure
- turn fixed costs into variable costs.

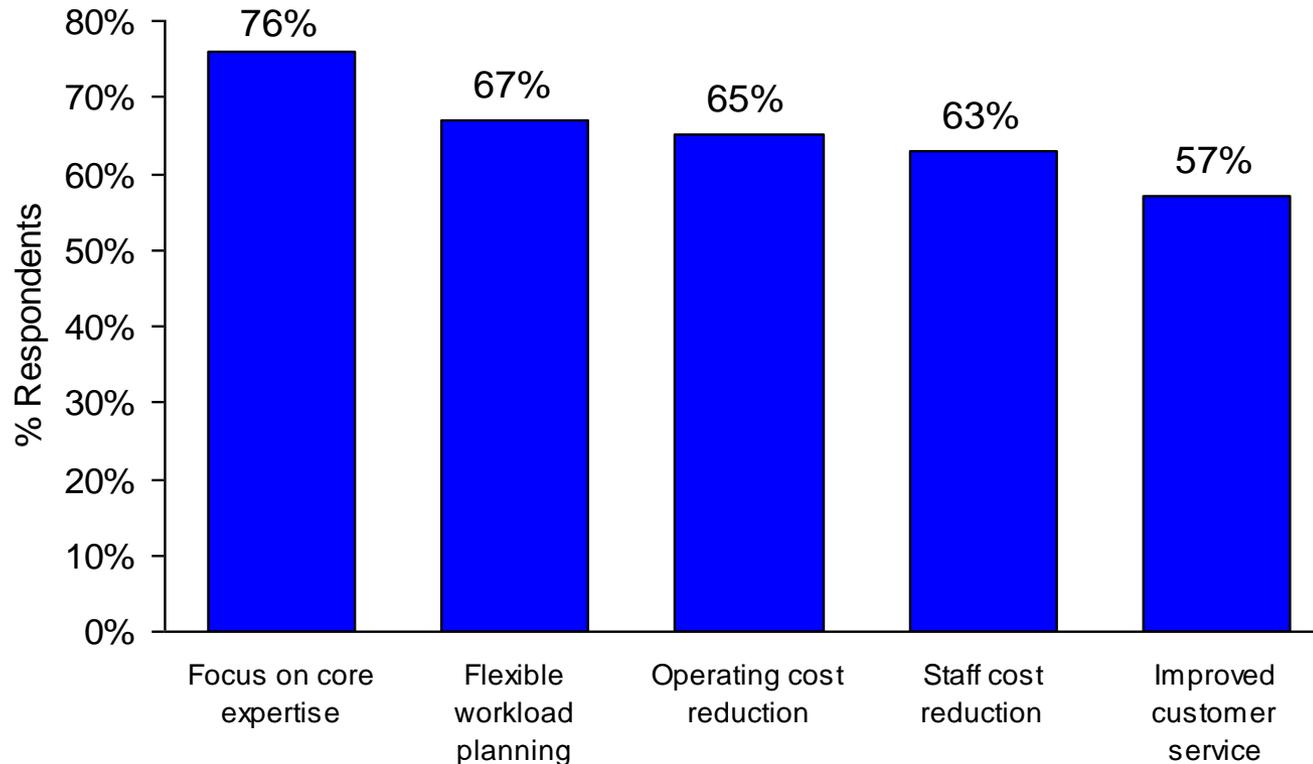
- **Employee driven reasons**

- give employees a stronger career path
- increase commitment and energy in non core areas.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - un quadro d'insieme (5) - i pro dell'outsourcing (5)

Companies are targeting benefits from focus, flexibility and cost reduction



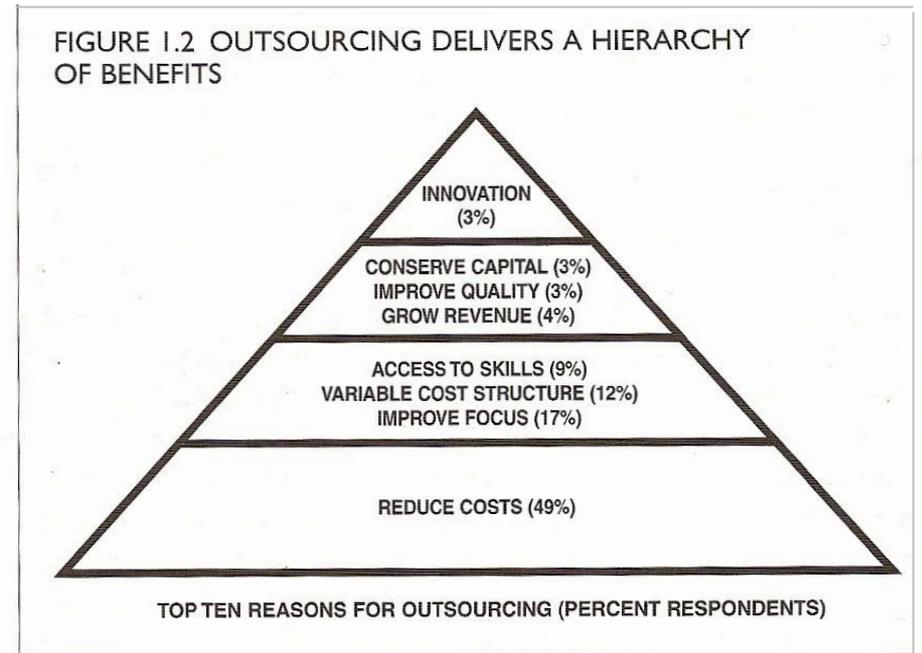
Source: KPMG Research Report

[dati tratti da studio della *Booz Allen Hamilton*]

Il framework del make or buy - un

quadro d'insieme (5) - i pro dell'outsourcing (6)

- la **riduzione di costo** è comunque la motivazione dominante dei progetti di outsourcing.
- ... in ogni caso, non trascurabili sono le componenti (improve focus, variable cost structure, access to skills) nell'insieme rivolte allo sviluppo di condizioni di impresa snella (o comunque tali da avvicinare logiche di organizzazione virtuale).



Source: The 2004 Outsourcing World Summit

[M. F. Corbett - The outsourcing revolution]

Il framework del make or buy - un quadro d'insieme (5) - i pro dell'outsourcing (6)

... a complemento: una lettura specializzata sull'outsourcing della logistica	Drivers of outsourcing	Identified by
	Improved productivity measurements Increase in cost-efficient foreign competition Management demand for a financial contribution from all sectors of the company Mergers and acquisitions that require keeping assets off the books Need to move inventory faster Need for flexible production Retrenchment to core business	Muller (1992)
	A company's need to assess present and future market prospects for its product Company restructuring Development of supply chain partnerships Increasing customer demands and Increasing environmental awareness	Byrne (1993)
Table II. Some reasons for outsourcing	To determine the products' competitive advantage in the marketplace Change in management Existing facilities and/or systems Expanding into unfamiliar markets and Taking on new product lines The success of firms using contract logistics The focus on temporal aspects of logistics management Trend towards centralized distribution systems	Maltz (1995) Bradley (1994a) Cooke (1994b) Bence (1995)

[M. A. Razzaque, C.C. Sheng – Outsourcing of logistics functions: a literature review]

Il framework del make or buy - *un*

quadro d'insieme (6) - i contro dell'outsourcing (1)

Excuses not to outsource

- **Uncertainty**
- **Loss of control**
- **Conflict**
- **Employees unhappiness**
- **Financial**
- **Excuses**

Aldilà della "posizione di parte" che potrebbe essere percepita in testi specializzati, il termine "excuses" è esemplificativo dell'attualità dell'argomento.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - *un quadro d'insieme* (7) - i contro dell'outsourcing (2)

- **Uncertainty**

- significant uncertainty exist
- existing costs are not well understood
- anticipated savings will never materialize
- providers' excellence reputations are underserved
- superior providers to the existing internal unit do not exist

- **Loss of control**

- will lose control over provider
- will become dependent on providers
- will lose cross-functional skills, informal networks, and corporate learning

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - *un quadro d'insieme* (8) - i contro dell'outsourcing (3)

- **Conflict**

- will lose core competences
- will lose confidentiality
- the conflicting interests between the parties will never work
- providers could expand into our business

- **Employee unhappiness**

- will fail to fulfill corporate responsibility to preserve jobs
- may undermine employee loyalty (what kind of message will be this send to the rest of the employees ?)
- will lessen commitment to our community
- will damage morale of all employees, not just those outsourced

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - *un quadro d'insieme* (9) - i contro dell'outsourcing (4)

- **Financial**

- providers cannot do these same activities, earn a profit, and give a price that is less than the internal unit
- will lose economies of scale

- **Excuses**

- it needs more study
- we're too busy to study that now
- it's a good idea, but the timing is bad
- several pilot projects need to be successful first to prove it works
- customers will hate this
- there are too many hidden costs to outsourcing
- we would never actually terminate employees who would not transfer to the provider

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - un

quadro d'insieme (11) - le ragioni storiche (1)

Outsourcing history

Outsourcing is a term invented by the information systems trade press in the late 1980's. It was coined to describe the growing trend of large companies transferring their information systems to providers. These services, however, can be traced back to at least World War II, when systems facilities management services were provided to the U.S. federal government.

Outsourcing is similar to subcontracting, joint venturing, and strategic partnership concepts, which date back hundred of years.

...

Outsourcing trends

... The traditional workforce of full-time workers is changing. Thirty or forty years ago, a person might well spend a career working for one or two firms. Today people work for five or ten ... Organization have downsized, with entire layers of middle management stripped away. ... What changes have occurred so that outsourcing is now embraced as an important restructuring tool ? Here are some of them:

- large organizational size is no longer a competitive advantage
- small, agile niche competitors can now change industries ...
- competitive pressure are more severe in a global economy
- product and service cycle time have reduced dramatically ...
- significant operating and financial performance improvements are critical to success, and long term survival.
- suppliers of technical specialists are reasonably plentiful, thus employing them internally is unnecessary to their availability.

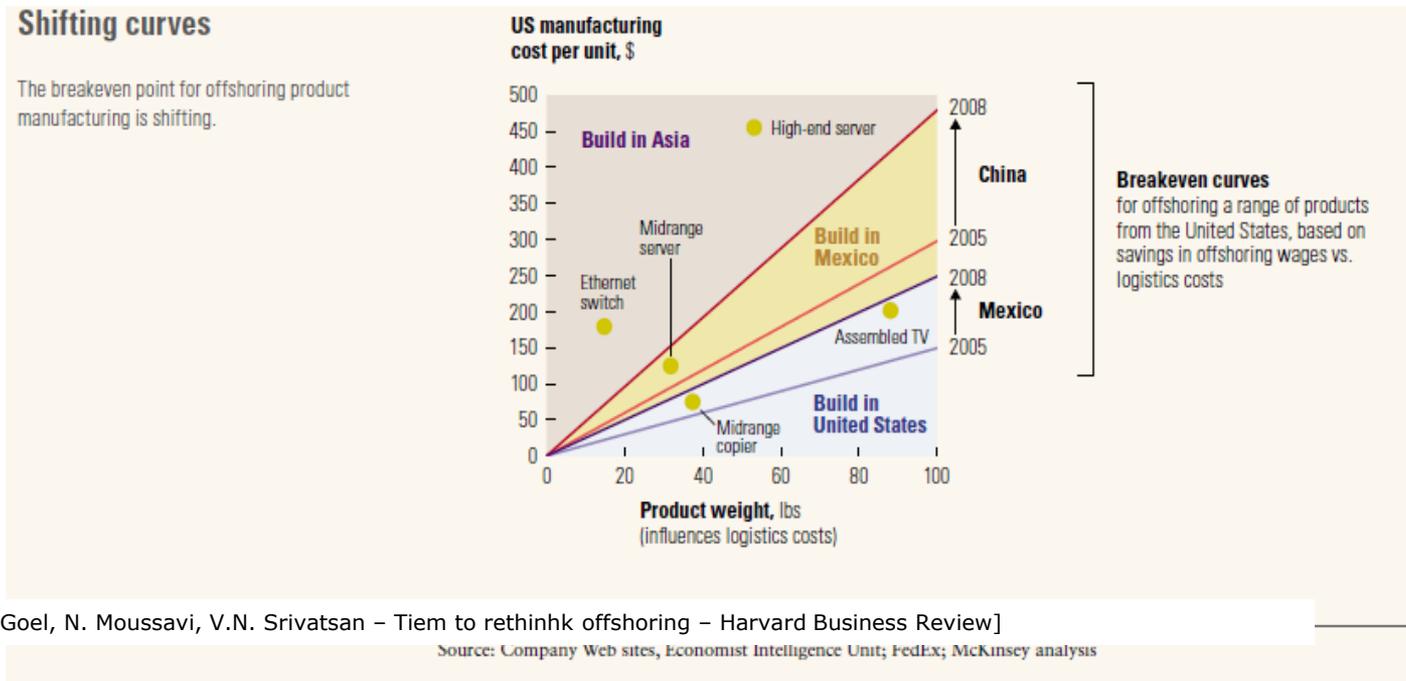
[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - un quadro d'insieme (12) - le ragioni storiche (2) – tendenze dell'offshore

Nelle economie occidentali ed a fronte dell'aumento della disoccupazione, è "più che mai vivo" il dibattito sull'esternalizzazione delle attività in altri paesi (tipicamente nel Far East).

La figura di questa pagina e della seguente evidenziano, come d'altronde logico attendersi, la riduzione dei margini di convenienza. Inoltre interessante considerare il peso dell'oggetto prodotto come particolare determinante.

...

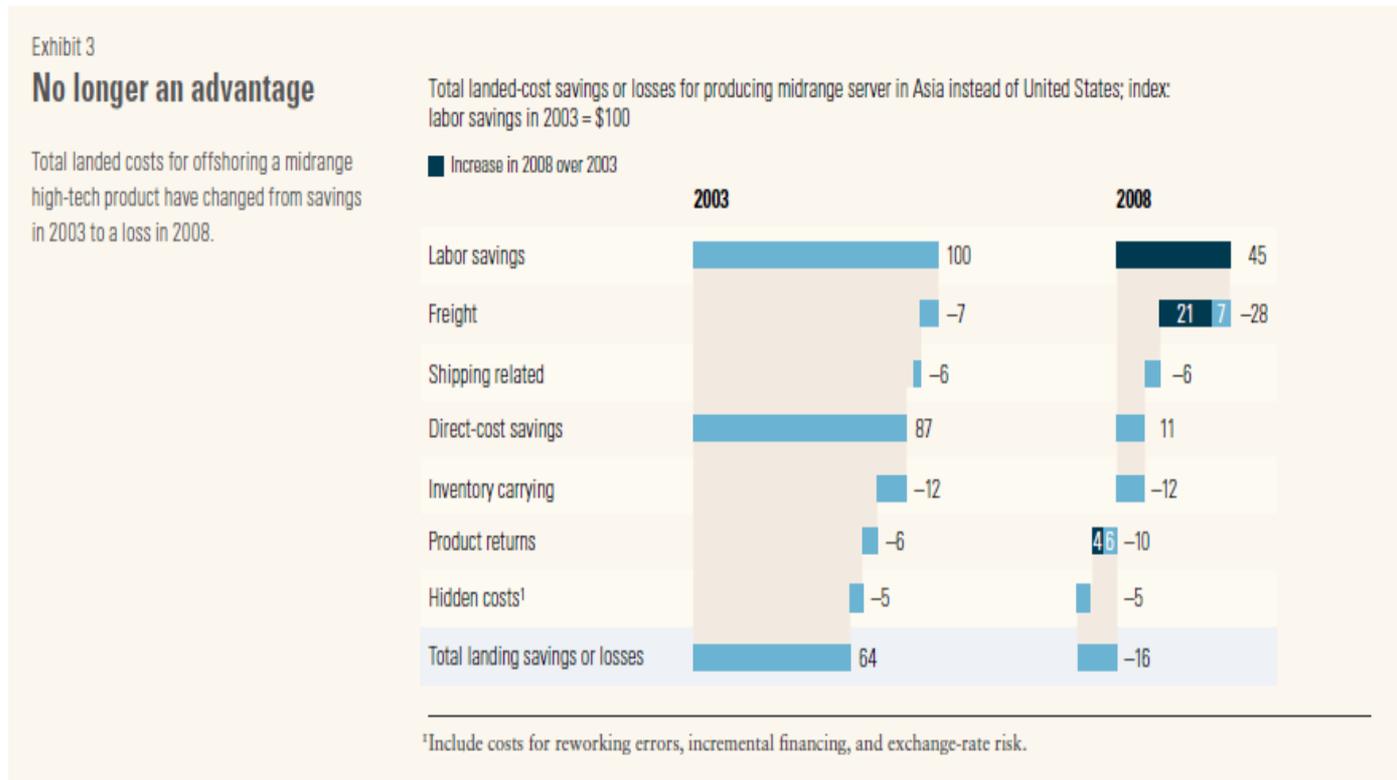


[A-K- Goel, N. Moussavi, V.N. Srivatsan – Tiem to rethink offshoring – Harvard Business Review]

Source: Company Web sites, Economist Intelligence Unit; FedEx; McKinsey analysis

Il framework del make or buy - un quadro d'insieme (13) - le ragioni storiche (3) – tendenze dell'offshore

... segue...



[A-K- Goel, N. Moussavi, V.N. Srivatsan – Tiem to rethink offshoring – Harvard Business Review]

Il framework del make or buy - *i livelli*

(1) - elencazione (1)

La caratterizzazione dei progetti di make or buy /outsourcing richiama tre differenti tipologie

- **operativo**
- **tattico**
- **strategico**

I livelli descritti richiamano le finalità ultime dell'outsourcing

Il framework del make or buy - i livelli

(2) - elencazione (2)

di fatto, comunque, l'esemplificazione nei tre livelli è strumentale ad un primo inquadramento della "profondità di approccio" a progetti di outsourcing.

Al di là di scelte (di livello operativo) relative alla soluzione di situazioni estemporanee, è aziendalemente utile intendere i tre livelli di operativo, tattico e strategico come un continuum finalizzato al conseguimento della "configurazione snella" in precedenza richiamata.



Fig. 2 - L'orientamento sull'outsourcing

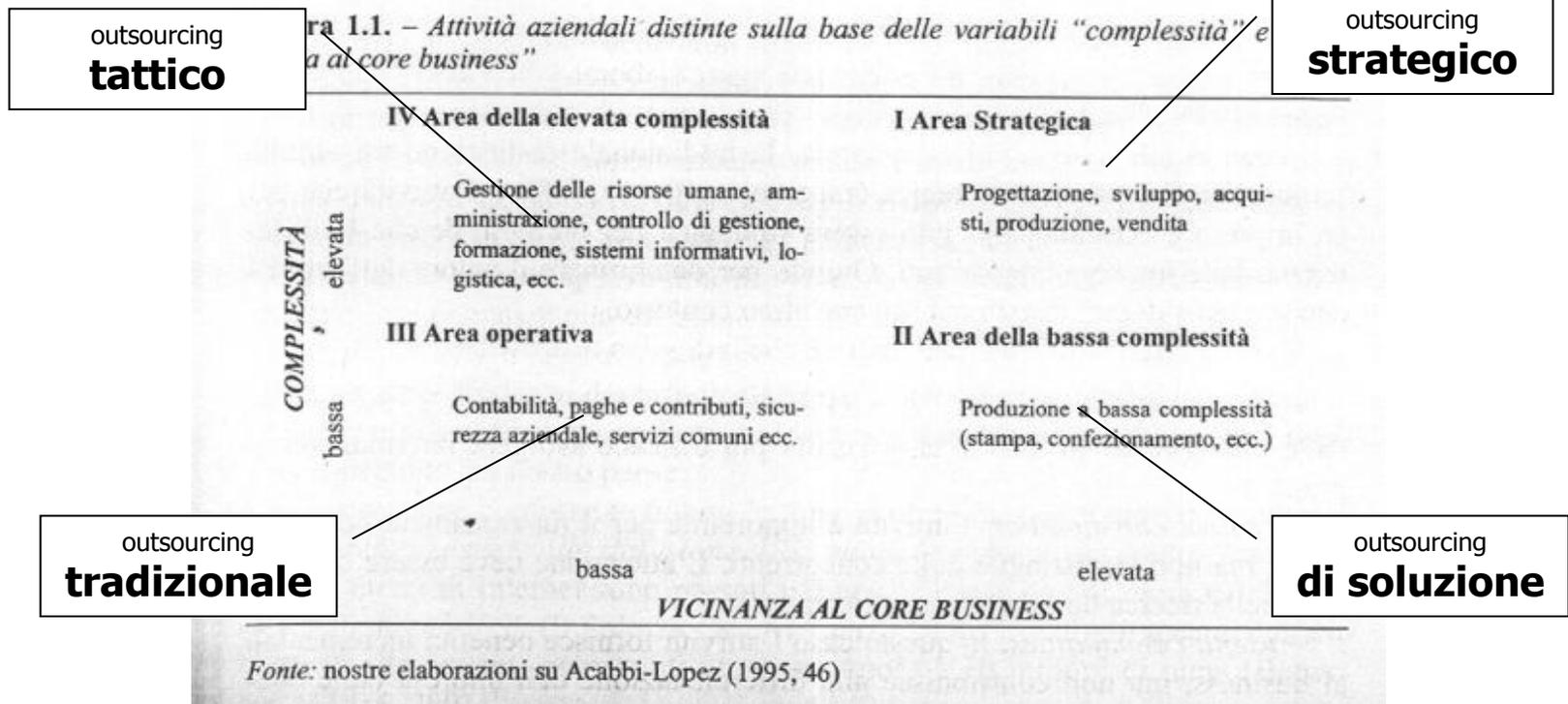
[A. De Paolis – Outsourcing e valorizzazione delle competenze]

Il framework del make or buy - i livelli

(3) - elencazione (3)

a complemento precedente definizione dei livelli

in questa classificazione i termini "tattico" e "strategico" non hanno lo stesso significato della precedente classificazione



[G.L. Gregori - L'evoluzione del processo di outsourcing nelle strategie di sviluppo delle imprese]

Il framework del make or buy - II

livello operativo (1) - la problematica (1)

Livello **Operativo**

La problematica:

produrre uno specifico item internamente a fronte delle risorse sussistenti o acquistarlo (delegarne la produzione) ?

- il livello operativo non coinvolge nessun cambio di “politica” aziendale
- l’opzione “make” è a priori esclusa per:
 - tutta la componentistica standard tipicamente da stock (viti, rivetti, connettori, caveria ecc.)
 - i componenti di basso costo
 - quanto decisamente lontano dall’attività caratteristica (a meno che non sussistano specifiche scelte strategiche e comunque in dipendenza anche dei livelli di investimento)
- l’opzione buy è generalmente esclusa per quanto strettamente collegato al core business.

Il framework del make or buy - *il livello*

operativo (2) - i driver del livello operativo (1)

I più diffusi driver del livello operativo sono:

- **il confronto, a pari livello qualitativo, fra i costi diretti di acquisizione e di produzione**
- **insufficiente capacità produttiva di breve termine**



La differenza di costi è comunque una condizione necessaria ma non sufficiente ...

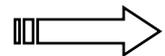


Il framework del make or buy - *il livello*

operativo (3) - i driver del livello operativo (2)

Altre attenzioni (condizioni da verificare) vanno mantenute in merito a:

- **l'aspetto economico / contabile**
- **la prospettiva temporale**
- **aspetti di "carattere gestionale"**



Il framework del make or buy - *il livello*

operativo (4) - i driver del livello operativo (3)

- **aspetto economico / contabile**
 - quota dei costi fissi attribuita al costo di produzione
 - valore residuo degli impianti ...
- **prospettiva temporale**
 - variazione dei prezzi (caso del buy) o dei costi (caso del make) in funzione del contesto economico
 - ...
- **aspetti di "carattere gestionale"**
 - chi potrà essere "più bravo" al migliorare il prodotto o il servizio? Il fornitore (caso buy) o l'azienda stessa (caso make) ?
 - ...

la prospettiva di medio termine richiamata dagli ultimi due punti "avvicina" a logiche di outsourcing tattico

Il framework del make or buy - *il livello*

operativo (5) - i driver del livello operativo (4)

Anche le condizioni non prettamente economiche possono e devono essere in qualche modo quantificate (o comunque pesate).

E' importante la rigorosità e oggettività delle valutazioni condotte

Nelle decisioni di make or buy ci possono essere anche comportamenti magari genuini ma non oggettivi: l'ambito di produzione tenderà a privilegiare il make, quello degli approvvigionamenti (logistico) il buy ecc.

Il framework del make or buy - *il livello*

operativo (6) - traccia di calcolo dei costi (1)

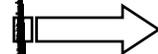
... MAKE VERSUS-BUY DECISION:

La traccia di calcolo dei costi del livello operativo ...

Make Versus Buy Analysis

[V. Pooler, D. Pooler - Purchasing and supply management]

-
- I. Cost to make (per piece)
- a. Direct material (incl. freight, handling, and scrap) _____
 - b. Direct labor at projected actual rate _____
 - c. Indirect or variable burden (incl. engr. and mfg.) _____
 - d. Depreciation (if new capital or tooling needed) _____
 - e. Total variable cost to make (a + b + c + d) _____
 - f. Fixed burden on estimated plant loading of _____ % _____
 - g. Profit desired (30% of e above) _____
 - h. Total cost to make (e + f + g) _____
- II. Cost to buy (per piece)
- a. Purchase price _____
 - b. Freight/handling & purchase order costs _____
 - c. Supplier tooling/engineering _____
 - d. Other (specify) _____
 - e. Total cost to buy (a + b + c + d) _____



Il framework del make or buy - II

livello operativo (7) - traccia di calcolo dei costi (2)

III. Other non-cost considerations with implications and conclusions:

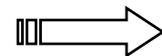
IV. Annualized savings: Make \$ _____ versus Buy \$ _____

V. Final decision is to: Make _____, or Buy _____

Decision review date: _____

In conducting make-versus-buy analyses, quality and cost are, of course, prime considerations. Other major factors are service and security of supply. These are some of the situations that trigger the need to conduct make-versus-buy evaluations:

- Technology change to certain hardware or processes
- New source availability change—quantity, quality, location, or price
- Company goals for vertical integration (own our core business)
- Review of strategic manufacturing strategies
 1. Plant facilities. Do we have idle space?
 2. Idle funds?
 3. Employee relationships
 4. Legal conflicts? Patents?
 5. Supplier relationships



[V. Pooler, D. Pooler - Purchasing and supply management]

Il framework del make or buy - II

livello operativo (9) - le funzioni coinvolte (1)

Le lettura delle funzioni è anche esplicativa delle attività da sviluppare.

Ovviamente il livello di coinvolgimento dipenderà dall'oggetto (componente/individuo, processo/assemblato, funzione/prodotto finito).

Importante comunque evidenziare la valenza organizzativa di un progetto di outsourcing.

Issue	Responsibility
A. Proprietary items	Engineering
B. Term of investment	
Production life	Engineering/marketing
Payback required	Finance
Cost advantage life	Manufacturing
C. Quantities required per year	Production control
D. "Make" costs	
Material	Purchasing
Direct labor content	Manufacturing
Variable overhead	Finance
Expense tooling	Manufacturing
Fixed overhead	Finance
Sales, general and admin.	Finance
E. "Buy" costs	
Purchase price including freight, etc.	Purchasing
F. Cost to qualify component	Engineering
G. Any inventory obsolescence	Production control
H. Make investment	
Inventory	Production control
Capital/tooling/equipment	Manufacturing
I. Alternative use of existing equipment, or scrap value?	Manufacturing

Il framework del make or buy - *il livello*

tattico (1) - la problematica (1)

Livello **Tattico**

La problematica:

la scelta "make" comporta l'acquisizione di risorse (macchine / impianti, personale) non sussistenti in azienda. Le risorse in discussione non sono comunque tali da comportare significative modifiche degli asset aziendali

Il framework del make or buy - II

livello tattico (2) - la problematica (2)

La condizione "risorse non sussistenti in azienda" ovviamente significa, nell'ambito del make-or-buy e per prodotti in essere, il rientro da una situazione di "buy", e, in quello di outsourcing, lo sviluppo di nuovi progetti a supporto delle risorse dell'azienda.

Tipico dell'esempio di outsourcing è l'affidamento di incarichi di consulenza, o comunque di risorse con impegno temporalmente limitato (lavoro interinale, temporary management ecc.).

Il framework del make or buy - *il livello*

tattico (3) - i driver del livello tattico (1)

La sostanza del livello tattico riporta ad un approccio proattivo verso possibili situazioni di contingenza (criticità di costi, qualità ecc.). In questo senso i contenuti operativi si sostanziano nell'esplorazione di opportunità che si potrebbero configurare come soluzioni all'applicazione di logiche di "what if".

ad esempio:

- come poter assicurare il flusso di prodotti o servizi se dovesse insorgere "un disservizio importante"?
- come poter sviluppare un progetto / cogliere un'opportunità pur in carenza di risorse.

Il "qualcosa di negativo" suddetto potrebbe essere:

- deterioramento del livello qualitativo (... più alti costi di "non qualità");
- carenza di servizio nei tempi di spedizione (... più alti costi logistici);
- ...

Il framework del make or buy - *il livello*

tattico (4) - i driver del livello tattico (2)

Le risposte al “what if” saranno quindi finalizzate a decisioni di:

- **buy** → qualora le indagini di marketing di approvvigionamento dovessero indicare la **sussistenza di affidabili condizioni di approvvigionamento e non rilevanti differenze di costo**
- **make** → nel caso contrario

Il framework del make or buy - II

livello tattico (5) - i driver del livello tattico (3)

Le scelte di "make" (rientro da una situazione di buy) devono garantire coerenza delle caratteristiche produttive. Tale coerenza è assicurata se il complesso degli aspetti considerati riporterà ad una sola tipologia di processo ("su commessa", "lotti", "in linea") senza dispersione sulle altre.

L'osservazione è stata proposta per il solo livello tattico, in quanto per quello operativo (per il quale la scelta di make è a fronte delle risorse in essere) la sussistenza di tali caratteristiche dovrebbe essere scontata.

Aspetti	Scelta del processo		
	<i>Su commessa</i>	<i>A lotti</i>	<i>In linea</i>
Gamma di prodotti	Ampia		Stretta
Che cosa vende l'azienda	Capacità tecnica		Prodotti
Produce per magazzino	No	A volte	Sì
Prestazione di importanza prevalente per quel mercato	Puntualità nelle consegne		Prezzo
Volumi - dimensione dei lotti	Piccola		Grande
Flessibilità del processo	Elevata		Bassa
Ampiezza del processo	Larga		Ridotta
Investimento di capitali	Basso		Alto

[T. Hill - Il management della produzione]

Il framework del make or buy - *il livello*

strategico (1) - la problematica (1)

Livello **Strategico**

La problematica:

- **la scelta "make" può comportare scelte di "verticalizzazione".**
- **la scelta "buy" può comportare valutazioni di dismissione di non trascurabili facilities.**

Il framework del make or buy - *il livello*

strategico (2) - i driver del livello strategico (1)

... le decisioni di make or buy a livello strategico, non saranno quindi più riferite a valutazioni di costo o di opportunità, ma a vere e proprie scelte di strategia aziendale, che, a monte devono significare la comprensione di quali i propri vantaggi competitivi.

... the fundamental questions of “what business are we in?” and what business do we want to be in?” are , in essence, major make-or-buy decisions and are the root of corporate strategy.

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

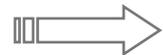
Il framework del make or buy - *il livello*

strategico (3) - i driver del livello strategico (2)

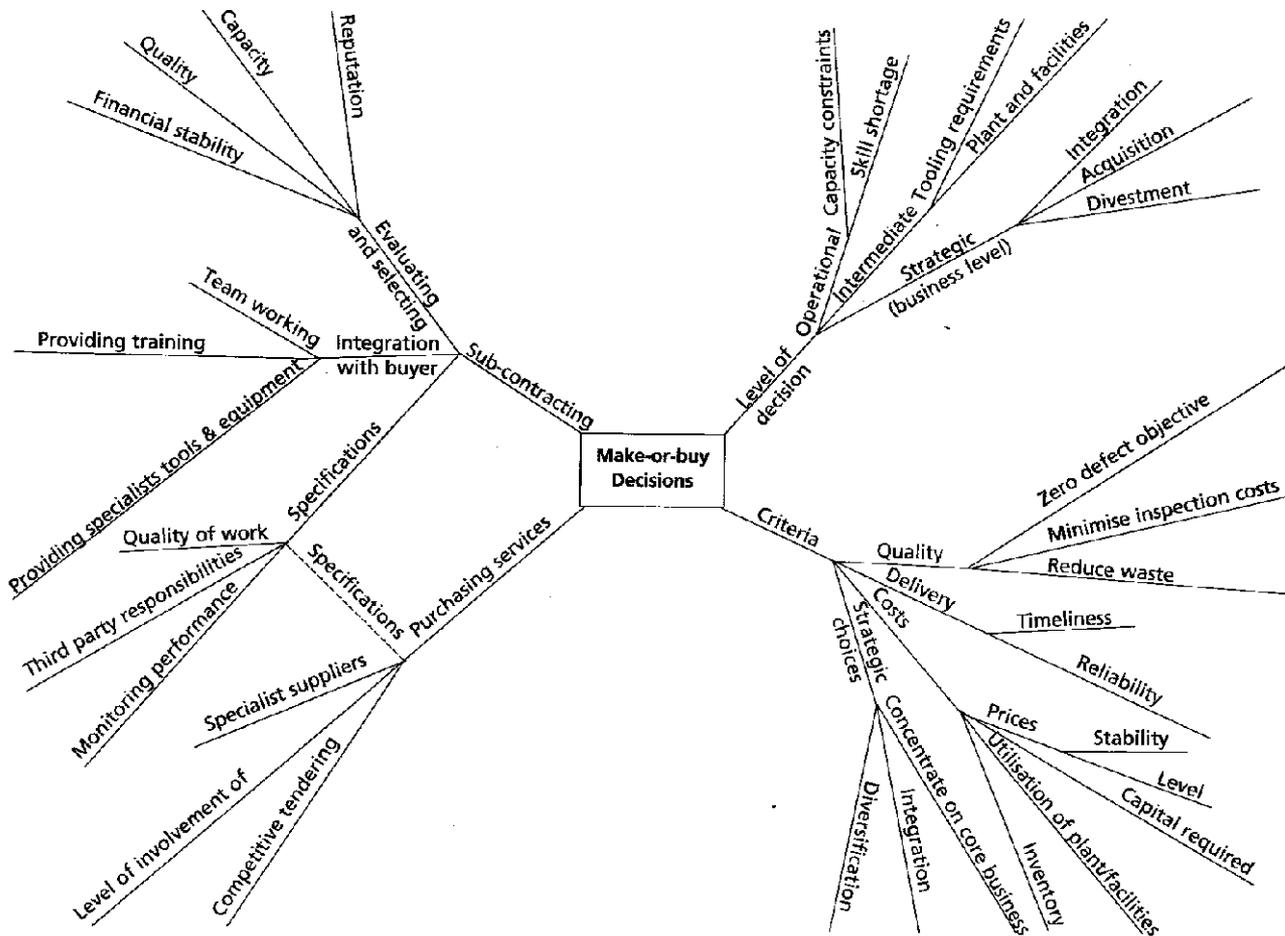
il driver di base

... the business development in the 1990s would depend on a corporation's ability to cultivate and use its core competencies

[Prahalad, Hamel - Harvard Business Review 1990]



Il framework del make or buy - un quadro d'insieme (1) - l'ambito decisionale (1)



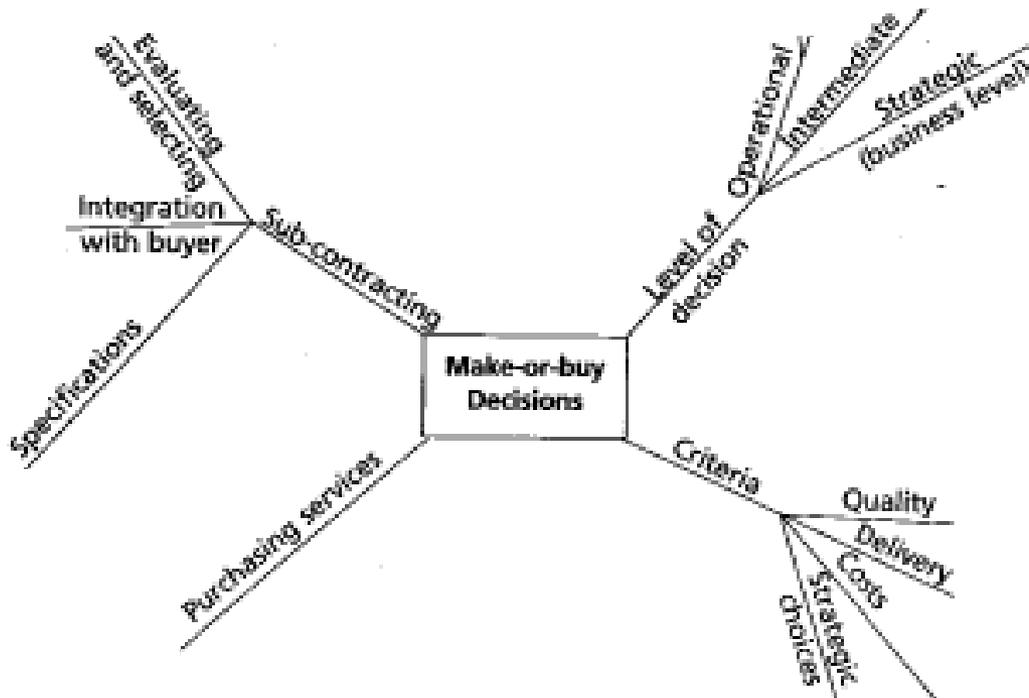
Part 3 · Applications

Fig. 11.1 A map of the make-or-buy decision model

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - un

quadro d'insieme (1) - l'ambito decisionale (1 bis)



La lettura dei “primi rami” del disegno è informativa dei principali due aggregati di attività propri dei progetti di outsourcing, ovvero:

- indagine (“introspezione”) delle finalità
- individuazione dei provider di outsourcing e gestione del relativo rapporto

Il framework del make or buy - un quadro d'insieme (2) - i livelli di rischio (1)

11 · Make-or-buy decisions and subcontracting

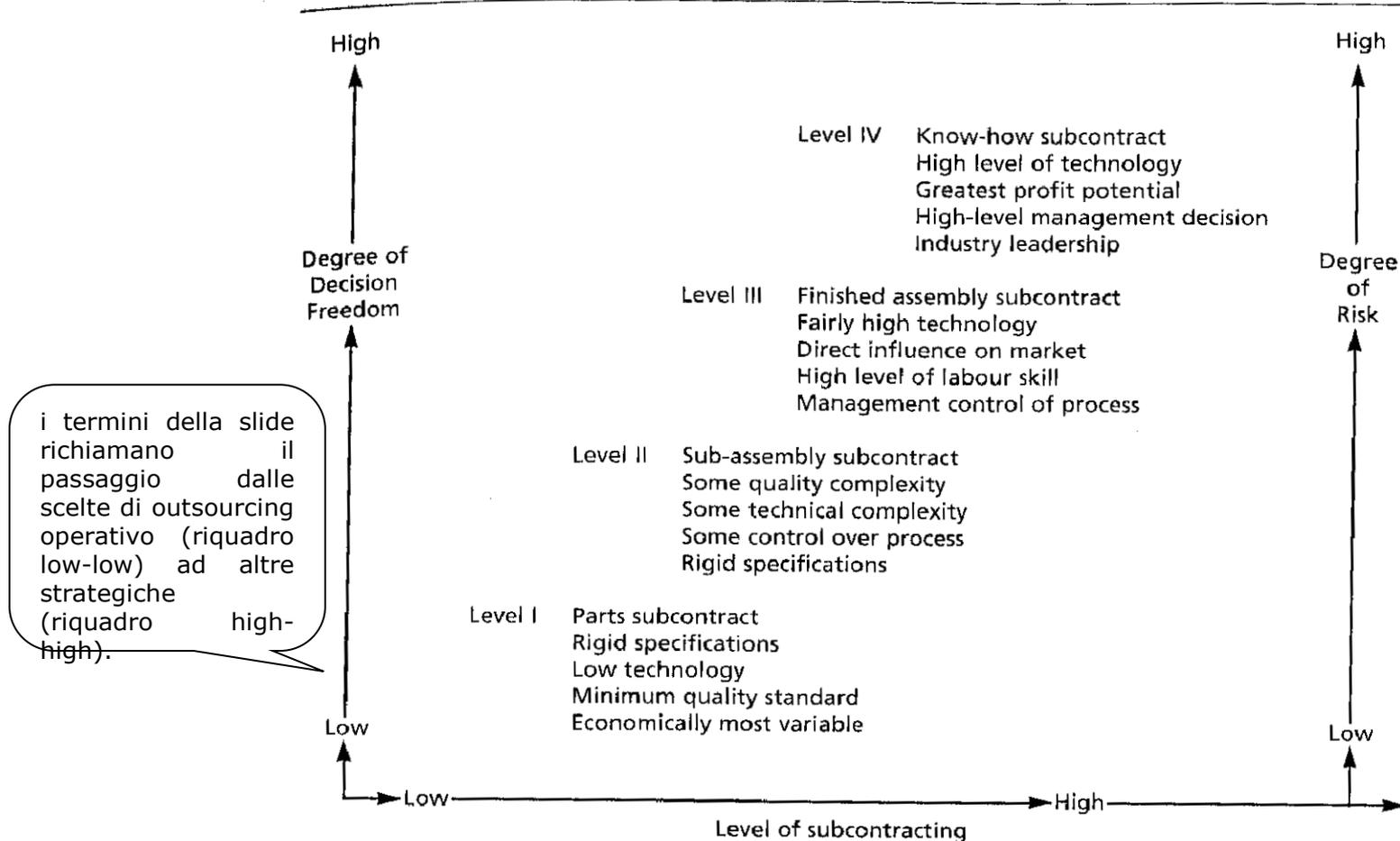


Fig. 11.3 Levels and content of subcontracting

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - criteri

per la scelta dell'oggetto - “cenni” (1)

Al di là della conduzione di un'analisi di dettaglio, le domande a cui dar risposta nella valutazione sul cosa può essere oggetto di outsourcing sono:

- How important is the process to our business ?
- How competitive are we in relation to other undertaking the process ?
- How strongly does this process impact on our measures of business performance ?
- To what extent does the process have an impact on other products / processes ?
- Is the process linked to any of the strategic issues confronting the business ?

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - la scelta del fornitore

- criteri di valutazione preliminare (1)

Con schematizzazione di massima, le valutazioni preliminari riportano alle attività di:

- **caratterizzazione del fornitore**
- **capacità produttiva**
- **di gestione della qualità** (controllo e assicurazione)
- **di capacità di investimento** (finanziarie)
- **logistica**

Il framework del make or buy - *la scelta del fornitore* - criteri di valutazione preliminare (2)

Possibili quesiti per **caratterizzazione preliminare** del fornitore:

- what is the company's major specialisation ?
- for whom have they worked ? How long have they worked for these companies? Can we ask these customers about their services and quality performance record ?

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - la scelta del fornitore

- criteri di valutazione preliminare (3)

Possibili quesiti per valutazione della **capacità produttiva** del fornitore:

- what part of their capacity is on subcontract work ? Can it be established whether the resources allocated to subcontracting will fluctuate in accordance with other sales ?
- what is their capacity in terms of plant and output devoted to subcontract work ?
- how reliable is their forecast of availability of capacity ?
- have they a permanent and well trained labour force ? What is their industrial relations record ?

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - *la scelta del fornitore* - criteri di valutazione preliminare (4)

Possibili quesiti per valutazione della **gestione della qualità** del fornitore:

- in government work, are they approved by relevant inspectorate ?
- are their quality control procedures adequate ?
- are their engineering standards, procedures and controls adequate ?
- are their production-control procedures adequate ?

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - la scelta del fornitore

- criteri di valutazione preliminare (5)

Possibili quesiti per valutazione della **capacità di investimento** (capacità finanziarie) del fornitore:

- are they adequately financed ?
- what is the state of the order book, current and projected ?

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - *la scelta del fornitore* - criteri di valutazione preliminare (6)

Possibili quesiti per valutazione della **logistica** del fornitore:

- if tooling is required, can they make the tools themselves ?
- do they own their own transport ? Is it reliable ? If they use a carrier, which will be used ? Are they reliable ?
- in higher levels of subcontracting, does the company itself employ subcontractors ?

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - *la realtà decisionale* (1)

Alcuni dati complementari ...

- Everybody recognises the need to treat make or buy as part of the business strategy
- Only 50 per cent of companies have defined policies and procedures to support managers in their make-or-buy decisions.
- Only about a third of companies have committed resources to making sure expertise is available to carry out make-or-buy decisions.
- An overwhelming majority (85 per cent) would like to have a documented make-or-buy support framework.

[P. Baily, D. Farmer, D. Jessop, D. Jones - Purchasing principles and management]

Il framework del make or buy - *la realtà decisionale* (2)

- history - continuing same decisions

make-or-buy decisions taken at one moment in time are often not reconsidered at a later date. Inertia, a reluctance to add additional executive tasks and avoiding possible short-term problems militate against taking appropriate reviews. Once made, make-or-buy decisions often remain unchallenged.

- the dominance of cost and technology arguments

the format used to address the question whether to make or to buy is typically centred on the issues of technology and cost. The initial consideration is whether or not a company has the process technology to make component or product. When the technical capability is not already in-house, the automatic response is often to buy from outside.

[T. Hill - Operations Management]

Il framework del make or buy - la realtà decisionale (3)

informazioni complementari (i)

Table 4.1. An overview of the firms that were interviewed

	<i>Firm 1</i>	<i>Firm 2</i>	<i>Firm 3</i>	<i>Firm 4</i>	<i>Firm 5</i>	<i>Firm 6</i>
Instruments and appliances						
<i>Firm</i>	Large multinational, market leader	Large multinational, cost focus	Large multinational, market leader	Small local firm, many exports	Small local firm, many exports, market leader	Small local firm, many exports, market leader
<i>Outsourcing history</i>	Traditionally highly integrated	Traditionally integrated	Traditionally highly integrated	Traditionally highly integrated	Traditionally integrated	Traditionally highly integrated
<i>Outsourcing processes</i>	Many and substantial	Limited but one large offshoring decision	Many and substantial	Substantial, part of corporate restructuring	Some, limited internal capacity	Many and substantial
<i>Outsourcing examples</i>	Competitors, icons	–	Competitors, similar firms	–	Similar firms	–
<i>Information sources</i>	Management literature, knowledge networks	–	Management literature, knowledge networks	Management literature	–	Outside experience, management literature, knowledge networks
<i>Other involvement</i>	Global headquarters	Divisional headquarters, suppliers	Divisional headquarters, consultants	Consultants	Joint-venture parents	–

[M. J. Mol - Outsourcing]

Il framework del make or buy - la realtà decisionale (4)

informazioni complementari (ii)

Table 4.1. An overview of the firms that were interviewed (continued)

	<i>Firm A</i>	<i>Firm B</i>	<i>Firm C</i>	<i>Firm D</i>	<i>Firm E</i>	<i>Firm F</i>
Pumps and compressors						
<i>Firm</i>	Large multinational, many exports	Large multinational, many exports	Medium-sized Dutch multinational, market leader	Large multinational, market leader	Small local firm, niche player	Large multinational, many exports
<i>Outsourcing history</i>	Traditionally highly integrated	Traditionally highly integrated	Traditionally not very integrated	Traditionally somewhat integrated	Traditionally highly integrated	Traditionally highly integrated
<i>Outsourcing processes</i>	Few	Some, more substantial after 1998	Few, substantial	Some, substantial	Some, many after 1998	Some
<i>Outsourcing examples</i>	Similar firms	—	—	Related firms, icons	—	Similar firms
<i>Information sources</i>	—	—	Management literature, knowledge networks	—	Management literature	Informal knowledge networks
<i>Other involvement</i>	—	Consultants	Suppliers	Global headquarters, consultants	Suppliers	Global headquarters, customers

[M. J. Mol - Outsourcing]

Il framework del make or buy - *la realtà decisionale* (5) – il “livello di soddisfazione” di chi ha fatto scelte di outsourcing” (1)

- ... secondo un'indagine condotta dalla Deloitte Consulting riguardo all' I.T., è possibile osservare che l'outsourcing ha determinato risultati inferiori alle aspettative, sia nella riduzione dei costi che nella semplificazione dei processi. Il 59% delle aziende intervistate si è dichiarato insoddisfatto soprattutto dei costi del servizio ...
- ... dalla ricerca condotta dalla Yankelovich Partners (www.outsourcing.it); risulta che circa l'84% delle imprese intervistate è soddisfatto dei risultati ottenuti con la terziarizzazione ...
- ... da un risultato condotto dalla PA Consulting Group, che ha analizzato il processo di outsourcing a livello modiale con indagini annuali nel periodo compreso tra il 1994 e il 1996 [da rilevare comunque l'anzianità della ricerca, che potrebbe oggi essere obsoleta], emergono invece risultati peggiori. Un terzo degli intervistati lamenta una mancanza di attenzione da parte delle società fornitrici rispetto alle attese. I problemi sembrano maggiori dei benefici. Solo nel 5% delle aziende intervistate si sono ottenuti I vantaggi previsti. La maggior parte delle imprese (65%) ha evidenziato un sostanziale equilibrio fra costi e benefici ...
- ... anche la ricerca realizzata dalla BCG (Boston Consulting Group) su oltre cento aziende giapponesi, americane ed europee evidenzia risultati di limitato soddisfacimento da parte delle imprese; secondo numerosi intervistati l'esternalizzazione ha comportato un aumento dei costi.

Il framework del make or buy - *la realtà decisionale* (6) – il “livello di soddisfazione” di chi ha fatto scelte di outsourcing” (2)

- **perchè dati così discordanti fra le ricerche condotte ?**

bisognerebbe capire quale l'effettivo oggetto di ricerca. L'outsourcing è una prassi che a priori può interessare numerose e diverse aree (ambiti di produzione e non) che, indipendentemente dall'essere tutte non core comportano differenti livelli di progetto dell'outsourcing stesso. E' possibile che i dati di maggior soddisfazione siano riferiti ad aree non di ambito produttivo o logistico (quelle in genere attinenti i servizi e prodotti a supporto della struttura) e in questo senso di “meno difficile” gestione (e magari anche “meno controllate”).

- **quale la causa degli “insuccessi” ?**

generalmente carenze (superficialità / non cura del dettaglio) sia del progetto sia durante la gestione corrente.

Alla base di tutto comunque frequentemente c'è una non chiara esplicitazione delle esigenze che da una parte, in fase di progetto, porta a mancanza di chiarezza sui costi e induce errori nella selezione dei fornitori, e dall'altra, durante l'erogazione del servizio, inevitabilmente conduce a insoddisfazioni (scostamenti causati dal fatto di non aver trasmesso le esigenze al fornitore).

Il framework del make or buy - *la realtà decisionale* (7) – il “livello di soddisfazione” di chi ha fatto scelte di outsourcing” (3)

a completamento di informazione ...

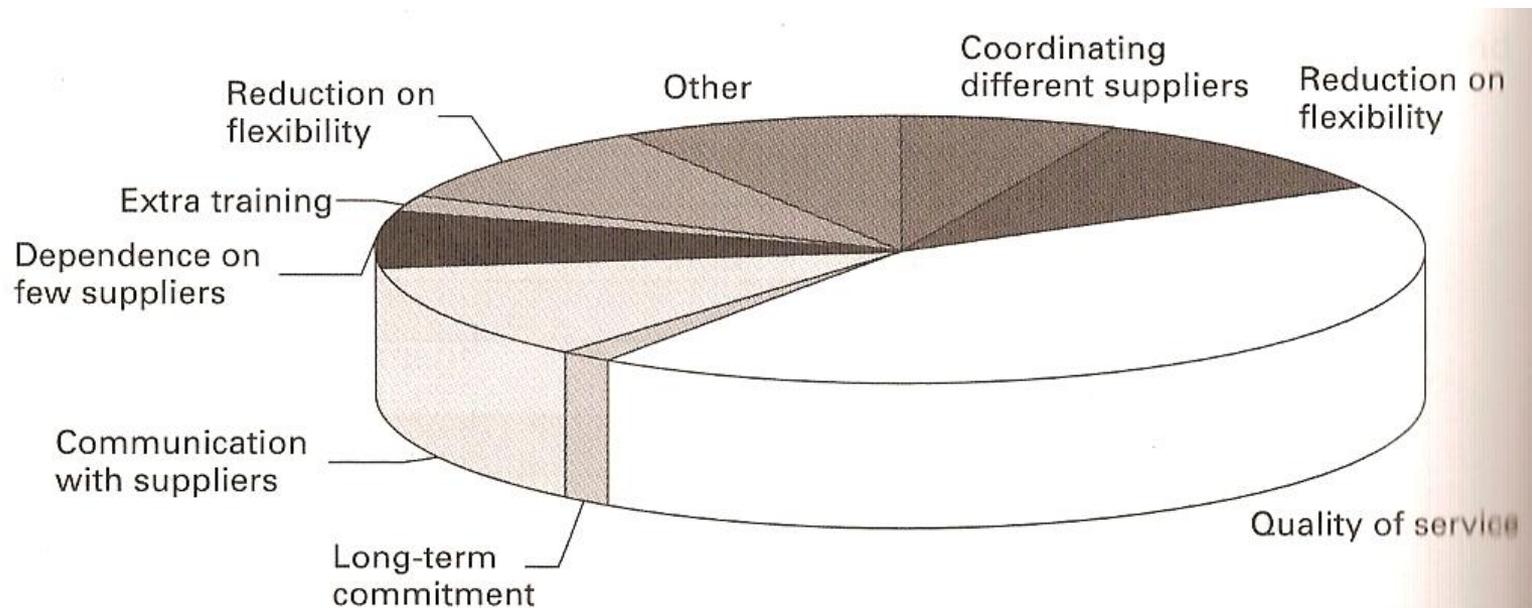


Figure 9.10 Problems of sourcing

Source: taken from Carrington, L., 'Outside chances', *Personnel Today*, 8 February 1994, p.34

[K. Lysons, M. Gillingham – Purchasing and supply chain management]

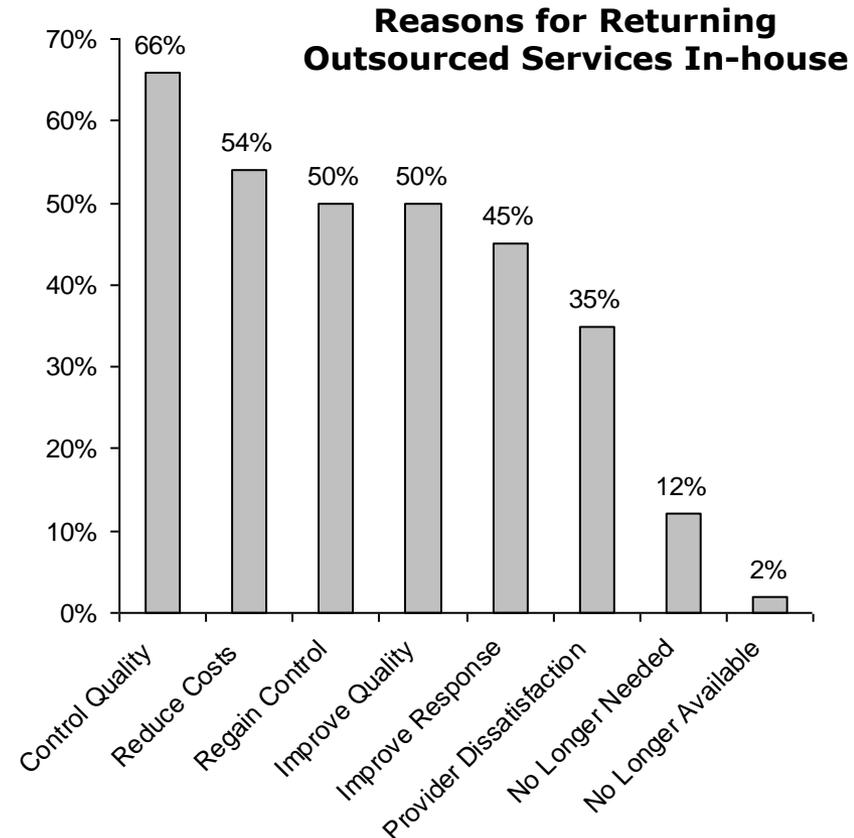
Il framework del make or buy - la realtà decisionale (8) – il “livello di soddisfazione” di chi ha fatto scelte di outsourcing” (3)

Risks and Causes of Dissatisfaction ...

Trends

- World-wide expenditures on outsourced activities are growing at 25% CAGR (based on D&B survey of 2,200 organisations in June 1999)
- However, some areas are seeing reversals of this trend with surveys indicating that 5-6% of companies decide to insource previously outsourced activities (Transportation & Distribution; Purchasing)
- For example, the chemicals industry is moving to less maintenance outsourcing (BA&H)
 - Outsourcing was fashionable in the early to mid nineties
 - Now many of the firms who went this route are insourcing
 - For example, DSM and ICI are considering which maintenance functions to insource
- 54% of US CEOs report that their outsourcing relationships have gone “severely wrong” with 25% renegotiating key points and 13% making adjustments based on benchmarking (Systems Management)

Dissatisfaction is leading to a reversal of outsourcing in some areas



[dati tratti da studio della *Booz Allen Hamilton*]

Source: *International Facility Management Association / Association Management*

Il framework del make or buy – *esercitazione* ⁽¹⁾

prendendo a riferimento le ipotesi di innovazione e le conseguenti opportunità di outsourcing ipotizzate negli esercizi precedenti, o comunque altre ipotesi e opportunità di interesse dello studente, l'esercizio è inteso ad affinamento del progetto di outsourcing

1. definire e commentare in modo circostanziato lo/gli obiettivo/i e il/i svantaggio/i e/o rischio/i del progetto di outsourcing.
2. indicare quale il livello di outsourcing del progetto sviluppando comunque ipotesi sul cammino e sulle condizioni di raggiungimento del livello strategico
3. quali gli aspetti da focalizzare nella valutazione del fornitore. Come fareste per avere il livello di qualità necessario e come impostereste condizioni di partnership (rif. miglioramento del rapporto qualità/costo).