
L' "OUTSOURCING"

la metodologia

Outsourcing : la metodologia

Il titolo richiama l'outsourcing, e non il make-or-buy, per la definizione di outsourcing quale termine descrittivo dei progetti di esternalizzazione in genere

(il termine make-or-buy è utilizzato nel senso di individuazione del "momento decisionale" dei progetti di outsourcing e, comunque, con particolare riferimento agli ambiti di produzione)

Outsourcing : la metodologia - l'indice della dispensa

- **Le fasi**
 - premessa
 - elencazione
 - il "parallelamento"
 - i contenuti
- **Planning**
 - premessa
 - definizione degli obiettivi
 - organizzazione del team di planning
 - comunicazione interna
 - comunicazione esterna
 - summary
- **Le implicazioni strategiche**
 - premessa
 - il retroterra culturale
 - il retroterra organizzativo
 - l'individuazione delle core competences
 - la verifica di coerenza con la strategia aziendale
 - summary
- **La valutazione economica**
 - premessa
 - elementi di Activity Based Costing

Outsourcing : la metodologia - l'indice della dispensa

- **La valutazione economica**
 - premessa
 - elementi di Activity Based Costing
 - le performaces
 - il benchmark
 - altri costi
 - l'ambito produttivo
 - considerazioni
 - summary
- **La selezione dei fornitori**
 - premessa
 - fasi
 - raccolta nomivativi
 - prima selezione
 - summary
- **La redazione delle Requests for Proposals**
 - premessa
 - i contenuti
 - summary
- **Il confronto e la valutazione delle Proposals**
 - premessa
 - gli strumenti
 - le differenze di costo
 - summary

Outsourcing : la metodologia - l'indice della dispensa

- **La selezione finale**
 - i riferimenti
 - il metodo
 - la due diligence
 - la chemistry
 - summary
- **La negoziazione**
 - premessa
 - la preparazione
 - una possibile agenda
 - influenza della dimensione
 - summary
- **Il contratto**
 - premessa
 - l'oggetto
 - il servizio
 - il pricing
 - le condizioni complementari
 - le risorse impegnate
 - il management e il controllo
 - gli aspetti finanziari
 - la scadenza
 - summary
- **La transizione**
 - premessa

Outsourcing : la metodologia - l'indice della dispensa

- **La comunicazione**
 - **premessa**
 - **quando**
 - **ch deve gestire**
 - **i destinatari**
 - **i contenuti**
- **la gestione del personale**
 - **i contenuti**
 - **le ipotesi**
- **summary**
- **La gestione ordinaria**
 - **premessa**
 - **gestione del day-by-day**

Outsourcing : la metodologia

Le fasi del progetto di outsourcing

Outsourcing : la metodologia - le fasi (1) - premessa (1)

Quale premessa è necessario evidenziare che le attività costituenti il progetto di outsourcing devono essere dimensionate all'oggetto (componenti, individui, funzioni, processi) e alla relativa dimensione organizzativa.

In altri termini: mentre la sequenza delle fasi nel seguito descritte rimane valida in qualsiasi caso indipendentemente dalla rilevanza dell'oggetto di outsourcing e dal livello (operativo, tattico, strategico), il dimensionamento del progetto è ovviamente in funzione dell'oggetto e del livello stessi.

E' intuibile la differenza di complessità fra la decisione di make or buy per questioni operative e piuttosto che per questioni strategiche.

Outsourcing : la metodologia - le fasi (2) - premessa (2)

Di massima un progetto di outsourcing può ovviamente essere ricondotti a più generali logiche di project management.

La tabella evidenzia differenti modelli nei quali è in qualche misura possibile riconoscere la fase di project breakdown (il riferimento è alle prime fasi indicate) e quindi quelle di sviluppo (in più casi centrate sulla figura del fornitore quale figura centrale) ed altre finali di rilascio del progetto stesso (altri modelli sono presentati alle pagg. 11, 13 e 14).

Nel seguito si farà riferimento al modello di Greaver. E' comunque importante focalizzare le fasi previste da altri modelli, tale attenzione può infatti (ed ovviamente) "arricchire" quanto proposto da quello sopra indicato.

Table 1 - Overview of existing outsourcing models from literature

Johnson (1997)	Greaver (1998)	Lonsdale & Cox (1998)	Jensen and Heinzi, 2001	Momme (2001)
Strategic Analysis	Planning initiatives	Assessment of criticality of business activities	Deciding on the company strategy	Competence analysis
	Exploring strategic implications	---	Describing the outsourcing project	---
Identifying best candidates	Analysing costs/performance	Assessment of supply market	"House cleaning"	Assessment & approval
Defining requirements	---	---	Defining the different production tasks	---
	---	Selection of appropriate types of supplier relationship	Designing the network	---
Selecting providers	Selecting providers	Supplier selection	Selecting the partners	---
Selecting operations	---	---		---
---	Negotiating terms	---	Framing the internal network structure	Contract negotiation
---	Transitioning resources	---	Implementation	Project execution
Managing relationships	Managing relationships	Supplier management		Managing relationship
---	---	Re-tender or return in-house	Continuous adjustments	Contract termination

[M. Busi, P. D. Ball – A proposed framework for successful manufacturing outsourcing, University of Strathclyde]

Outsourcing : la metodologia - le fasi (3) - elencazione (1)

il rif. è al modello di Greaver

- planning initiatives
- exploring strategic implications
- analyzing costs/performance
- selecting providers
- negotiating terms
- transitional resources
- managing relationship

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - le fasi (3) - elencazione (2)

Exhibit 2.2 Staggered Start/Finish for the Methodology Phases

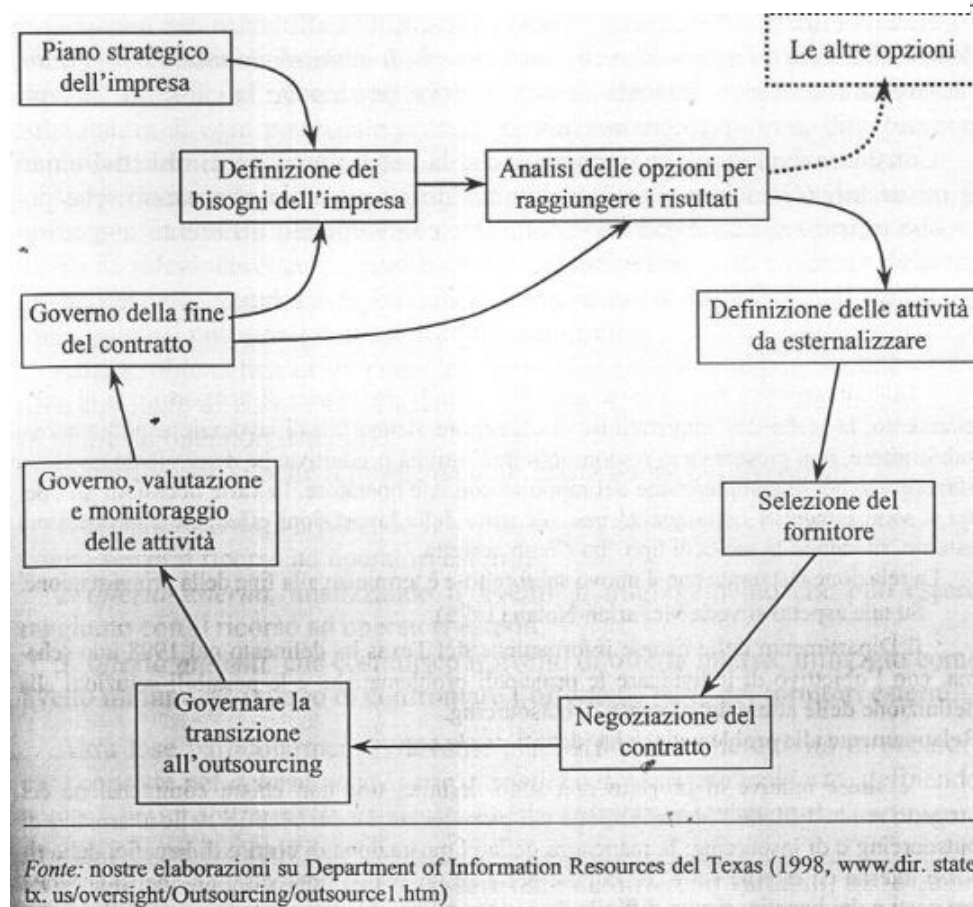
<u>Methodology Phases</u>	<u>Start</u>	<u>Outsourcing Initiative Cycle Time</u>	<u>Finish</u>
Planning outsourcing initiatives	_____	_____	_____
Exploring strategic implications	_____	_____	_____
Analyzing costs/performance	_____	_____	_____
Selecting vendors	_____	_____	_____
Negotiating terms	_____	_____	_____
Transitioning resources	_____	_____	_____
Managing relationships	_____	_____	_____

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Ovviamente, come in ogni progetto, deve essere prevista un adeguato parallelamento fra le varie fasi, il cui espletamento deriva da successivi aggiustamenti

Outsourcing : la metodologia - le fasi (4) - i contenuti(1)

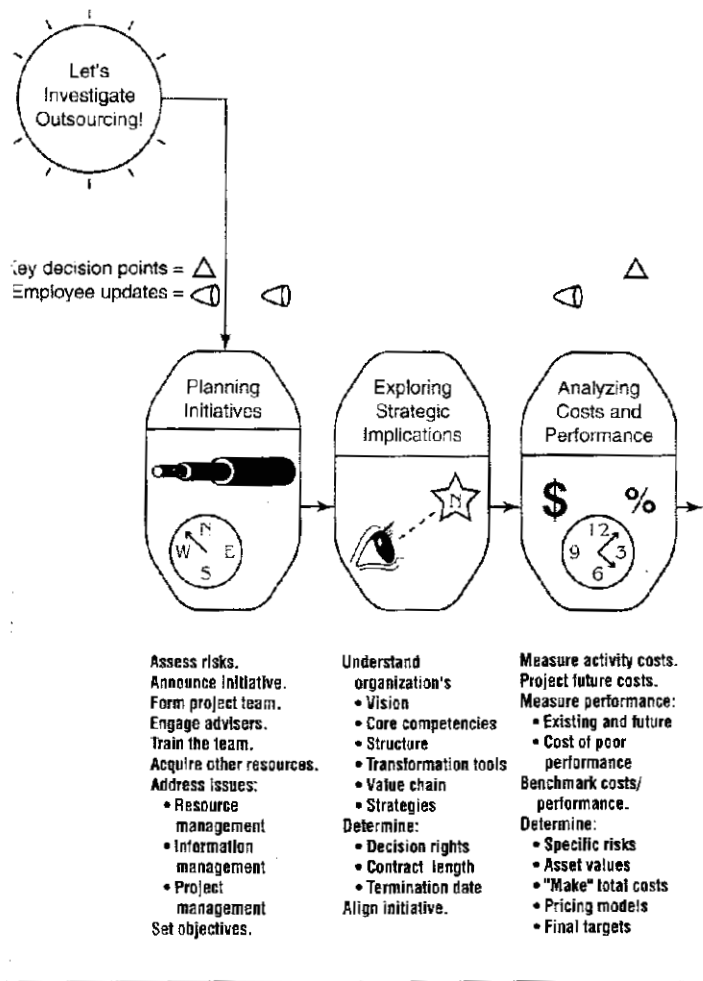
Un quadro d'insieme



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

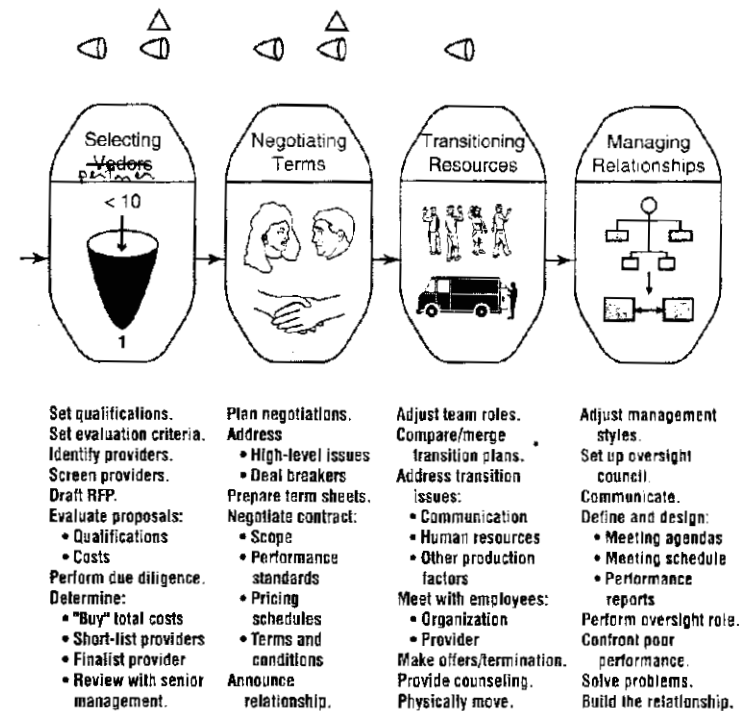
Outsourcing : la metodologia - le fasi (5) - i contenuti(2)

Exhibit 2.1 Seven Steps to Successful Outsourcing



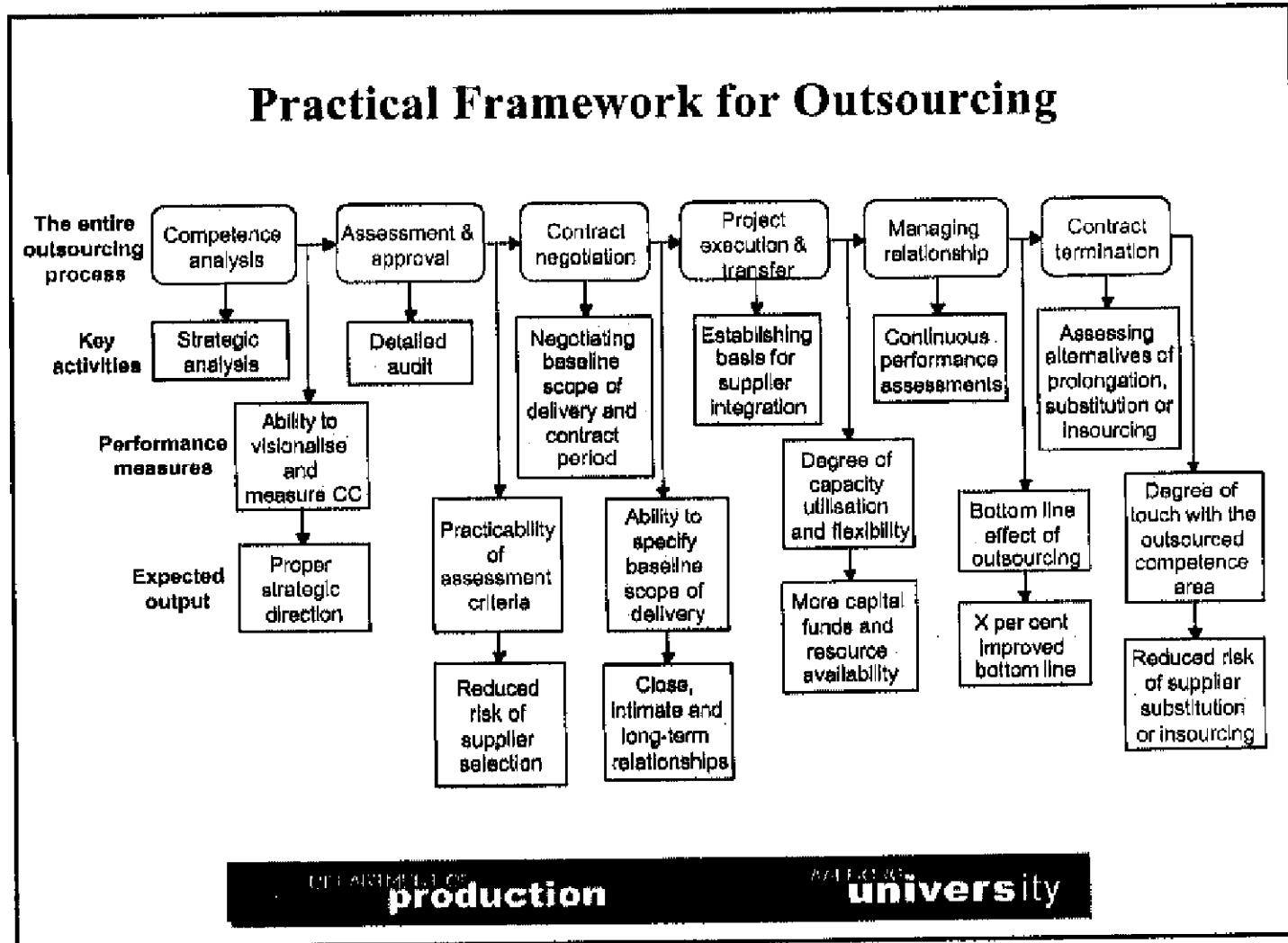
Un primo livello di dettaglio

interessante ("decisamente utile") far riferimento alle indicazioni (contenuti operativi, task ecc.) riportate ad esplicitazione delle singole fasi (tali indicazioni sono comunque nel seguito richiamate nei capitoli dedicati alle singole fasi).



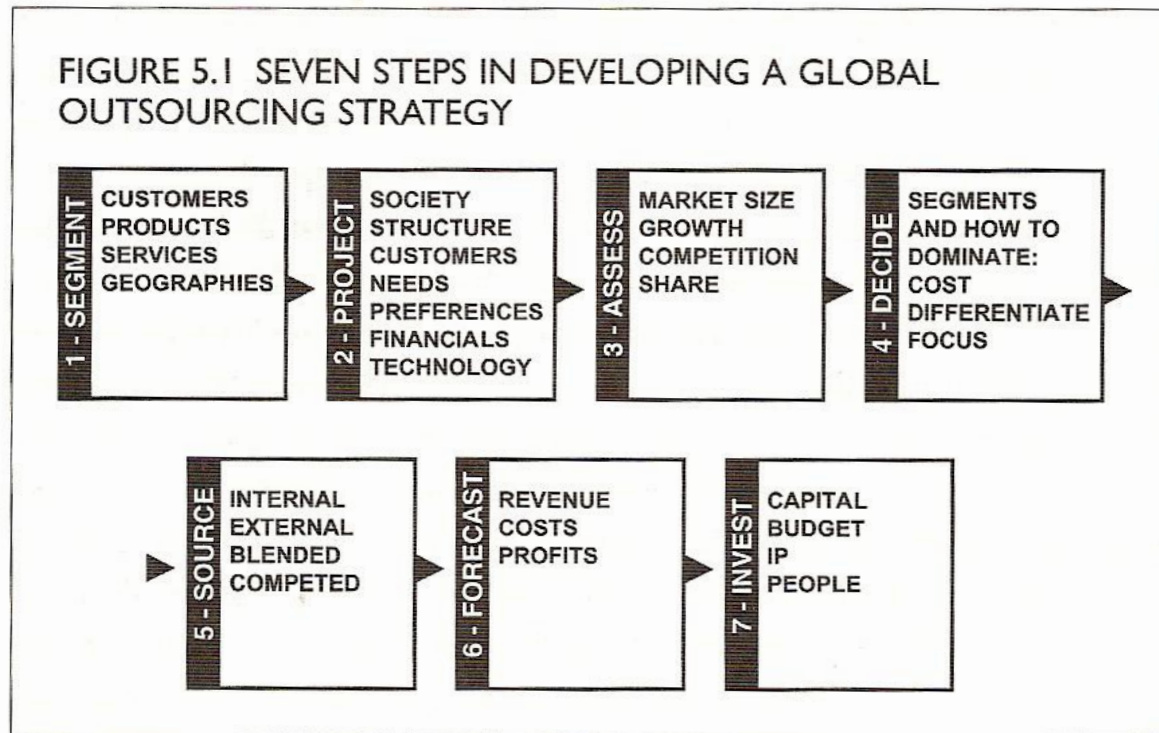
Outsourcing : la metodologia - le fasi (6) - i contenuti(3)

Un'altra visione delle fasi di sviluppo del progetto



Outsourcing : la metodologia - le fasi (7) - i contenuti(4)

... ancora un'ulteriore visione delle fasi di sviluppo del progetto (da interpretare anche nel significato di esternalizzazioni di produzione o, comunque, di servizi al cliente)



[M. F. Corbett - The outsourcing revolution]

Outsourcing : la metodologia

... a titolo di sintesi, la figura seguente ben riassume le principali determinanti di un progetto di outsourcing. Il termine "cost" potrà richiamare specifiche attività di valutazione del costo e del livello qualitativo dei processi terziarizzabili, "supplier relationship" altre relative sia all'individuazione dei fornitori sia, in particolare, alle attese di partnership (cooperazione) con gli stessi. I tre termini "business environment", "capacity" e "technology" sono riconducibili a considerazioni che, sulla base delle prestazioni in essere (in generale richiamate dalle tecnologie e dalle capacità), sono relative all'influenza che l'outsourcing potrà avere sull'organizzazione.

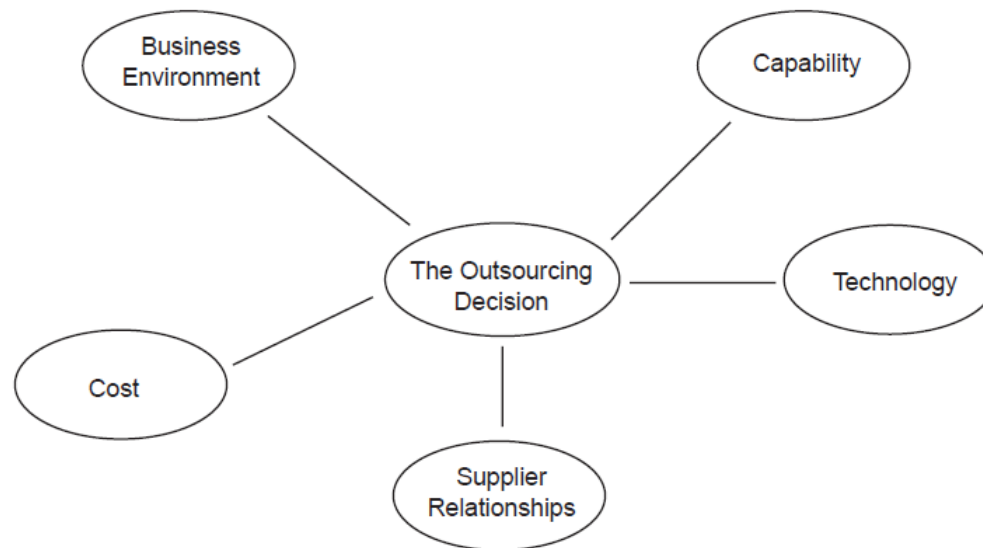


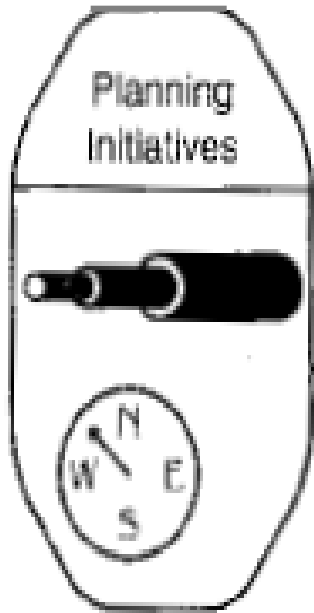
Figure 1. Evaluating the outsourcing decision.

[D. Jennings, [strategic guidelines for outsourcing](#), Nottingham Trent University]

Outsourcing : la metodologia

Il planning

Outsourcing : la metodologia - il planning



- Assess risks
- Announce initiative
- Form project team
- Engage advisers
- Train the team
- Acquire other resources
- Address issues
 - Resource management
 - Information management
 - Project management
- Set objectives

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - il planning (1) - premessa (1)

- Punto centrale della fase di planning può essere individuato nella **chiara ed operativa definizione degli obiettivi (*)**, che (d'altronde come in ogni progetto) dovranno poi essere periodicamente verificati ed affinati in funzione delle risultanze del progetto stesso.

L'espressione "chiara ed operativa definizione degli obiettivi" è utilizzata per evidenziare **l'importanza sia dei criteri di valutazione/misurazione sia della sistematicità nella misurazione stessa.**

- La "chiara ed operativa definizione degli obiettivi" è **funzionale anche alla "misura del rischio"**, che potrà essere tenuto sotto controllo appunto dalle analisi di scostamento dagli obiettivi prefissati.

(*) per miglior definizione di "quali obiettivi" si veda anche la slide seguente

Outsourcing : la metodologia - il planning (2) - premessa (2)

Un buon riferimento per la fase di planning (intesa come esplorazione preliminare del progetto di outsourcing) è dato dal “processo di visioning” riportato in figura.

dove, ovviamente, la visione avrà come oggetto l'idea/progetto di outsourcing.

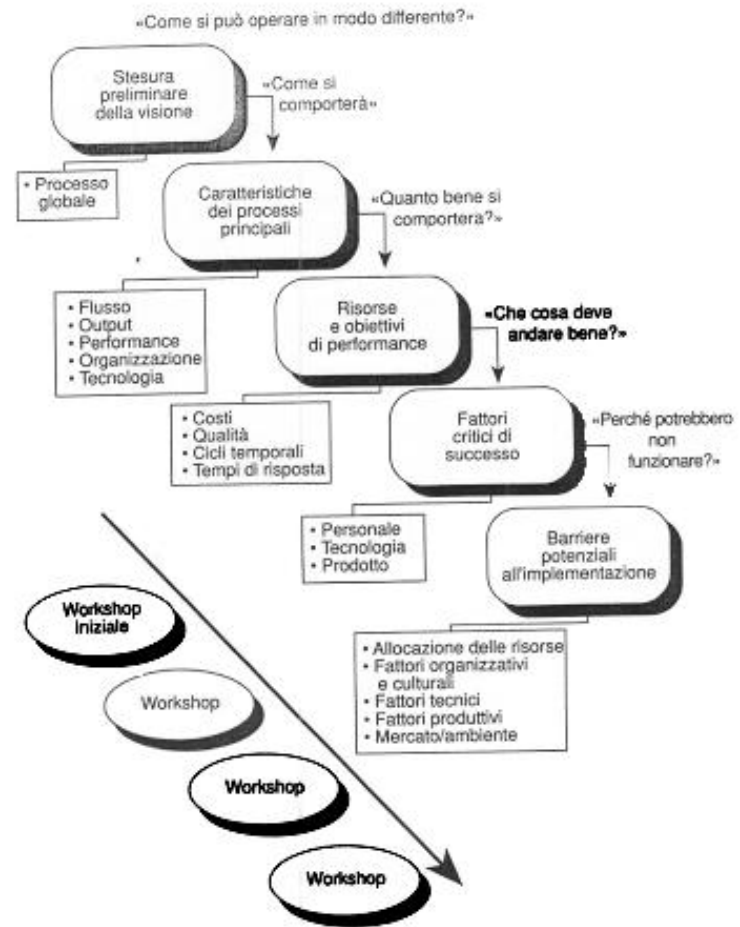


Fig. 6.3 - Il processo di visioning

Outsourcing : la metodologia - il planning (3) – la definizione degli obiettivi (1)

Il termine “obiettivi” deve comprendere:

- a) il vero e proprio obiettivo del progetto (riduzione dei costi, liberazione di risorse, riposizionamento strategico ecc.)
- b) le attese dell’azienda sussistenti al momento di generazione dell’ “idea di outsourcing”.

Gli obiettivi proposti in fase di planning sono in qualche misura sinonimo di attese.

I veri e propri obiettivi di progetto potranno essere definiti una volta sviluppata la fase di valutazione dei costi e delle prestazioni del processo in analisi e, a fronte di un chiaro capitolato / specifica dei servizi attesi dal fornitore (provider) di outsourcing, dalla valutazione delle offerte (preliminari) dei fornitori.

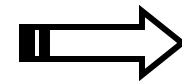
Outsourcing : la metodologia - il planning (4) – la definizione degli obiettivi (2)

- attenzione (in ogni caso sempre con prudenza ...) a non confondere gli obiettivi con le indicazioni dell' Alta Direzione, che generalmente non possono che avere funzione di indicazione della politica aziendale.
- **La traduzione di tali indicazioni in azioni (di esecuzione e di controllo) è appunto il valore aggiunto (contenuto operativo) del team di planning.**

Outsourcing : la metodologia - il planning (5) – la definizione degli obiettivi (3)

obiettivi nel senso di attese iniziali

- **Definire un obiettivo è un processo di analisi, non una mera definizione / quantificazione.**
- Comunque con opportuna taratura sull' oggetto e livello dell'outsourcing, primo passo è cercare una disaggregazione di primo livello già dall' Alta Direzione (o, con altri termini, da chi di fatto ha potere decisionale).



Outsourcing : la metodologia - il planning (6) – la definizione degli obiettivi (4)

Possibili spunti per l'impostazione dell'attività di planning (rif. agli obiettivi)

- What are its initial targets for outsourcing?
- Why have these targets been chosen?
- How does it evaluate the effectiveness of these targeted areas?
- What activities do these targeted areas perform?
- Are there priorities to this list of targets?
- At what activity levels do the targets perform?
- Does it want to outsource all or parts of these targeted areas?
- What type of provider is it interested in working with?

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - il planning (7) – la definizione degli obiettivi (5)

In ogni caso, aldilà degli obiettivi e più in generale ...

Il considerare un'attività di planning naturalmente non è una peculiarità dei progetti di make-or-buy, ma, con espressione generica, rientra in una "buona prassi" di project management.

Oltre che chiarire gli obiettivi, il planning dovrà considerare la definizione delle figure necessarie e delle relative responsabilità, e quindi l'individuazione e allocazione delle specifiche risorse.

Il dimensionamento del team di planning dovrà essere in funzione della dimensione del progetto stesso (oggetto e livello), comunque privilegiando la **"rigorosità e l'oggettività delle valutazioni"**

A completamento di informazione: l'accezione che in questo documento diamo al termine di team è "qualcuno in azienda" (individuo o gruppo) che si occupi in modo coordinato, anche se non esclusivo, del progetto. Il dedicare un individuo o il costituire un gruppo, così come l'esclusività dell'impegno, dipenderà dall'oggetto e dal livello di outsourcing.

Outsourcing : la metodologia

- il planning (8) - l'organizzazione del team di planning (1)

Gli obiettivi (attese) iniziali dovranno quindi essere opportunamente disaggregati per organizzazione del team di planning in termini di:

- **risorse**
- **“informazioni”**
- **attese relative alla fase di planning stessa**

Outsourcing : la metodologia

- il planning (9) - l'organizzazione del team di planning (2)

- Possibili spunti per l'a valutazione delle risorse necessarie all'attività di planning

Resource Management

- *Material.* What supplies, software, etc. are needed?
- *Equipment.* What computers, furniture, etc. are needed?
- *Money.* What budget is necessary for expenses, adviser fees, etc.?
- *Time.* What are the deadlines and time investments to meet them?
- *People.* Who will support the team (employees, advisers)?
- *Information.* What information is necessary?
- *Activity.* What activities must be performed and by whom?
- *Methods.* Are there unique ways of performing these activities?
- *Processes.* Are there overall processes for such a project?
- *Results.* What are the deliverables? What will they look like?

Information Management

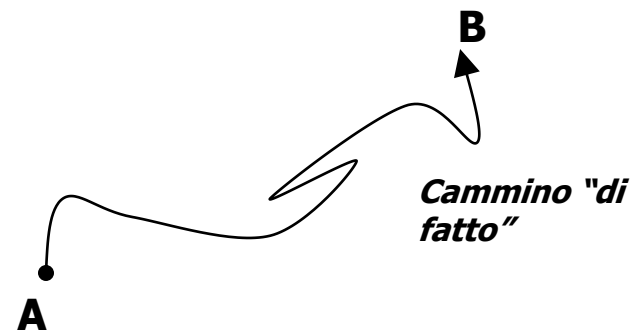
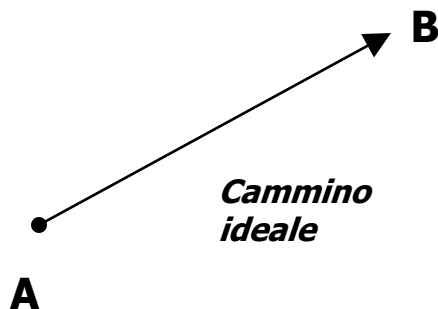
- *Baselines.* What are the expectations and success factors?
- *Schedules.* How will activities be scheduled?
- *Budgets.* How will we budget our time and money over the project?
- *Forecasts.* What forecasts are necessary?
- *Estimates.* What estimates should be made in comparison to using hard data?
- *Data collection.* What data must be collected?
- *Risks.* What could cause the project to fail?

Outsourcing : la metodologia

- il planning (10) - l'organizzazione del team di planning (3)

Con l'espressione "attese relative alla fase di planning stessa", vogliamo richiamare quanto già accennato in merito **all'attenzione da porre verso le attese di "chi ha /delle parti che hanno realmente voce in capitolo"**.

In altri termini, non è detto che un obiettivo aziendale definito razionalmente e con metodo possa realmente tradursi in fatti se non coincidente con gli obiettivi di chi, appunto, ha "voce in capitolo".



Outsourcing : la metodologia - il planning (11) – la comunicazione interna (1)

La costituzione di un team dedicato ad un progetto di outsourcing inevitabilmente “farà notizia” all’interno dell’azienda.

Un importante punto di attenzione dovrà riguardare la “**comunicazione interna**”, che quindi si tradurrà in una delle responsabilità del team stesso.

In particolare nei passaggi da un “make” a un “buy”, i progetti di outsourcing inevitabilmente inducono preoccupazione (ansia su “cosa succederà”) alle persone impegnate nelle attività interessate.

La preoccupazione è presente:

- sia nel caso “passaggio anche del personale” alla azienda di outsourcing (ed è a priori comprensibile ...)
- sia in quello di impegno del personale in nuove produzioni, incarichi.

Outsourcing : la metodologia - il planning (12) – la comunicazione interna (2)

Un utile spunto per la gestione della comunicazione interna ...

although it may be morally correct for an organization to inform its employees of major lifestyle changes as soon as it is aware of them, this ought to be balanced against the uncertainty and dissatisfaction that a long period of waiting will create in the mind of the average employee

[J.B. Heywood - The outsourcing dilemma]

In altri termini: la comunicazione deve essere progettata ("a chi e da chi", "cosa", "come, "quando").

Outsourcing : la metodologia - il planning (13) – la comunicazione interna (3)

Il personale interessamento / induzione di situazioni di incertezza derivanti da progetti di outsourcing sono elementi che possono giocare a sfavore del rigore metodologico necessario alla gestione del progetto e, in particolare, alla valutazione di vantaggi e svantaggi.

Anche in questo senso, **i componenti del team di progetto devono avere caratteristiche tali da garantire oggettività alle valutazioni.** Da privilegiare (“con equilibrio”) è chi ha sviluppato esperienze esterne all’azienda.

Outsourcing : la metodologia - il planning (14) – la comunicazione esterna (1)

Importante, in particolare nel business to business, è in ogni caso anche la “**comunicazione esterna**”.

Lo spostamento di una produzione dall'interno all'esterno indubbiamente comporta situazioni di labilità di risultato qualitativo e quantitativo.

Nel caso di clienti industriali, è evidente la necessità del porsi la domanda sul “se, cosa, quando e come” informare il cliente.

Outsourcing : la metodologia - il planning (15) – esternalizzabilità (outsourcability) (1)

A completamento della fase di planning, le pagine seguenti riportano il modello di esternalizzabilità (outsourcability). Tale modello (che è comunque proposto solo in termine di “spunti”) si basa su:

- ✓ la non convenienza a priori di outsourcing di tutte le attività (processi),
- ✓ l'utilità (implicita) del miglioramento delle performance dei singoli processi, miglioramento che riporta:
 - alle “normali” prassi di gestione per i processi interni,
 - alla capacità di gestire le relazioni con i fornitori (*span of control*) per i processi esternalizzati.
- ✓ l'attenzione da porre sulla possibile variazione del numero di processi esternalizzabili o meno (traslazione orizzontale della curva di rappresentazione del modello – rif. pag. seguenti), variazione a sua volta dipendente da:
 - lo sviluppo delle tecnologie proprie dei singoli processi,
 - le caratteristiche del contesto (*institutions*).

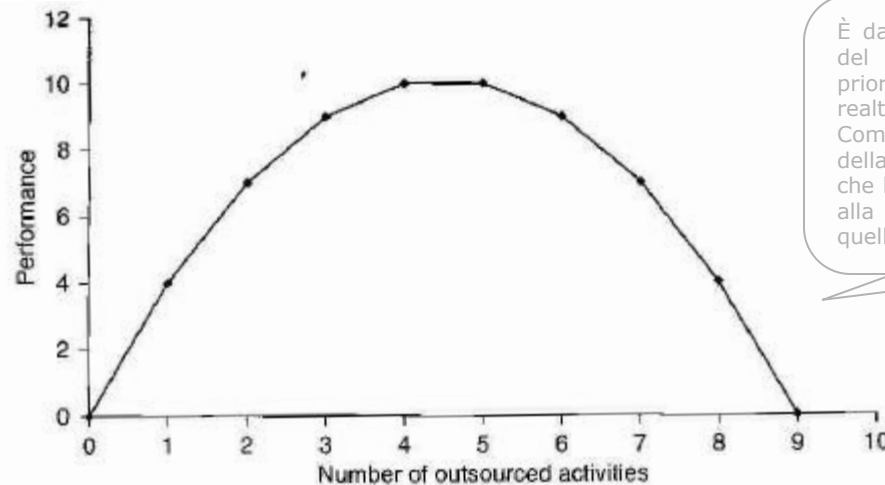
A solo titolo informativo: la curva proposta nelle pagine seguenti (della quale è comunque da considerare l'astrattezza) è espressa da

$$y = ax^2 + bx + c$$

Dove y rappresenta il livello di performance, x il livello di outsourcing (fra 0 e 100), mentre $a(<0)$, $b(>0)$ e c sono parametri propri della specifica realtà; tale modello permette di dissertare sull'interdipendenza fra le scelte di make or buy (mantenimento in casa o esternalizzazione).

Outsourcing : la metodologia - il planning (16) – esternalizzabilità (outsourcability) (2)

Un'interessante modello relativo alla scelta dei processi da esternalizzare ("outsourcability") è proposto dalla figura sottostante, che - sulla base del fatto che vantaggi conseguenti decisioni di outsourcing possono derivare solo da parte delle attività (processi) - sostanzialmente indica che decisioni conseguenti l'esternalizzazione di tutte le attività potrebbe annullare i benefici conseguibili.



È da evidenziare che la forma simmetrica del modello è a solo fine esplicativo (a priori si può presumere che, per specifiche realtà, la forma sia asimmetrica). Comunque, congiuntamente alla lettura della tabella, il disegno informa sul fatto che l'esternalizzazione delle attività dalla A alla D comporta svantaggi viceversa per quelle dalla F alla I.

Figure 3.1. A simplified example of the number of outsourced activities and firm performance

Table 3.1. Performance effects of outsourcing each of nine different activities

Activity	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Performance gain from outsourcing	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4

[M.J. Mol - Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - il planning (17) – esternalizzabilità (outsourcability) (3)

Ne consegue la possibilità di quattro possibili situazioni:

- A : esternalizzazione ottimale
- B: sono stati considerati processi la cui esternalizzazione non è vantaggiosa
- C: la freccia indica il miglioramenti attendibili
- D: la freccia propone la possibilità di traslazione della curva con conseguente aumento o diminuzione del numero dei processi di possibile esternalizzazione.

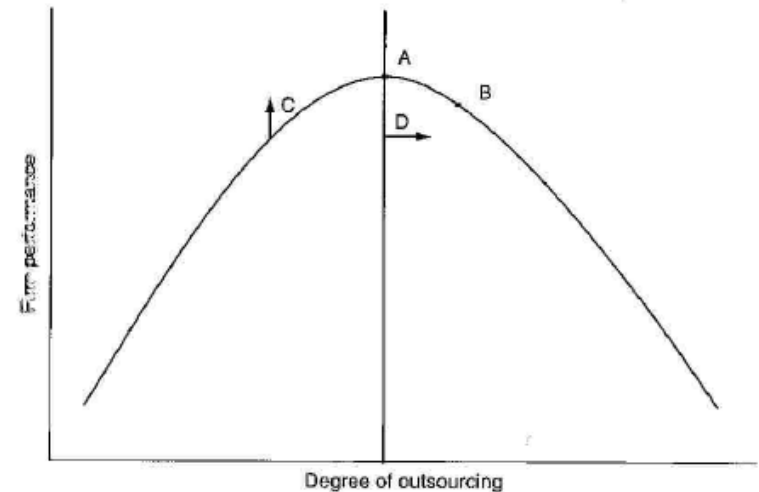


Figure 3.2. The negative curvilinear perspective

[M.J. Mol - Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - il planning (18) – esternalizzabilità (outsourcability) (4)

➤ rif. C:

- ✓ il miglioramento potrà riguardare sia le attività per le quali non c'è convenienza di outsourcing (quelle che nella tabella erano indicate da A a D) sia quelle per le quali invece c'è convenienza (da F a I).
- ✓ qualora l'attenzione sia portata su uno solo dei due gruppi di attività, comunque si genererebbero "sbilanciamenti" nella curva con conseguenti modifiche del numero di processi di potenziale esternalizzazione o meno. E' inoltre interessante notare l'effetto di trascinamento fra i due gruppi di attività (il disegno rappresenta il caso relativo ai processi esternalizzati).
- ✓ Aldilà della possibilità di intervenire (per ulteriore miglioramento) sui processi A-D, per i processi F-I è da considerare l'effettiva possibilità di gestire i fornitori (provider) relativi ai processi esternalizzati (external span of control: firm's ability to manage multiple and varying relations with suppliers)

➤ rif. D:

la possibile traslazione della curva sull'asse delle ascisse potrà essere dipendente da:

- ✓ la tecnologia: differenti sviluppi della tecnologia relativa a specifici processi possono modificarne il livello di outsourceability.
- ✓ *institutions* ovvero dal contesto (institutions of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour. Institutions are transported by various carriers – cultures, structures and routines – and they operate as multiple levels of jurisdiction [Scott, 1995])

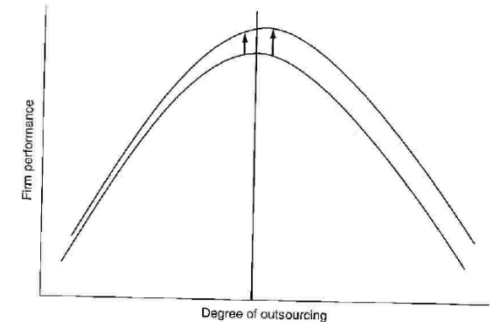


Figure 5.2. An upward shift of the curve produced by a large external span of control

Outsourcing : la metodologia - il planning (15) – il summary (1)

- ✓ **Il make-or-buy / outsourcing necessitano di una struttura completa di tutte le funzioni di project management. In questo senso, la prima fase è di “planning”, che proponiamo nei termini di predisposizione di un quadro di attività.**
- ✓ **Nel contesto del corso, “team di planning” ha l’accezione di qualcuno (gruppo o individuo) che, a tempo pieno o parziale, si occupi del progetto di outsourcing. Fatta salva la sequenza logica delle fasi di progetto, l’impegno di risorse sarà ovviamente funzione dell’oggetto e del livello di outsourcing.**
- ✓ **Prima fase del planning è la definizione delle attese, sulla cui visione verrà costruito il team di planning (risorse, informazioni, attese ...) e sulla cui base verranno definiti gli obiettivi.**
- ✓ **La definizione degli obiettivi deve configurarsi come output di un processo di analisi, non come mera definizione o quantificazione.**

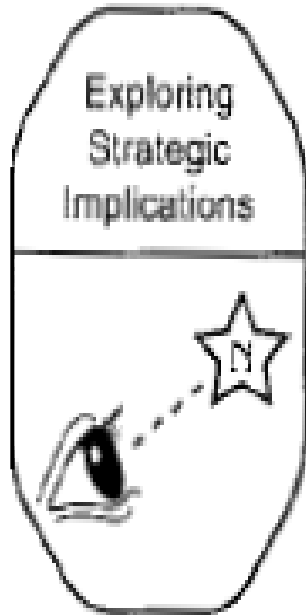
Outsourcing : la metodologia - il planning (16) – il summary (2)

- ✓ **Dalla fase di planning, i vari soggetti aziendali si attendono lo sviluppo di un qualcosa che, per quanto a priori, sia di soddisfazione delle proprie attese. E' in questo senso fondamentale dar soddisfazione a "chi ha voce in capitolo", aspetto la cui gestione può essere in contrasto con la razionalità aziendale (non è detto che il cammino più efficace nella congiunzione di due punti sia il segmento di retta compreso fra i due punti stessi !!).**
- ✓ **La costituzione di un team di planning significa in qualche modo "amplificare la notizia" del progetto. E' importante considerare l'impatto (nei termini di "incertezza su cosa succederà") che gli specifici progetti di outsourcing possono avere sul personale interessato.**
- ✓ **La "comunicazione interna" (vs. i dipendenti) va progettata ("da chi e a chi", "cosa", "come", "quando").**
- ✓ **Da non trascurare, in particolare per progetti di make-or-buy (riguardanti le aree di produzione), gli aspetti di comunicazione esterna (vs. i clienti).**

Outsourcing : la metodologia

Le implicazioni strategiche

Outsourcing : la metodologia



[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Understand organization's

- Vision
- Core competences
- Structure
- Transformation tools
- Value chains
- Strategies

Determine

- Decision rights
- Contract length
- Termination date

Align initiative

Cos'è la strategia ?

Una ricerca sul termine "strategia" porta a un elevato numero di definizioni. Aldilà dei diversi accenti, fra queste definizioni sono comunque comuni i seguenti aspetti:

- ... strategia quale piano ...
- ... generalmente di lungo termine (comunque non di breve) ...
- ... ispirato da scelte politiche (verso le quali quindi la strategia si configura come strumento rivolto al raggiungimento delle finalità alla base delle scelte stesse e il cui disegno sarà in funzione dell'ottimizzazione delle risorse disponibili).

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
premesse (2) - definizioni

... a complemento di
informazione ...



Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
premesse (3) - definizioni

Una definizione "composita" di strategia è offerta da Mintzberg:

Mintzberg¹ points out that 'the word strategy has long been used implicitly in different ways even if it has traditionally been defined in only one'. He therefore offers five definitions of strategy as ploy, pattern, position and perspective and plan:

- As a *ploy*, strategy can be 'a specific "manoeuvre" intended to outwit an opponent or competitor'.
- As a *pattern*, strategy is a 'stream of actions (demonstrating) consistency in behaviour whether or not intended'.
- As a *position*, strategy is a 'means of locating an organisation in an "environment"'. By this definition strategy becomes the mediating force between the organisation and all the external forces – competitive, cooperative, economic, ethical, legal, political – with which it interacts.
- As a *perspective*, strategy is a concept or 'ingrained way of perceiving the world'. As Mintzberg observes: 'It is important to remember that no one has ever seen a strategy or touched one; Every strategy is an invention, a figment of someone's imagination, whether conceived of as intentions to regulate behaviour before it takes place or inferred as patterns to describe behaviour that has already occurred'.
- As a *plan*, an intended course of action.

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

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
premessa (4) - definizioni

... segue

- *ploy* : azioni attentamente pianificate e finalizzate al disporre le condizioni necessarie al successivo conseguimento di una posizione di vantaggio.
- *pattern* : road map / master plan - piano regolatore / riferimento "procedurale".
- *position* : posizionamento nell'ambiente.
- *perspective* : modo di vedere / intendere / percepire l'ambiente.
- *plan* : manifestazione di un obiettivo e/o esplicitazione del come conseguire l'obiettivo stesso.

a fronte delle definizioni date, come i progetti di outsourcing devono essere considerati al fine di possibili implicazioni strategiche ?

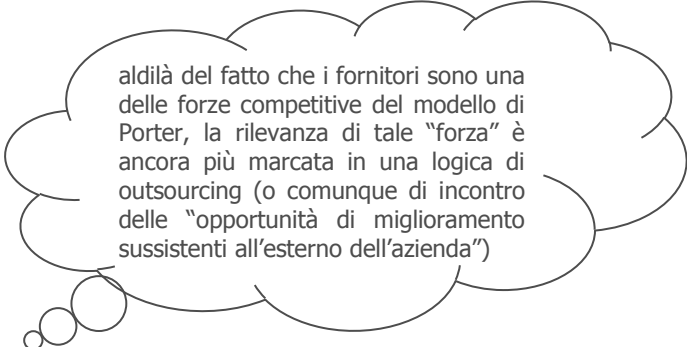
... segue

L'interpretazione dei termini può portare alle seguenti considerazioni:

- come l'azienda "vede" il progetto di outsourcing nel proprio ambito (rif. perspective), argomento che riporta innanzitutto al "**retrotterra culturale dell'azienda stessa**"
- ... e di come l'azienda intende porsi (rif. position) e farsi percepire (rif. ploy) verso e da l'ambito stesso. In altri termini quindi: quali i propri caratteri distintivi ovvero il **core** (e come far leva e comunicare i caratteri stessi), e, con riferimento al modello di Porter, quale la politica di gestione dei **fornitori** ?
- in un'accezione di strategia quale successione di azioni consistenti e coerenti (rif. pattern, plan), come modellare il rapporto verso i provider (fornitori) di outsourcing ?

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
premessa (6) – le problematiche



aldilà del fatto che i fornitori sono una delle forze competitive del modello di Porter, la rilevanza di tale "forza" è ancora più marcata in una logica di outsourcing (o comunque di incontro delle "opportunità di miglioramento sussistenti all'esterno dell'azienda")

In sintesi: nell'ambito di un progetto di outsourcing, le implicazioni di carattere strategico prendono innanzitutto spunto dalla considerazione di due aspetti:

1. la "funzione dei fornitori" nel mantenimento del livello di competitività dell'azienda (... nella catena del valore)
2. l'individuazione ed il controllo (per mantenimento e sviluppo) delle "core competences".

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
premessa (7) – le problematiche

“ ... core competencies are the innovative combination of knowledge, special skills, proprietary technologies, information and unique operations method that provide the products or the service that customers value and want to buy.”

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

l'individuazione delle core competencies è quindi il “primo passo da compiere” per la successiva focalizzazione delle attività e dei processi (tendenzialmente non core) possibile oggetto di outsourcing. Tale passo presume comunque l'interiorizzazione sia del concetto e della necessità di focalizzazione del core sia della sua variazione nel tempo.

Ancora a monte è quindi necessaria la sussistenza di un adeguato retroterra culturale

Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - il retroterra culturale (1)

Il prendere in considerazione le opportunità di outsourcing richiede un **retroterra culturale** sintetizzabile ne:

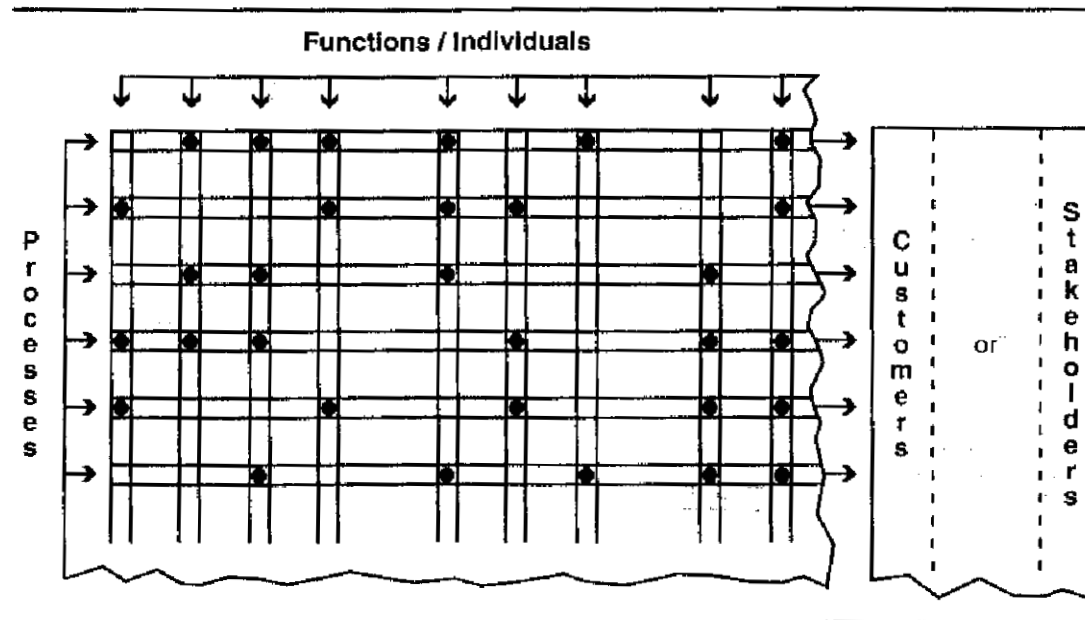
- l'aver una forte interiorizzazione di **customer orientation**: una cultura in tal senso consente infatti di individuare cosa è di reale interesse per il cliente e quale l'effettivo apporto di valore dell'azienda stessa. Quanto non è in questo senso classificabile è un potenziale oggetto di outsourcing.
- la capacità di **vision**, ovvero di saper trasmettere, traguardare e progettare i passi necessari per future configurazioni e, di conseguenza, per l'evoluzione delle core competences.

Aldilà della capacità di razionalizzazione di quanto sopra e a prescindere dalle distinzioni fra "semplice" acquisto ed outsourcing ecc., è comunque da rilevare che, in effetti, "viene naturale" assumere decisioni orientate verso la ricerca di soluzioni migliorative "esterne all'azienda". **Il punto semmai è massimizzare i benefici di tali decisioni.**

Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - il individuazione delle core competences (1)

L'orientamento al cliente comporta la capacità di riconoscere le attività e i loro insieme (i processi), realmente tali da apportare valore caratteristico (rif. core competences).

Exhibit 6.4 Contributions of Functions and Individuals to the Processes

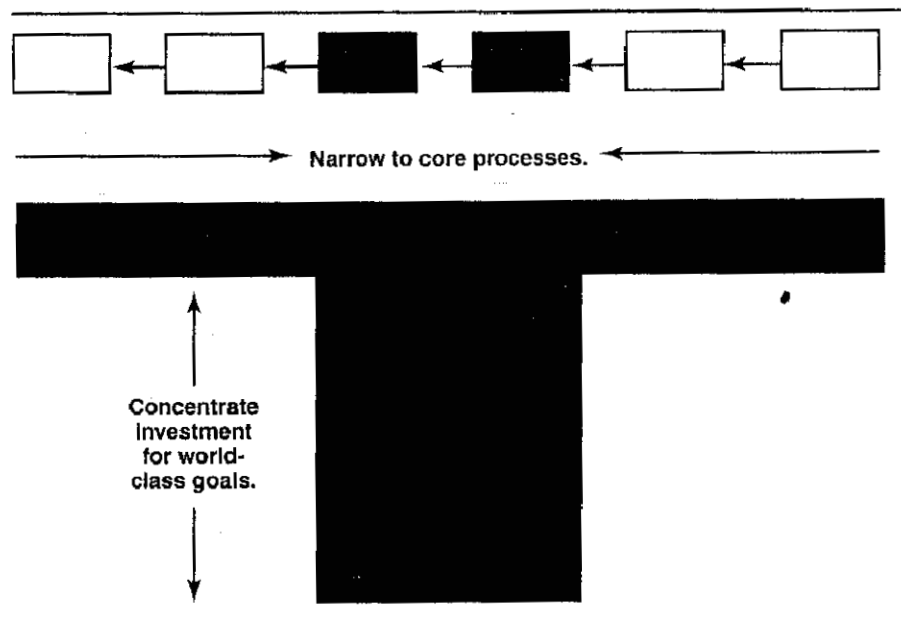


[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - il individuazione delle core competences (2)

La capacità di collegamento fra i processi e le attese dei clienti è condizione necessaria all'individuazione del core business

Exhibit 6.5 Core Process Focus



Source: James R. Emshoff, Ph.D., Strategic Outsourcing Seminar (New York: American Management Association, 1994).

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - il individuazione delle core competences (3)

In sostanza si tratta quindi di ragionare secondo la logica della "catena del valore".

continua
in App. 1

Catena del valore e vantaggio competitivo

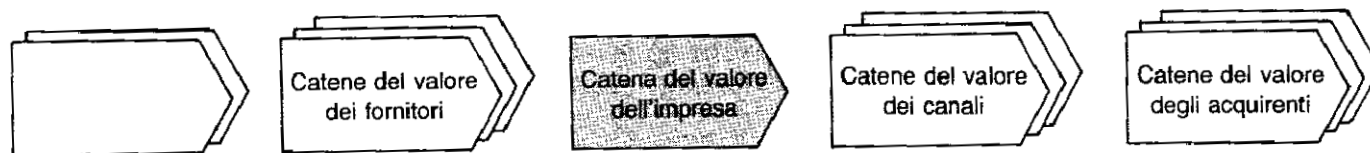
Non si può capire il vantaggio competitivo se si considera un'azienda come un tutto unico. Tale vantaggio deriva dalle varie attività separate che un'impresa svolge nel progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere i suoi prodotti. Ciascuna di queste attività può contribuire alla posizione di costo relativa di un'azienda e può creare una base di differenziazione. Un vantaggio di costo, per esempio, può derivare dalle fonti più diverse, quali un sistema a basso costo per la distribuzione fisica, un processo di assemblaggio molto efficiente oppure l'uso ottimale delle forze di vendita. La differenziazione può anch'essa derivare da fattori diversi come la capacità di approvvigionamento di materie prime di alta qualità, un sistema molto flessibile per acquisire gli ordini o una progettazione superiore del prodotto.

... E' necessario stabilire una metodologia sistematica per esaminare tutte le attività che svolge un'azienda, e come esse interagiscono, se si vogliono analizzare le fonti del vantaggio competitivo.

... la *catena del valore* come strumento di base per svolgere questa analisi. La catena del valore disaggrega un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l'andamento dei costi e le fonti esistenti e potenziali di differenziazione. Un'impresa acquisisce vantaggio competitivo quando svolge queste attività strategicamente importanti in modo più economico o efficiente dei suoi concorrenti.

La catena del valore di un'azienda è coinvolta in un flusso più ampio di attività, che chiamiamo *sistema del valore*

Impresa che opera in un solo settore industriale



Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - il individuazione delle core competences (4)

[Nel seguito è illustrato un esempio di individuazione delle core competences, in App. sono comunque riportati alcuni riferimenti utili alla comprensione della "catena del valore". Quanto riportato ha solo valore di informazione preliminare, per un'esauriva trattazione si rimanda a corsi e testi dedicati]

Un primo passo è l'elencazione delle operazioni necessarie al conseguimento di un certo prodotto e delle relative risorse.

- *End product:* Ladies shirts
- *Component products:* Yarns, dyes, thread, and buttons
- *Activities involved:*
 - ▲ Designing the shirts
 - ▲ Cutting the patterns
 - ▲ Purchasing the raw materials
 - ▲ Mixing the dyes to achieve unique colors
 - ▲ Dying the yarn
 - ▲ Weaving the cloth
 - ▲ Cutting the shirt parts to specifications
 - ▲ Sewing the shirt parts
 - ▲ Sewing the shirt parts together, producing shirts
 - ▲ Packaging the shirts
 - ▲ Shipping the shirts
- *Other supporting activities:* Marketing, managing, maintaining equipment, selling, billing and collection, accounting, etc.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

-le implicazioni strategiche - il
individuazione delle core competences (5)

Seconda fase sarà la focalizzazione delle caratteristiche competitive del prodotto o del servizio proposti.

- Cutting-edge fashion
- Styling that accentuates the figure
- Bright, unique colors
- Colors stay bright even after repeated dry cleanings
- Eye-catching packaging

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

L'esempio è focalizzato sul prodotto e sulle operazioni di produzione. Ovviamente l'attenzione dovrà essere portata anche su altri elementi della catena del valore (i fornitori ecc.) e sulle caratteristiche del settore (i concorrenti ecc.).

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - il
individuazione delle core competences (6)

In una logica di deployment (per ogni "cosa" definire il "come" / "perché"), si perverrà quindi all'individuazione delle core competences.

Con rif. alle caratteristiche della slide precedente

- "Why does this positive attribute exist ?"
- "Because the special equipment we use to weave the yarn into cloth weaves the cloth tighter"
- "Why is that ?"
- ...
- "Why is the equipment special ?"
- "Well, the equipment is available in the market, but we reset the specs to a tighter weave"
- ...
- "Why are the yarns and dyes not available to competitors ?"
- "They are, but we use the special process we developed to dye the yarns and dry them, so our process is different"
- ...

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

E' comunque da rilevare che l'individuazione delle core competences (sia pure quando condotta in "modo istintivo" e non analitico) è un esercizio alla base della gestione aziendale stessa, che, in tal senso, va quindi al di là delle iniziative di outsourcing.

Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - il individuazione delle core competences (7)

L'esercizio sviluppato avvicina, nella logica, il **QFD (Quality Function Deployment)**, che è appunto una tecnica rivolta al correlare ogni "cosa" (proprietà, caratteristica ecc.) a un "come", ovvero alle attenzioni, attività necessarie al conseguire quella "cosa".

attenzione comunque al fatto che il QFD è uno strumento di progetto, la cui creatività si esplica appunto nell'individuazione delle relazioni fra "cosa" e "come".

una tazza di caffè eccellente

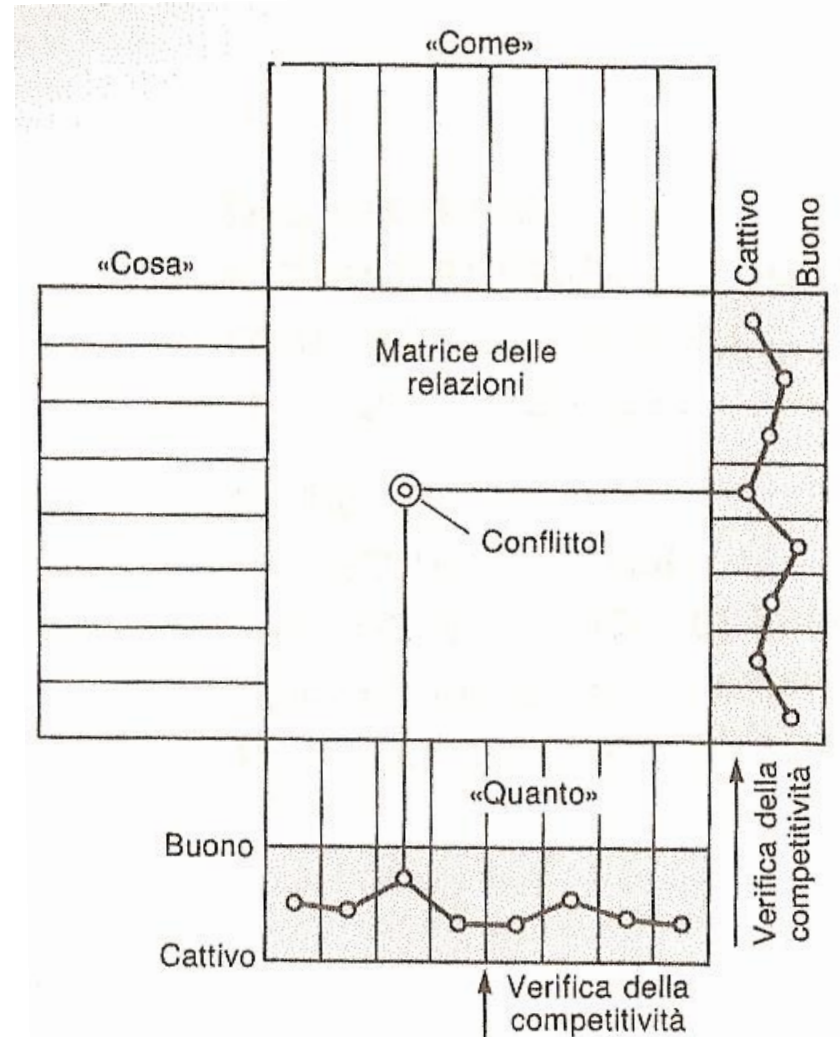
	temperatura alla quale è servita	quantità di caffeina	componenti del gusto	intensità del gusto	componenti dell'aroma	intensità dell'aroma	prezzo di vendita	volume	temperatura dopo un certo tempo
calda	◎								○
mantiene svegli	○	○							
ricca di gusto	△	△	◎	○					
di buon aroma					◎	○			
di basso prezzo									
in quantità adeguata								◎	
si mantiene calda	○								◎

- △ correlazione debole
- correlazione media
- ◎ correlazione forte

Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - il individuazione delle core competences (8)

L'applicazione comunque non si esaurisce con le sole correlazioni fra i "cosa" e i "come", ma anche con lo sviluppo del "quanto" (ovvero il dimensionamento/esplicitazione e del singolo componente/attività del "come") e, **in particolare, dal confronto** con quanto la tecnologia e/o la concorrenza propongono e/o il mercato richiede.

Quest'ultimo passaggio in sostanza significa sviluppare un **benchmark**.



[W. Eureka, N. Ryan : L'azienda guidata dal cliente]

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - il
individuazione delle core competences ()

Per quanto alle finalità di outsourcing, in sostanza l'individuazione delle core competences consiste nel raccogliere informazioni e adeguatamente razionalizzarle e organizzarle per quindi, dal confronto con l'"esterno", appunto focalizzare le core competences

Quale commento operativo ...

- attenti comunque alla necessità di **"sporcarsi le mani"/entrare nel merito operativo** coinvolgendo, pur con le prudenze evidenziate in merito agli interessi e timori personali, gli operativi, cioè chi direttamente opera sull'oggetto dell'analisi.
- chiaramente la complessità ed ampiezza dell'analisi varia in funzione dell'oggetto di outsourcing e del conseguente livello di progetto.

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - il
individuazione delle core competences (10)

A complemento: esistono alternative all' outsourcing ? ...

- la domanda è di per sé posta in termini non appropriati; non esiste alternativa: o è make o è buy. Tuttalpiù si potrebbe ipotizzare che, nel caso di commodities, l'azienda possa decidere di vendere o completamente abbandonare il prodotto / settore.
- una risposta potrebbe essere nel senso di considerare lo sviluppo di joint ventures o di scambi azionari (equity stakes), di un qualcosa cioè che, al di là di non essere un "semplice" rapporto di fornitura, vada più in là di una configurazione di partnership (sul risultato tecnico).

A complemento è comunque da rilevare che, in particolare per i livelli operativo e tattico, generalmente non ci saranno situazioni di netto make o buy, ma situazioni di mix (che, per le caratteristiche stesse dei livelli suddetti, sono fra l'altro necessari alla gestione di un eventuale insourcing).

Outsourcing : la metodologia

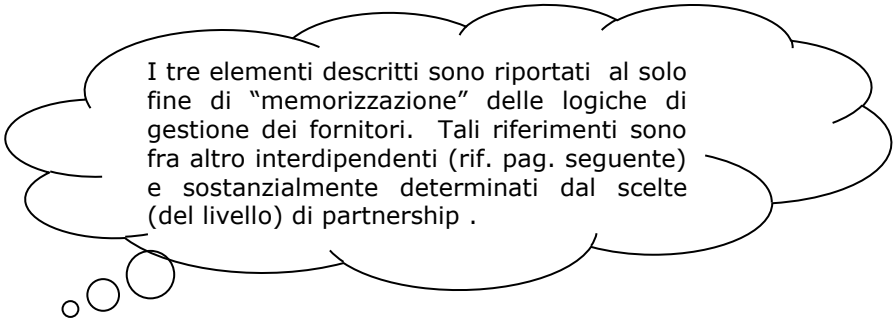
- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (1)

individuare le core competences (che come tali l'azienda vorrà presidiare direttamente) **e di conseguenza tutto quanto è non core** (e/o non strettamente core) **si tratterà di definire il tipo di rapporto che l'azienda vorrà sviluppare con i fornitori (provider) di outsourcing.** Tale tipo di rapporto dovrà essere coerente sia con le scelte di base aziendali (con la visione strategica) sia con le specificità del progetto di outsourcing.

A prescindere infatti dal fatto che gli oggetti di outsourcing saranno tipicamente non core, è evidente che scelte di integrazione verticale piuttosto che l'inverso, così come altre intese a indirizzare l'azienda verso rapporti di rete invece che di "mercato" o di "gerarchia", configureranno rapporti di fornitura significativamente differenti. Specificatamente in merito ai progetti di outsourcing, è ancora evidente che indirizzi di tipo operativo o tattico o strategico influenzeranno la tipologia di rapporto con i fornitori.

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (2)



I tre elementi descritti sono riportati al solo fine di "memorizzazione" delle logiche di gestione dei fornitori. Tali riferimenti sono fra altro interdipendenti (rif. pag. seguente) e sostanzialmente determinati dal scelte (del livello) di partnership .

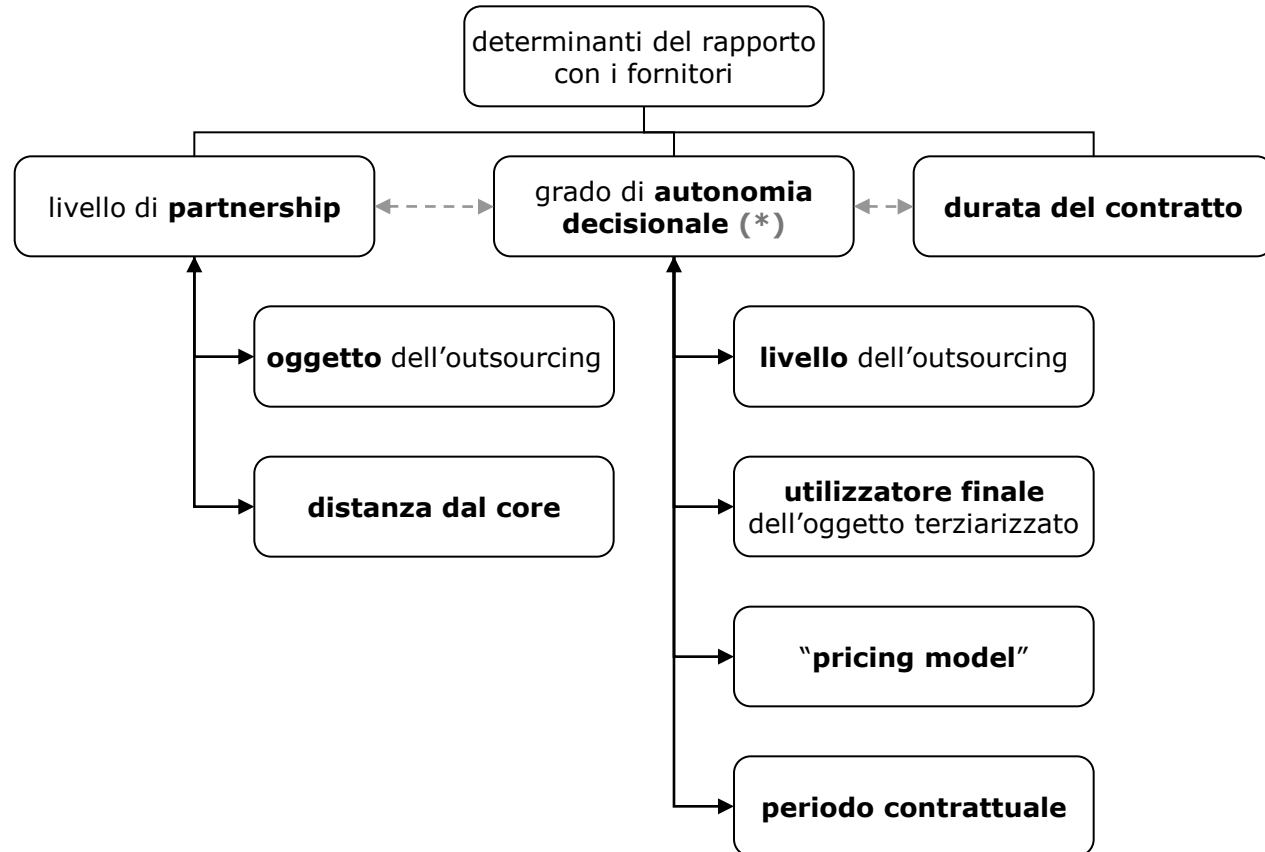
La gestione del rapporto con i fornitori riporta comunque alle seguenti tre determinanti:

- il livello di ***partnership***
- il grado di ***autonomia decisionale*** che si riterrà di lasciare al fornitore
- la ***durata del contratto*** di outsourcing

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (3)

... ad introduzione delle pagine seguenti.



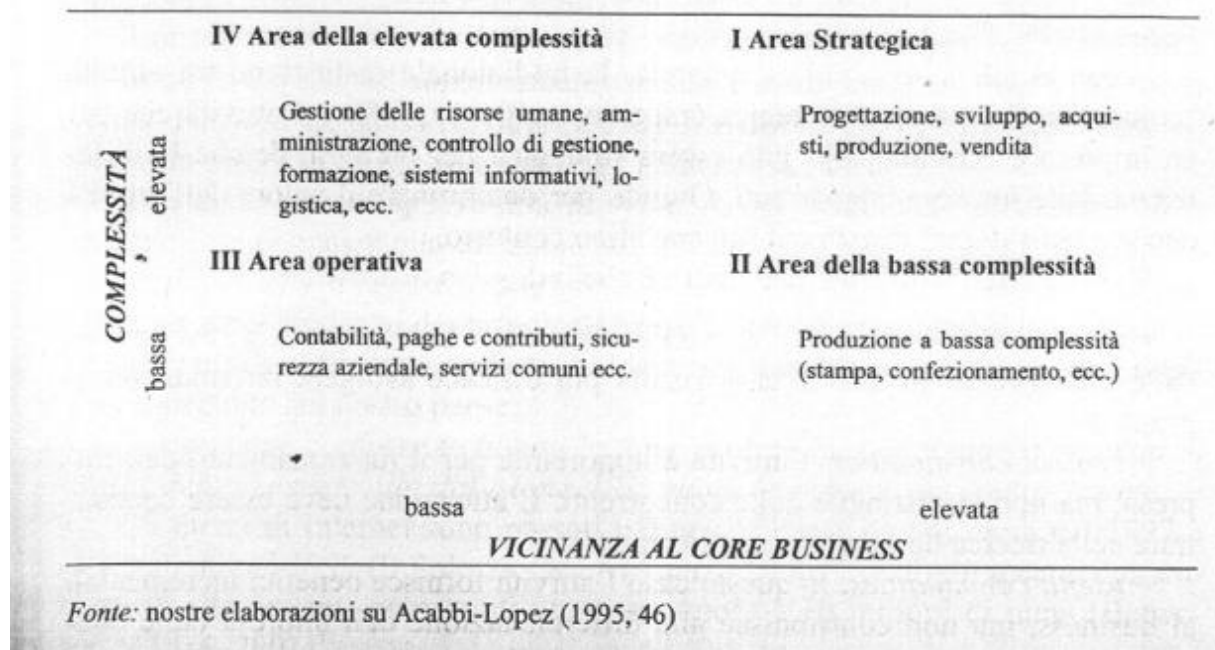
(*) oggetti del grado di autonomia decisionale sono i fattori operativi, i processi, la gestione corrente e le decisioni strategiche (attinenti l'area terziarizzata).

Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (4)

Ovviamente la valutazione delle implicazioni strategiche, e di conseguenza le necessità di approfondimento, saranno tanto più importanti quanto più l'oggetto è complesso e vicino al core.

Il disegno riporta una possibile mappatura dei potenziali oggetti di outsourcing.

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]

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (5)

Il livello di partnership sarà in sostanza dipendente dalla convenienza e volontà di ricerca congiunta, fra cliente e fornitore, di condizioni di miglioramento del rapporto qualità/costo (di fatto, configurando in rapporto cliente ↔ fornitore quale “rete a due nodi”, la partnership significherà operare sulla base di una volontà di cooperazione).

- ✓ Nel caso delle aree ad elevata complessità, la partnership potrà assumere connotazioni di codesign e comakership. Per quelle di bassa complessità, l’accento in generale riguarderà l’applicazione di logiche di miglioramento continuo, quindi le valutazioni (qualità, livello di servizio, mantenimento dei costi ecc.) in corso d’opera e lo sviluppo delle azioni che ne sono conseguenti.
- ✓ La “semplice fornitura” è generalmente contraddistinta dall’assenza o da un basso livello di partnership. Tale impostazione è adeguata alla fornitura di componentistica standard (MRO), attività individuali di mero contenuto operativo e, più in generale, alle aree meno vicine al core.

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (6) - il livello di autonomia

... si vedano anche le considerazioni di pag. 66

Il livello di autonomia del fornitore riporta a quattro categorie di decisioni:

- sui **fattori operativi**
- sui **processi**
- sulla **gestione "corrente"**
- su **decisioni strategiche** (relative all'area oggetto dell'outsourcing).

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (7) - il livello di autonomia

Fattori operativi

- le decisioni sui fattori operativi (risorse) riguarda essenzialmente chi dovrà direttamente gestire tali risorse.

Processi

- il riferimento è ai risultati del processo: chi direttamente gestirà il processo in termini di controllo dei risultati, di miglioramento delle prestazioni ecc.?

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (8) - il livello di autonomia

Gestione corrente

- di chi le decisioni su possibili modifiche organizzative (di struttura, logistiche ecc.)? A chi dovrà essere demandata la valutazione dei rischi?

Strategia

- chi formulerà quale la prospettiva di lungo termine e le relative esigenze dell'area terziarizzata? Chi definirà e gestirà il legame fra decisioni strategiche riguardanti l'area e il più generale ambito strategico aziendale? Chi valuterà le tecnologie emergenti?

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (9) - il livello di autonomia

- Generalmente (e come ovvio pensando che il “vero esperto” è il fornitore) si tende a lasciare al fornitore i controlli sui fattori operativi, sul processo e, parzialmente anche quelli di carattere gestionale.
- Differente, e comunque dipendente dall’oggetto dell’outsourcing, può essere la situazione relativa al livello strategico, non fosse altro perché il cliente vorrà mantenersi la possibilità di effettuare operazioni inverse (insourcing) / riportarsi in casa gli oggetti terziarizzati.

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (10) - il livello di autonomia (le determinanti)

... cioè "autonomia"

Più in generale, **l'ampiezza di delega decisionale** dipenderà da:

- **il livello (operativo, tattico, strategico)** del progetto di outsourcing;
- **l'utilizzatore dell'oggetto terziarizzato** (oggetto di outsourcing);
- **il "pricing model";**
- **il periodo contrattuale.**

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (11) - il livello di autonomia (le determinanti)

- Il livello del progetto di outsourcing

Nel caso di outsourcing dettato esclusivamente da questioni operative, non si porrà ovviamente più la questione di delega su decisioni strategiche. Nel caso di terzizzazioni di sottoinsieme e prodotti finiti, attenzione andrà comunque messa anche per decisioni sui fattori operativi e sul processo.

Altro elemento da considerare dovrà comunque essere la cultura aziendale: quanto ampia è la delega di decisione? Qualora le prassi aziendali fossero di riporto ai livelli più alti, presumibilmente si tenderà a concedere una minor autonomia di decisione al fornitore.

- L'utilizzatore dell'oggetto terzizzato

Nel caso di produzioni industriali, se l'oggetto di outsourcing è in misura significativa collegato alla soddisfazione del "cliente finale", il cliente vorrà essere maggiormente coinvolto nelle decisioni del fornitore, con conseguenti minori spazi di autonomia per il fornitore stesso.

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (12) - il livello di autonomia (le determinanti)

- Il modello di pricing

Nel caso di pricing (compenso al fornitore) fisso, cioè non collegato a variabili di risultato o di servizio, la tendenza sarà nel non lasciare al fornitore significativi possibilità di autonomia gestionale (o comunque nel calibrarli in funzione della correlazione con le caratteristiche dell'oggetto terziarizzato). Viceversa nel caso di pricing variabile, cioè posto in relazione all'andamento di variabili predefinite; in ogni caso ciò comporterà un primo periodo (sostanzialmente identificabile con quello di apprendimento) di comunque contenuta autonomia del fornitore, che invece sarà massima nei periodi successivi.

E' comunque da rilevare che una scelta di pricing fisso sarà generalmente collegata ai casi in cui l'oggetto di outsourcing non abbia valenze strategiche e, comunque, ai progetti di carattere operativo o tattico.

- La durata del contratto

Se la durata del contratto è breve (qualche mese - un anno) e non fosse altro che per questioni di praticità, potrà essere più indicato delegare le decisioni sui soli fattori operativi e, eventualmente, sugli aspetti di processo. Anche per tale parametro va comunque posta specifica attenzione al caso di outsourcing di sottoassieme ecc.

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (13) - il livello di autonomia (le determinanti)

Dati sulla durata dei contratti di outsourcing (a titolo complementare)

less than 3 years	65%
3-5 years	26
5-7 years	6
8-10 years	3

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

I periodi di tempo riportati sono tendenzialmente "brevis". La sensazione è che attualmente l'intervallo centrale sia quello dei 3-5 anni.

E' possibile che la statistica indicata consideri casi di terzizzazione produttiva di oggetti non core, che sono spesso stimolati dalla necessità di brevissimo termine di capacità produttiva, e per i quali, quindi, la reversibilità/necessità di flessibilità può essere frequente reversibilità/necessità di flessibilità può essere frequente)

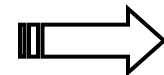
Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la verifica di coerenza con la strategia aziendale (1) - commenti

slide finali (i)

Una check-list di "valutazione finale" è riassumibile nei seguenti punti:

- la scelta di outsourcing è coerente con la vision aziendale ?
- l'oggetto dell'outsourcing non compete le attuali o previste core competences ?
Se sì, ci sono possibilità di segmentazione ?
- le ragioni alla base della scelta di outsourcing sono sufficientemente chiare e strutturate e, comunque, non in contraddizione con altre scelte organizzative ?



Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la verifica di coerenza con la strategia aziendale (2) - commenti

slide finali (ii)

• • •

- non ci sono alternative all'outsourcing ?
Nel senso di conseguimento dei risultati che ci si propone di ottenere con l'outsourcing ?
- è organizzativamente sostenibile il tipo di rapporto (partnership o "semplice fornitura") che ci si propone di porre con il fornitore ?
- la lunghezza del contratto è coerente con possibili sviluppi aziendali ?

slide finali (iii)

“ Nello sviluppare un progetto si passa sempre attraverso un’analisi strategica sviluppata nei termini descritti ? ”

“ **NO, poche volte** ” !!

“ E allora ??”

Allora la questione centrale è comunque aver ben presente tutte le variabili richiamate nelle slide precedenti gestendole quindi con il “giusto equilibrio”.

L’abilità gestionale è avere padronanza del metodo e saperlo applicare coerentemente agli obiettivi e alla cultura (comportamento implicito) aziendale.

Outsourcing : la metodologia - summary (1)

- ✓ **Un progetto di outsourcing è rivolto alle attività e processi “no core”. L’individuazione delle core competencies è quindi il presupposto di partenza del progetto stesso.**

“ ... core competencies are the innovative combination of knowledge, special skills, proprietary technologies, information and unique operations method that provide the products or the service that customers value and want to buy.”
- ✓ **La capacità di collegamento fra i processi e le attese dei clienti è la condizione necessaria all’individuazione delle core competencies.**
- ✓ **Il collegamento fra processi e attese dei clienti si sviluppa attraverso una logica di deployment (per ogni “cosa” definire il “come”). Strumento di riferimento è il QFD (Quality Function Deployment), comunque accompagnato da un’analisi della catena del valore.**
- ✓ **Attenzione comunque all’evitare “analisi solo sulla carta”. E’ necessario approfondire sul campo ed avere diretta evidenza delle attività e processi oggetto dell’analisi (coinvolgere gli operativi).**

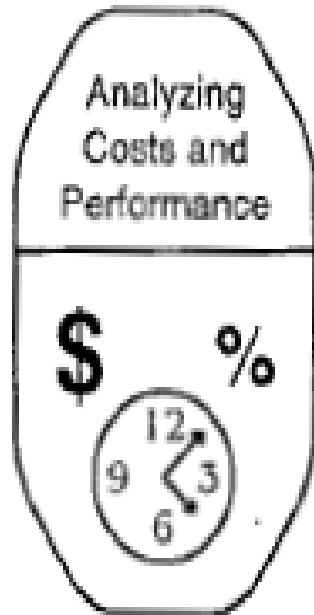
Outsourcing : la metodologia - summary (2)

- ✓ **Altra scelta dovrà riguardare il tipo di rapporti con il fornitore (provider), che potrà essere compreso fra i due estremi di "semplice fornitura" e di "partnership/comakership".**
- ✓ **Gli aspetti su cui decidere potranno essere:**
 - **il livello di autonomia sull'ambito operativo;**
 - **il sistema di compenso (fisso o in funzione di indici di risultato);**
 - **il periodo contrattuale.**
- ✓ **Scelte di livello strategico tendenzialmente considereranno condizioni di partnership, un pricing model collegato a indici di risultato, periodi contrattuali più lunghi.**

Outsourcing : la metodologia

La valutazione economica

Outsourcing : la metodologia - la valutazione economica



[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Measure activity costs

Project future costs

Measure performance:

- Existing and future
- Cost of poor performance

Benchmark costs/performance

Determine:

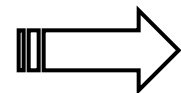
- Specific rights
- Asset values
- "Make" total costs
- Pricing models
- Final targets

Outsourcing : la metodologia - la valutazione economica - premessa (1)

ad introduzione dell'argomento, è fondamentale considerare che le problematiche di valutazione economica vanno intese nel senso di rapporto qualità/costo. In altri termini, è fondamentale associare le figure di costo rilevate alle relative prestazioni, in generale, dell' "oggetto" (prodotto o servizio) in analisi.

Ciò detto, altro aspetto chiave è aver presente che la configurazione di costi e di prestazioni in essere ("make") dell'oggetto suddetto, può variare significativamente:

- nel tempo;
- per costi indotti per gestione dell'outsourcing / del fornitore stesso;
- per minor copertura dei costi fissi aziendali;
- perché a priori non è detto che tutte le attività di un processo di prevista terziarizzazione risulteranno realmente esternalizzate.



Outsourcing : la metodologia - la valutazione economica - premessa (2)

altro aspetto rilevante è quello dei “costi nascosti” ... possibile check-list

- The nature of current costs within the function may vary by activity.
- The nature of future costs within the function may vary by activity.
- The nature of current costs which are external, but related to the function, may vary by activity.
- The nature of future costs which are external, but related to the function, may vary by activity.
- Seldom does it occur that all of a function's activities get outsourced or disappear when outsourcing occurs.
- Seldom does it occur that there are not additional, supplemental costs that result from outsourcing, which may vary by activity.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - la valutazione economica - premessa (3)

In termini operativi, può quindi succedere che l'outsourcing di una funzioni comporti un cambiamento di equilibri tali da poter indurre maggiori costi nei processi sussistenti in azienda.

In particolare i costi indiretti risulterebbero imputati in "maggior misura" ai processi sussistenti in azienda,.

Per garanzia di ritorno è quindi necessario :

- condurre una valutazione di costi sulle singole attività componenti il/i processo/i (funzione/i) propri dell'oggetto di outsourcing;
- analizzare le possibili interrelazioni fra quelle specifiche attività ed altre di altri processi (funzioni).

L'analisi si configura quindi come tipica di
Activity Based Costing.

La premessa deve quindi essere la mappatura (identificazione)
delle singole attività.

L'analisi e reportizzazione dei costi sviluppati secondo i criteri tipici delle aree amministrativa e di controllo di gestione sono utili solo a livello di primo orientamento, ma, non riportando alle caratteristiche operative dei processi, assolutamente **non sufficienti per decisioni operative.**

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - elementi di Activity Based Costing (2)

nello specifico la struttura dell'Activity Based Costing comprende tre fasi :

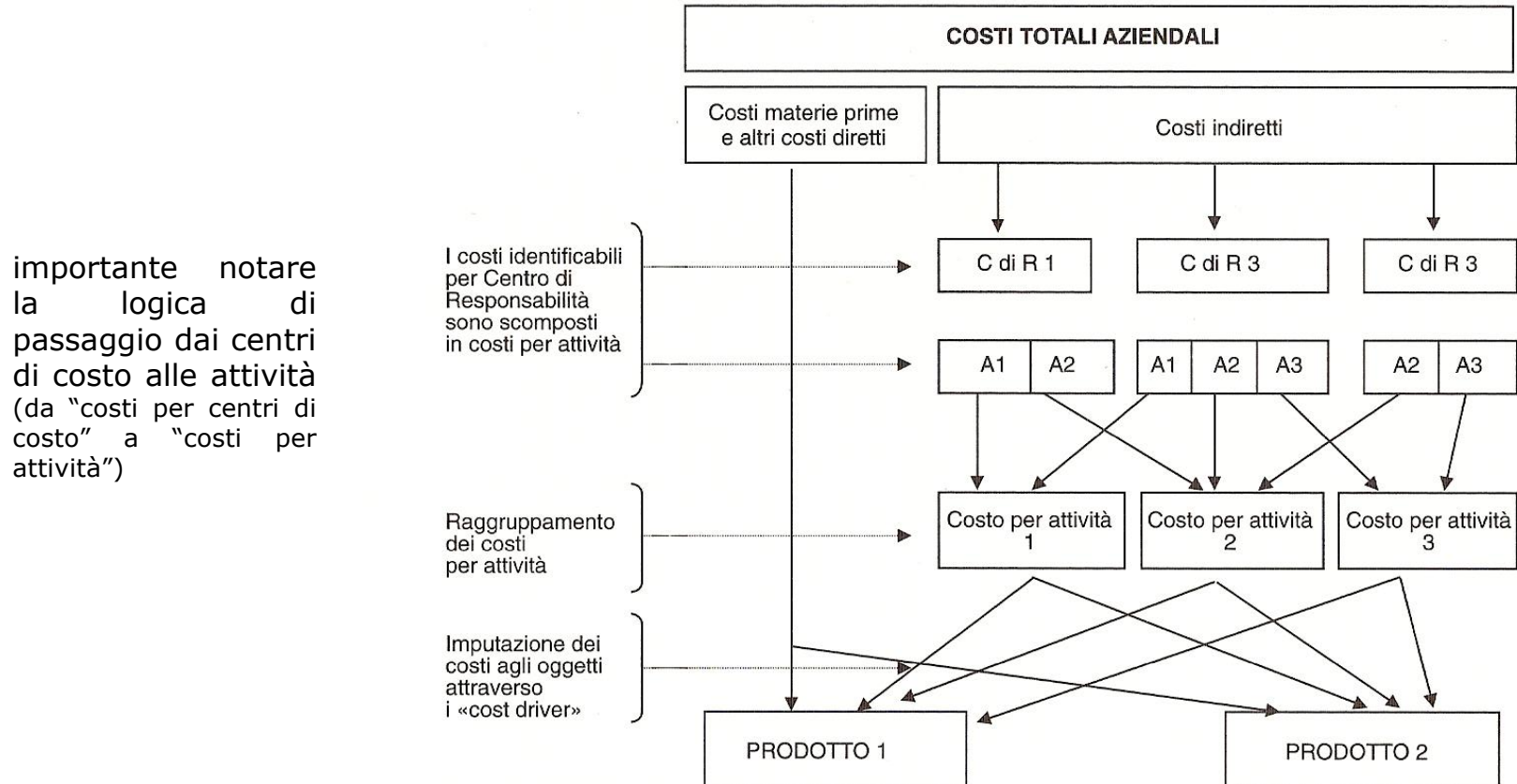
- la determinazione delle attività per le quali vengono utilizzate le risorse indirette (già richiamata alla pagina precedente).
- la scelta delle determinanti di costo (*cost driver*)
- l'applicazione della parte di costo relativa a ciascuna attività.

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - elementi di Activity Based Costing (3)

un quadro generale

Figura 2.2 – Costi indiretti: dai centri di costo alle attività



Fonte: Lebas, 1991.

[A. Bubbio – Calcolo dei costi per attività: Activity Based Costing]

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - elementi di Activity Based Costing (4)

Dato quanto alle slide precedenti (l'ABC elimina l'indeterminatezza propria dell'assegnazione dei costi indiretti), l'aspetto operativo più importante è la definizione dei **cost driver**, cioè di riferimenti parametrici in base ai quali attribuire alla singola attività la corretta quota del "costo indiretto" in esame.

I *cost driver* sono generalmente determinati in funzione:

- del puro e semplice volume di output dell'attività,
- della complessità dell'attività,
- di specifiche determinanti situazionali.

Esempi di cost-driver possono essere:

- ✓ le ore uomo ("indiretto") dedicate alla singola attività;
- ✓ la superficie impegnata;
- ✓ le ore macchina impegnate.

L'imputazione di costo alle singole attività sarà sulla base del consumo percentuale (es.: $(\text{costo risorsa}) \times (\text{ore-uomo consumate}) / (\text{totale ore uomo della risorsa})$)

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - elementi di Activity Based Costing (5)

Due osservazioni:

- operare in una logica di priorità, focalizzare quindi quel 20% delle attività che, nel caso specifico in analisi, genera l'80% dei costi;
- derivare informazioni dal personale responsabile / operante su quelle stesse attività (comunque mantenendo attenzione al fatto che tale personale sarà in qualche modo "emotivamente influenzato").

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - la mappatura del processo (1)

Come analizzare le attività

Non solo focalizzando i meccanismi di produzione o espletamento del servizio, ma anche sviluppando un disegno completo (cosa, da chi, in che forma, in quali momenti) sia degli input sia degli output dell'attività.

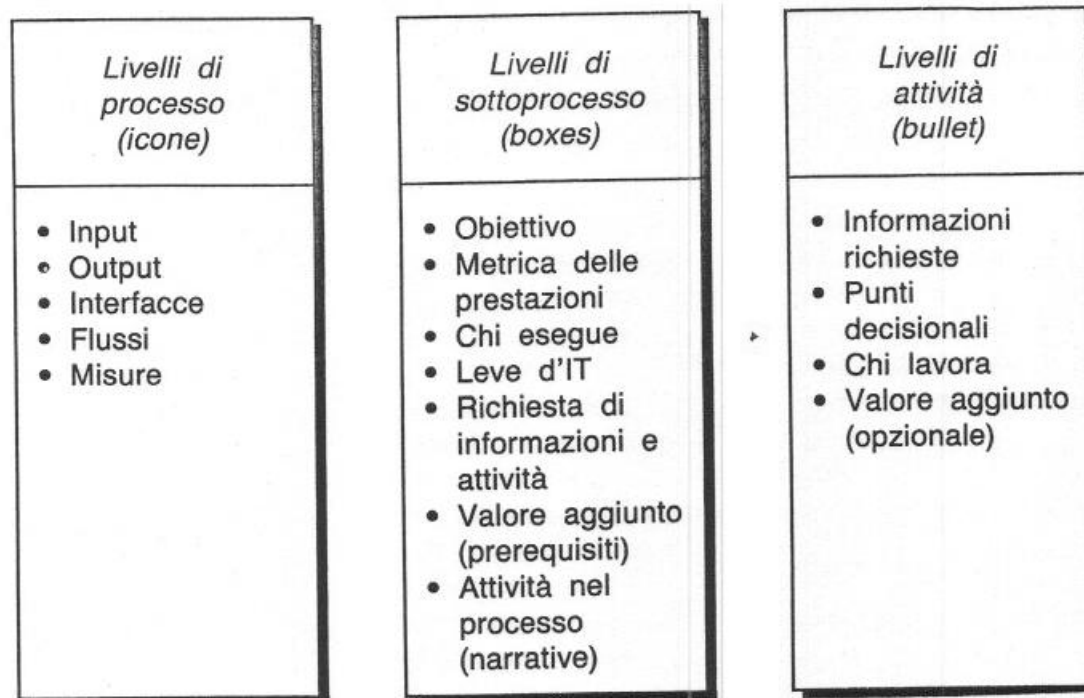


Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - la mappatura del processo (2)

... a complemento della slide precedente

Fig. 8.2 – Livelli di design di processo



[T. H. Davenport - Innovazione dei processi]

Riferimenti utili per un'efficace mappatura dei processi

... in generale sarà da considerare quanto nel seguito

➤ **Dati caratteristici delle singole attività**

- ✓ a tal proposito importante *ben approfondire la definizione* i dati e le informazioni che sarà necessario raccogliere.
- ✓ a priori sono da considerare cinque aggregati di dati ed informazioni:
 - gli **input** (fisici ed informativi)
 - gli **output** (fisici ed informativi)
 - i **fattori di vincolo** (process driver):
eventi, procedure, regole, norme ecc.
 - i **fattori di complessità** (activity driver):
misure della frequenza e dell'intensità della richiesta di risorse
 - le **risorse** (umane, tecnologiche, relative alle strutture ecc.)

Outsourcing : la metodologia - la valutazione economica - la mappatura del processo (4)

editoria

edizione testi

questa fase viene svolta indistintamente da due risorse

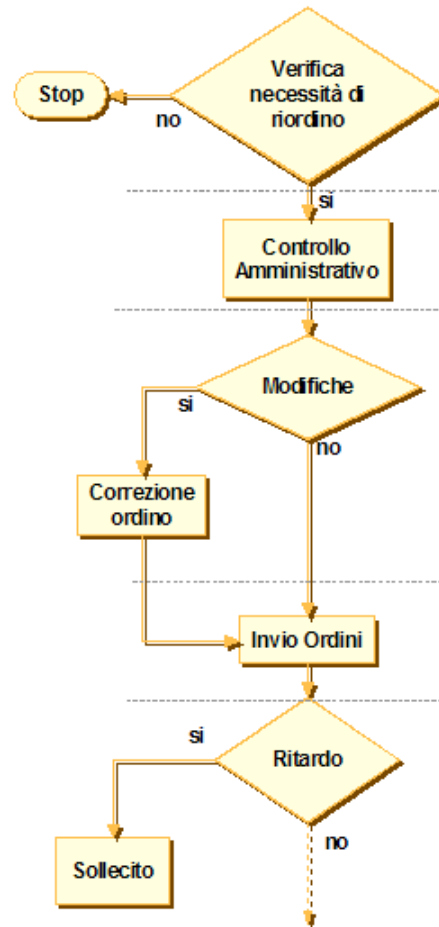
fasi del processo	risorse coinvolte				fondamentale all'obiettivo finale	processo automatizzato	processo automatizzabile
	sig.a A	sig. X	ig.a B	lombarda			
proposta per edizione testo				□	SI	NO	NO
gestione contatto di Assotombarda		□		□	SI	NO	NO
gestione contatto con tipografi per preventivi	□		□		SI	NO	NO
accordo per il prezzo di vendita		□		□	SI	NO	NO
definizione della tiratura	□				SI	NO	NO
gestione stampa, spedizione e magazzino	□				SI	NO	NO

un esempio di mappatura di un processo

- **P'iter evidenziato è estremamente frammentato:** l'attività non viene svolta interamente dalla risorsa responsabile; inoltre, il contatto con i tipografi viene gestito indistintamente dalla Sig.ra A o dalla Sig.ra B (appartenente alla segreteria di Direzione)
- per pubblicazioni inerenti ai corsi di formazione, la definizione della tiratura viene effettuata in collaborazione con la Sig.ra C (responsabile dei corsi di formazione e dei check-up)
- alla vendita diretta al pubblico provvede la Sig.ra D (addetta al servizio telex/telefax)

Outsourcing : la metodologia - la valutazione economica - la mappatura del processo (5)

altro esempio di mappatura di un processo



INTERFACCIA INFORMATICA/ MANUALE	DATI QUANTITATIVI		NOTE	OPPORTUNITA' DI MIGLIORAMENTO
	N°	INDICE PRODUTTIVITA'		
Controllo visivo. Il sistema non evidenzia "automaticamente" i solleciti	Ogni 20 giorni circa	--	Segnalazione di carenze anche durante le operazioni di picking	- Più approfondita gestione dei parametri logistici. - Utilizzo SW dedicati, penne ottiche etc.
--	--	--	Disponibilità economica, delibera, etc.	--
--	Di rado	--	Modifica della quantità	--
Visibile a video	Di rado	--	--	--
Via fax o telefono	Circa 5300/anno	Circa 6 ordini/g pro-capite	--	Incremento dell'efficienza
Da consultazione di tabulato	--	--	Generalmente non su farmaci	--
Verbale o scritto	--	--	Rimane traccia del sollecito	--

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - "criteri di valutazione" (1)

Una corretta valutazione dei costi ricavati deve comunque considerare anche le possibili variazioni dei costi stessi in funzione dei volumi di attività e anche delle opportunità di miglioramento.

in sostanza si tratta di sviluppare un'analisi di sensitività.

Esempio

- **current resources can handle volume changes of 2,5 percent, plus or minus, without cost changes**
- **thereafter each increase in volume of up to 10 percent will increase cost by 8 percent for new employees and equipment - this then creates a new dead band plateau**
- **the volume assumption is that volume will increase 2,5 percent next year and 10 percent in each of the following years, over the prior year**
- **salary and benefits will increase at 4 percent per year over the prior year**
- **improving the completeness and accuracy of applications will improve current costs by 10 percent, and there are sales training programs in place to accomplish this, phasing in over the next three years**
- ...

una volta rilevati i costi, il passo successivo consiste nel definire i "criteri" di valutazione, o, in altri termini, i riferimenti a fronte dei quali poter dire se i costi rilevati sono elevati o corretti.

I criteri/ riferimenti suddetti riportano sostanzialmente ai seguenti tre punti:

- quale il livello desiderato di riduzione dei costi (quale la "necessità")
- quale il livello dei costi degli stessi processi in altre aziende (benchmarking)
- cosa offrono i mercati di fornitura (fornitori / provider dell'outsourcing)

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - "criteri di valutazione" (3)

Nella valutazione del "livello di costi desiderato", l'azienda dovrà generalmente considerare possibili investimenti, o comunque extra costi propri del progetto di outsourcing.

Il benchmark è generalmente riferito a situazioni di eccellenza. Non è comunque immediato avere i dati e le informazioni necessarie (ed anche per questo motivo è talvolta utile ricorrere a esterni / consulenti).

L'indagine sui mercati di fornitura rientra nella logica tipica di procurement.

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - le performances (il rapporto qualità/costo) (1)

... specificatamente in merito agli aspetti qualitativi (rif. prima pagina del capitolo)

Il termine "costi" non deve comunque far dimenticare il livello di performance. La mappatura del processo deve quindi essere attenta al considerare la completa composizione dell'output, cioè anche gli elementi non codificati, necessari alla soddisfazione dell'utente dell'output stesso.

In altri termini, deve essere posta molta attenzione al ragionare e "misurare" in una logica di rapporto qualità/costo.

L'analisi di outsourcing è anche occasione di re-engineering (spesso le aziende non conoscono come sono strutturati e quanto costano i processi non core).

Alcuni elementi di caratterizzazione dell'output da considerare

<i>Productivity:</i>	Measuring inputs ÷ outputs
<i>Quality:</i>	Measuring waste, errors, and rework
<i>Timeliness:</i>	Measuring the meeting of deadlines
<i>Cycle time:</i>	Measuring elapsed time from start to stop in minutes, hours, days, etc.
<i>Utilization:</i>	Measuring time invested in a specific activity ÷ total time available (for example, 2,080 hours is a typical work year, based on 40 hours × 52 weeks)
<i>Creativity:</i>	Measuring artistic achievement (such as design) or new ideas, discoveries, products, etc.
<i>Outputs:</i>	Measuring the results of activities
<i>Financial:</i>	Measuring certain financial objectives (such as budgets, net income, earnings per share, and economic value added)

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Come per i costi, anche per le performance bisognerà far mente locale ai relativi driver (richiamati comunque dalla tabella) ed al loro sviluppo nel tempo.

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - altri elementi di costo (1)

Nella valutazione, è importante considerare che ci sono alcuni costi che potrebbero comunque sussistere pur con l'esternalizzazione dello specifico oggetto di outsourcing

- Unused portion of facility capacity
- Unused portion of equipment (production, logistics, computer, and so on) capacity
- Unused portion of managers' capacity
- Unused portion of materials handlers
- Other overhead being absorbed by the product or service
- Cost of invested capital related to the unused capacity of capital assets that will not go away
- Other

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - altri elementi di costo (2)

... altri ancora sono invece i costi indotti dall'outsourcing. In particolare da considerarsi quelli relativi alla gestione corrente ovvero, ovviamante dove applicabile, I costi di carattere logistico, relativi al controllo qualità ed altri in generale di contatto.

che in qualche modo sono quindi classificabili fra i costi di transazione

One-Time Additional Costs: Examples

- Severance and other benefits (for example, for certain employees the provider will not hire)
- Transfer costs of the factors of production (for example, moving equipment and transferring maintenance contracts and technology licenses)
- Training costs (for example, for the provider's staff regarding existing parts specifications and equipment operation)
- Other

Ongoing Additional Costs: Examples

- Training provider's staff (for example, for future changes in parts specifications)
- Inbound shipping (for example, from the provider's plant)
- Higher inventory carrying costs (for example, to assure stocks are available)
- Additional material handling and storage (for example, from the loading dock, to inventory, to the line, as opposed to the previous continuous processing)
- Additional inspection and rework (for example, upon delivery, for quality)
- Additional paperwork (for example, handling provider invoices and cutting checks)
- Travel and long distance telephone calls (for example, to/from the provider's operation for meetings)

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica – l'ambito produttivo (1)

Un riferimento per i costi del “make” dell'ambito produttivo

Make

What will be the cost to continue to make the products or perform the services?

Activity costs (see previous chapter), inclusive of labor and overhead,² for a specified projected volume

Adjustments

Cost of invested capital

+ Estimated impact to overall costs and revenue of poor performance

+ Other

= Total Make, to Be Present Valued for Comparison to the “Buy” Option.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - l'ambito produttivo (2)

Un riferimento per i costi del "buy" dell'ambito produttivo

Buy

What is the cost to buy the products or the services?

The providers' proposals for a specified projected volume (same as above)

+ Anticipated future pricing adjustments in the providers' proposals, at the same specified projected volume (for example, cost of living adjustments)

= Total Provider Price.

Adjustments

Costs that don't disappear if outsourcing occurs

+ Additional one-time costs that occur with outsourcing

+ Additional ongoing costs that occur with outsourcing

± Other financial implications of outsourcing

= Total Buy, to Be Present Valued for Comparison to the "Make" Option.

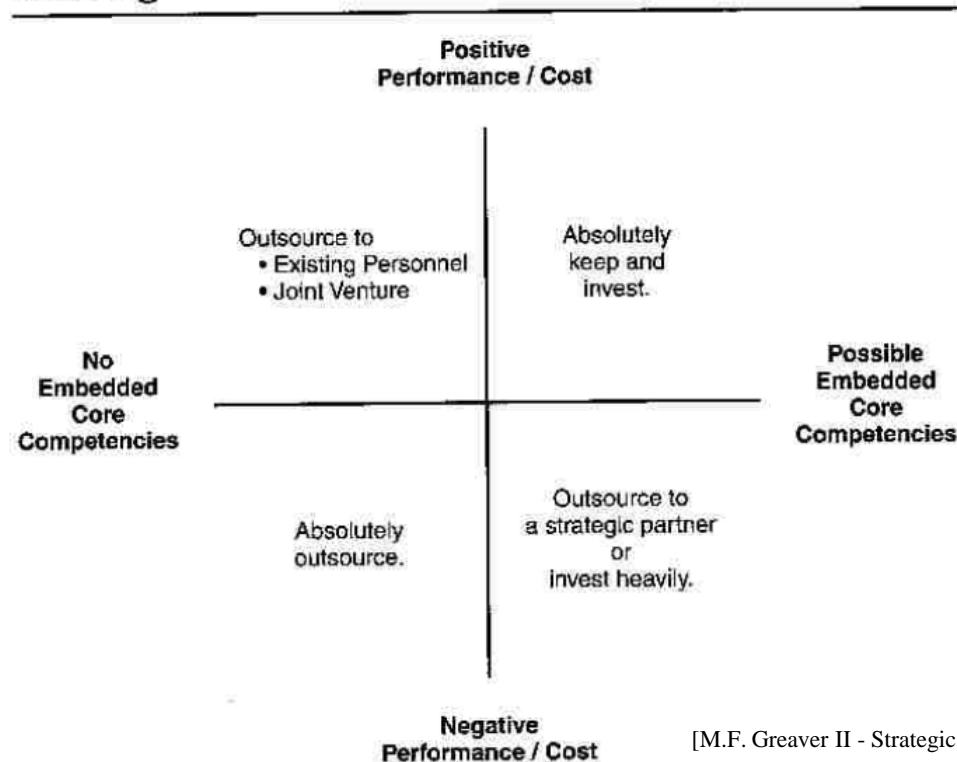
[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica -
conclusioni (1)

L'insieme delle valutazioni condotte permetterà di correttamente posizionare l'oggetto in analisi (slide **importante** perchè conclusiva delle analisi condotte)

Exhibit 11.1 Plotting Internal Units to Determine Sourcing



Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica -
conclusioni (2)

L'attività deve terminare con la definizione di un capitolato/specifica.

Pur se in questa fase sostanzialmente finalizzato all'attivare la ricerca sui mercati di fornitura (sarà il riferimento delle Request For Proposals), il capitolato deve essere completo ed esauriente.

E' frequente il caso di documentazione redatta con superficialità, o comunque senza il livello di dettaglio necessario all'evitare "sprechi" (proposta e consumo di prodotti o servizi non strettamente indispensabili).

E' inoltre importante considerare eventuali spazi di modifica delle attività in essere. Tale valutazione è utile per ottimizzazione delle proposte di fornitura.

Outsourcing : la metodologia - la valutazione economica - summary (1)

- ✓ **In un progetto di outsourcing, la valutazione dei costi deve avere una valenza prospettica e, comunque, di dettaglio.**
 - **La valenza prospettica riporta innanzitutto al capire come l'oggetto di outsourcing e i relativi costi potrebbero variare in funzione dei volumi e del "cambiamento di ambiente" organizzativo conseguente l'outsourcing stesso.**
 - **La necessità di dettaglio riporta ad una comprensione operativa e, in particolare, ad una corretta allocazione dei costi indiretti. Tale allocazione è funzionale sia al comprendere l'effettivo costo delle attività in analisi sia, a causa dell'allocazione di costi indiretti precedentemente imputati all'oggetto dell'outsourcing, all'evitare, o comunque al controllare, appesantimenti su altre attività e processi.**
- ✓ **Quanto sopra tipicamente riporta ad una mappatura dei processi e, comunque, ad un computo dei costi coerente con la metodologia di Activity Based Costing.**
- ✓ **E' inoltre importante focalizzare le possibili inefficienze del processo, per quindi avere come riferimenti costi "ripuliti" dalle inefficienze stesse.**

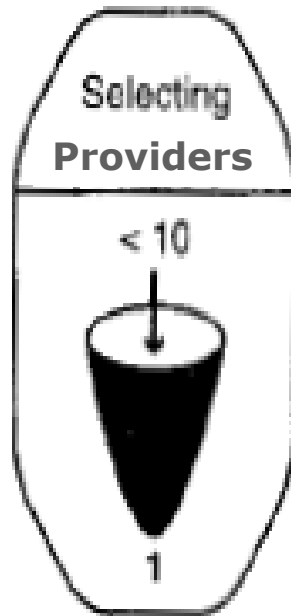
Outsourcing : la metodologia - la valutazione economica - summary (2)

- ✓ **E' ovviamente rilevante determinare il costo a fronte di un ben definito livello qualitativo / di servizio. E' quindi importante, comunque in una logica di priorità, esplicitare accuratamente i contenuti e le provenienze e destinazioni (i flussi) sia degli input sia deli output delle singole attività. La mappa del processo così ottenuta sarà fra l'altro utile per valutare la convenienza e l'utilità di esternalizzazione di tutto il processo o solo di alcune fasi, e, in ogni caso, per una chiara stesura del capitolato.**
- ✓ **La valutazione dei costi rilevati deriverà da un'opportuna "pesatura" fra le necessità (attese) di contenimento dei costi dell'azienda, i riferimenti esterni (benchmark), le offerte dei possibili fornitori.**
- ✓ **Una mappatura congiunta della rilevanza strategica e del livello dei costi rilevati sarà utile all' indirizzamento delle opportunità di outsourcing.**

Outsourcing : la metodologia

La selezione dei fornitori

Outsourcing : la metodologia - la selezione dei fornitori



[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

- Set qualifications
- Set evaluation criteria
- Identify providers
- Screen providers
- Draft RFP
- Evaluate providers
 - Qualifications
 - Costs
- Perform due diligence
- Determine:
 - "Buy" total costs
 - Short-list providers
 - Finalist provider
 - Review with senior management

il presente capitolo tratta l'argomento fino a "screen provider". Gli argomenti rimanenti sono trattati nei capitoli successivi

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) -
premessa (1)

"In generale per marketing di acquisto si intende una ricerca in vista dell'acquisto di prodotti sui mercati fornitori, in funzione dei bisogni attuali e futuri alle condizioni ottimali di redditività per l'azienda" - [R. Perrotin, F. Calì - Il marketing di acquisto: strategie e tattiche]

- la ricerca dei fornitori è, nei contenuti sostanziali, equivalente alle attività tipiche di **marketing di acquisto**
- la ricerca deve essere naturalmente **orientata dal livello e dalla tipologia di outsourcing** che si ritiene più adeguata (co-sourcing, joint venture, ecc.)
- l' **"ampiezza del coinvolgimento"** (funzioni e livelli gerarchici) dipenderanno comunque dall'oggetto e dalla tipologia del progetto di outsourcing (operativo, tattico, strategico)

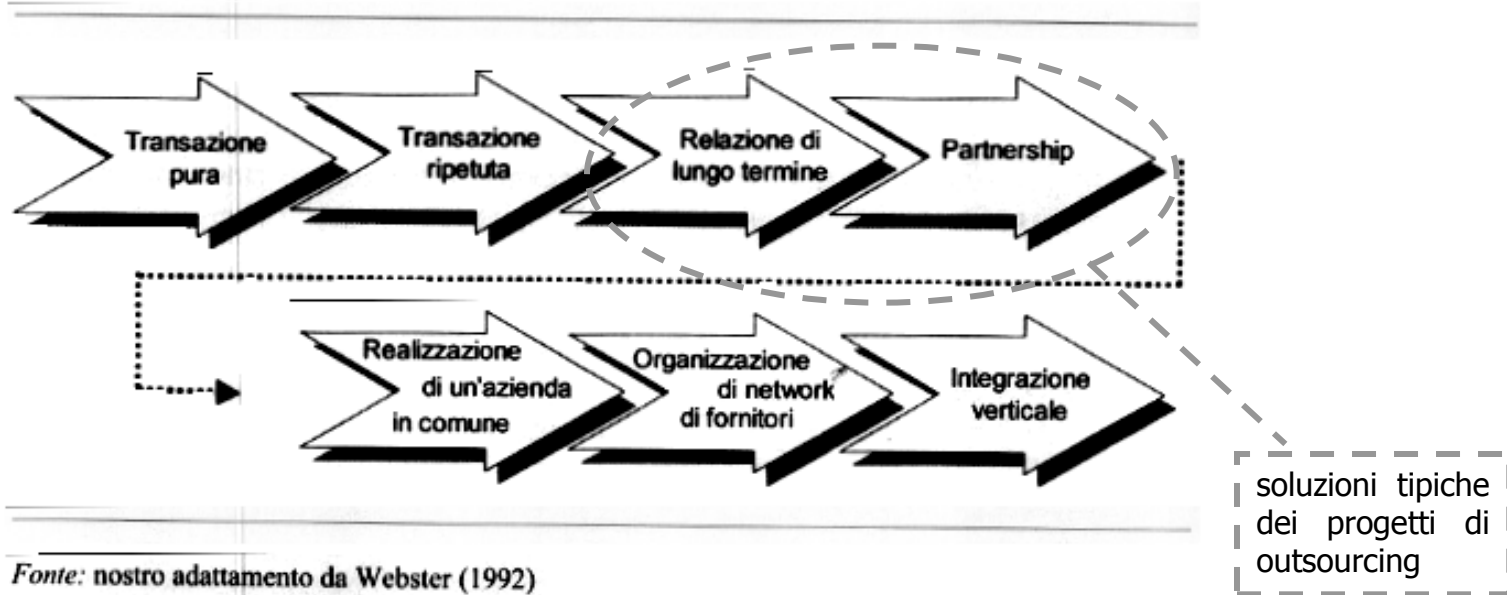
Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) -
premessa (2)

Le possibili tipologie di rapporto con i fornitori.

La selezione dovrà tener in conto la tipologia che, sulla base delle valutazioni strategiche e di costo, sarà ritenuto più adeguata.

Figura 3.1. – Alcune possibili tipologie di soluzioni organizzative



Fonte: nostro adattamento da Webster (1992)

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

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
le fasi (1)

Questo specifico capitolo si limita alla prima selezione. Le rimanenti fasi sono discusse nei capitoli seguenti.

- raccolta nominativi fornitori (provider)
- prima selezione
- richiesta di quotazione (RFP: Request For Proposal)
- valutazione delle offerte (conseguenti le richieste di quotazione)
- selezione finale
- negoziazione
- contratto

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
raccolta nominativi (1)

- Individuazione

dal punto di vista quantitativo (creazione di una lista), la raccolta dei nominativi è una fase generalmente non critica (per quanto non da banalizzare). In particolare, nel caso di outsourcing di produzione (componenti, assemblati ecc.) l'azienda potrà già essere a conoscenza dei nominativi di fornitori potenziali.

- Altri riferimenti di ricerca dei nominativi possono essere:

- le directories delle associazioni industriali;
- le directories delle aziende di outsourcing (per i servizi);
- Internet;
- specialisti / consulenti;
- aziende del proprio stesso settore o clienti;
- ...

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
raccolta nominativi (2)

Attenzione comunque nell'**opportunamente** (modi e canali) **interfacciare i potenziali fornitori.**

Il termine "opportunamente" rimanda a:

- "attenzioni" nella comunicazione con i fornitori.

Un contatto non adeguato fra "chi dell'azienda contatta chi del fornitore" potrebbe essere controproducente o fuorviante in termini di contenuti. Il "chi" dell'azienda dovrà essere scelto in funzione dell'oggetto e livello, delle prassi operative e decisionali ecc.

- la "dimensione di business" dell'oggetto di potenziale outsourcing.

Ovviamente più importante è la dimensione del progetto, più il contatto dovrà essere condotto nei termini di "comunicazione progettata" (cosa dire, come dire, quando, perché, a chi, in funzione di cosa ...).

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
raccolta nominativi (3)

... un inciso

In particolare nel make-or-buy (outsourcing nell'ambito della produzione) sarà importante considerare i "piccoli" fornitori.

I vantaggi sono riassumibili nei seguenti punti:

- ✓ **costo**: i piccoli hanno minor incidenza di costi fissi (minor costo orario);
- ✓ **flessibilità**: non fosse altro che per il differente "peso fra cliente e fornitore", i piccoli saranno generalmente più disposti al cambiamento e, comunque, al tollerare / assorbire inefficienze del cliente;
- ✓ **"tattica e strategia"**: i piccoli meglio si presteranno al modulare il progetto di outsourcing in "fasi successive" (in questo senso, fra l'altro, si potrà ridurre il livello di rischio del cliente).

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
prima selezione (1)

A titolo di inquadramento generale dell'attività e metodologia di "selezione dei fornitori" rimandiamo alla normativa ISO 9000, e, in particolare, al capitolo di "valutazione dei fornitori".

Al di là di un'opportuna valutazione nei termini di "iniziale necessità di approfondimento", i principi cardine riportano a:

- un'evidenza oggettiva della capacità del fornitore di soddisfare le esigenze del cliente;
- una visione dinamica del processo di approvvigionamento (cioè la volontà e capacità di sviluppare condizioni utili al miglioramento continuo del rapporto qualità/costo).

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
prima selezione (2)

... a completamento di quanto alla pagina precedente:

“evidenza oggettiva” significa avere riscontro, proprio nei termini di “andare a vedere”, di quanto il fornitore afferma di poter fare.

Ad es..

- se il fornitore afferma le necessità di addestramento del personale, sarà utile andare a vedere gli specifici piani /programmi /registrazioni utilizzati dal fornitore stesso per altri clienti;
- lo stesso per questioni di programmazione delle risorse, di assicurazione e controllo qualità ecc.

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
prima selezione (3)

Ovviamente la selezione potrà essere tanto più efficace quanto più chiare saranno le esigenze del cliente.

In questo senso, e a fronte della mappatura dei processi precedentemente sviluppata, potrà essere utile lo sviluppo di un esercizio di QFD (Quality Function Deployment)

Riportandosi a ISO 9000, che ancora evidenziamo quale riferimento di sostenuto contenuto operativo, l'esercizio del QFD sarà anche funzionale al produrre, e in particolare rivedere (eliminando possibili sprechi), la documentazione necessaria (specifiche, disegni, capitolati ecc.).

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
prima selezione (4)

Un possibile elencazione di alcuni elementi di indagine è riportata nelle slide seguenti, che dividono i riferimenti in “hard” e “soft”.

“Hard” riporta alle caratteristiche che meglio si prestano ad una misurazione (conduzione di una due diligence), “soft” a quelle di carattere attitudinale, che meno si prestano ad una misurazione.

La lettura dei termini delle tabelle seguenti deve comunque considerare che, nella pratica, i termini stessi devono essere declinati in parametri che ne consentano una accettabile misurazione o, comunque, tali da oggettivamente evidenziare le capacità del fornitore.

I termini delle tabelle sono comunque approfonditi nel documento di App. 3, dalla cui lettura è possibili orientarsi sui suddetti parametri.

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
prima selezione (5)

Le caratteristiche hard

la distinzione fra provider, process e personnel è un po' una "finezza". "Provider" riporta alle qualità dell'azienda come tale, "process" al livello delle tecnologie a prescindere dalle abilità gestionale (livello del personale), il viceversa per "personnel".

<i>Hard Qualifications</i>	<i>Provider</i>	<i>Process</i>	<i>Personnel</i>
Demonstrated ability to deliver today	X	X	X
Experience to deliver	X		X
Provider strengths	X	X	
Superior performance	X	X	X
Deserved positive reputation	X	X	X
Proven customer satisfaction	X		X
Strong capitalization/financial stability	X		
Proven management capabilities	X		X
Shared approach to problem solving	X		X
Commitment to continuous improvement	X		X
Strong transition experience	X		X
Commitment of specific resources	X		X

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
prima selezione (6)

Le caratteristiche soft

<i>Soft Qualifications</i>	<i>Provider</i>	<i>Process</i>	<i>Personnel</i>
Trust/Security/Confidentiality			X
Positive attitude			X
Good chemistry			X
Good cultural fit	X		X
Flexibility to change	X	X	X
Cost conscious	X		X
Willingness to share cutting-edge knowledge		X	X
Clear vision of their market	X		

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
prima selezione (7)

La tabella presenta gli argomenti più richiamati in fase di selezione e valutazione dei fornitori.

Da rilevare – comunque, data la definizione di qualità come capacità di soddisfazione delle attese, come da attendersi – che quanto inerente alla gestione della qualità è di gran lunga preponderante sugli altri argomenti.

CATEGORIES OF SUPPLIER CHARACTERISTICS INCLUDED
ON EVALUATION INSTRUMENTS BY NUMBER AND
PERCENTAGE OF EVALUATIVE ITEM RESPONSES

Category of Evaluation	Number of Evaluative Items by Category	Percentage of Evaluative Items to Total Items (n=2,278)
Quality and Process Control	566	24.9
Continuous Improvement	210	9.2
Facility Environment	188	8.3
Customer Relationship	187	8.2
Delivery	185	8.1
Inventory and Warehousing	158	6.9
Ordering	132	5.8
Financial Condition	126	5.5
Certifications	81	3.6
Price	81	3.6
Staff/Customer Service	81	3.6
Leadership/Management	70	3.1
Technology	63	2.8
Education/Training	46	2.1
Invoicing	38	1.7
Packaging	30	1.3
Employees	24	1.1
Warranty	8	0.4
Location	4	0.2

[P. M. Simpson, J.A. Sigaw, S.C. White - Measuring the performances of suppliers
- The journal of supplier chain, Febr. 2002]

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
prima selezione (8)

LISTING OF ALL EVALUATIVE ITEMS BY NUMBER OF FORMS LISTING THE EVALUATIVE ITEM

Evaluation Item	Category	Number of Forms Containing the Item	Percentage of All Form Containing the Item
Customer/PO Requirements Met	Quality	66	78.6
Delivery Timeliness	Delivery	52	61.9
Corrective/Preventative Measures	Quality	46	54.8
Quality Management	Quality	46	54.8
In-Processing Quality	Quality	41	48.8
Outgoing Quality	Quality	41	48.8
Quality Documentation	Quality	41	48.8
Quality Planning	Quality	40	47.6
Segregation of Nonconforming Products	Quality	39	46.4
Incoming Quality	Quality	38	45.2
Timely Communication of Problems/Changes	Customer Relationship	38	45.2
Quality Records	Quality	37	44.1
Cause Defect Analysis	Quality	36	42.9
Adequate Capacity	Facility/Environment	32	38.1
Industry Standards	Certification	32	38.1
Statistical Process	Quality	32	38.1
Employee Training	Education/Training	32	38.1
Management Quality Commitment	Leadership/Management	31	36.9
Adequate Equipment	Facility/Environment	30	35.7
Inventory Mgmt System	Inventory	30	35.7
Inventory Tracking	Inventory	30	35.7
ISO	Certification	29	34.5
Complaint Handling Process	Customer Relationship	28	33.3
Customer Focus	Customer Relationship	28	33.3
Size of Organization	Financial Condition	28	33.3
Accurate Delivery	Delivery	27	32.1
Share Information	Customer Relationship	27	32.1
Technical Assistance	Technology	27	32.1
Cost Reduction Acts	Price	26	31.0
CI Design Review Procedures	Continuous Improvement	25	29.8
Open, Receptive, Responsive	Customer Relationship	25	29.8
Performance/Financial Measures	Financial Condition	25	29.8
Policies/Procedures	Leadership/Management	25	29.8
Preventative Maintenance Plan	Facility/Environment	25	29.8
Ordering Review Procedures	Ordering	25	29.8
CI Quality	Continuous Improvement	24	28.6
Prompt Ordering Process	Ordering	24	28.6
Commitment to Improvement	Continuous Improvement	23	27.4
Inspection Prior to Ship	Ordering	23	27.4
Quality Adequate Equipment	Quality	23	27.4
CI Manufacturing Process/Equipment	Continuous Improvement	22	26.2
Environmental Mgmt Plan	Facility/Environment	22	26.2
Financial—Other	Financial Condition	22	26.2

Ovviamente ogni argomento deve essere opportunamente disaggregato nelle proprie componenti operative.

La tabella riporta alcuni esempi.

[P. M. Simpson, J.A. Sigaw, S.C. White - Measuring the performances of suppliers - The Journal of Supply Chain, Febr. 2002]

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
prima selezione (10)

Attenzione va comunque data al fatto che dal momento della prima selezione in poi si è in una fase decisionale (le precedenti fasi di planning, valutazioni strategiche e di valutazione economica rientrano nell'analisi delle opportunità di outsourcing).

Andrà quindi definito se:

- esternalizzare gli interi processi o solo parte delle attività;
- il rapporto che si intende avere con il fornitore (di "mera fornitura" o "in qualche modo strategico" ?)
- quale peso assegnare ai fornitori di "più basso costo?"
- meglio avere un rapporto a "costo fisso" o proporzionato ai risultati? E, in questo caso, a quali parametri riferirsi?
- ...

La definizione delle aspettative è fondamentale per la redazione della RFP (Request For Proposal)

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) – summary (1)

- ✓ **Nella ricerca e focalizzazione dei fornitori, il coinvolgimento dei diversi livelli di gerarchia aziendale sarà in funzione dell'oggetto e, in particolare, del livello stesso dell'outsourcing.**
- ✓ **L'interessamento e contatto avranno valenza di "avviamento di comunicazione" con il fornitore e, in questo senso, dovranno essere opportunamente progettati sia nei contenuti sia nell'individuazione dell'interlocutore.**
- ✓ **La raccolta dei nominativi dei potenziali fornitori non è a priori un problema. E' tuttavia importante considerare che la qualità della selezione sarà influenzata, in quanto prima fase di un processo, da tale raccolta.**
- ✓ **Pur nella fase di prima selezione, sarà importante cercare "evidenza" di quanto il fornitore stesso affermerà in merito alle proprie capacità / performance. La ricerca di evidenza sarà comunque proporzionata alla fase di sviluppo del progetto (quanto in questo capitolo è riferito alla valutazione preliminare).**

Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –
summary (2)

- ✓ **Per rendere oggettiva e chiara la valutazione, è importante qualificare e quantificare (quindi misurare) le caratteristiche del fornitore.**
- ✓ **In termini di massima le caratteristiche saranno divise fra quelle misurabili (caratteristiche "hard") e altre di carattere più qualitativo ("soft"). Anche per queste ultime sarà comunque utile cercare un criterio di quantificazione.**
- ✓ **La selezione dovrà comunque terminare con una griglia utile ad una oggettiva classificazione dei fornitori. A tal proposito sarà importante correlare le caratteristiche dei fornitori con gli obiettivi dell'outsourcing.**

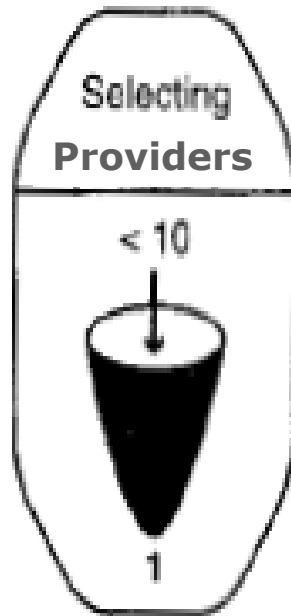
Outsourcing : la metodologia

La redazione delle

Request for Proposals

Outsourcing : la metodologia

la redazione della Request for Proposal



[continua da capitolo precedente]

Draft RFP

Evaluate providers

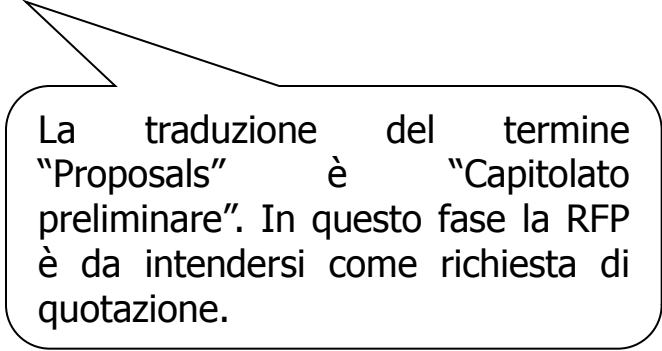
- Qualifications
- Costs

[continua nel capitolo successivo]

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

la redazione della Request for Proposal
- premessa (1)



La traduzione del termine "Proposals" è "Capitolato preliminare". In questa fase la RFP è da intendersi come richiesta di quotazione.

L'importanza della RFP sta nel fatto che i potenziali fornitori potranno rispondere in modo tanto più adeguato alle esigenze del cliente quanto meglio strutturata è la RFP.

E' inoltre da tener in conto che l'impegno del fornitore nella risposta (preparazione dell'offerta) è talvolta non indifferente.

Outsourcing : la metodologia

la redazione della Request for Proposal
- i contenuti (1)

Una buona RFP deve esprimere le esigenze del cliente sia richiamando le finalità ultime dell'outsourcing sia listando le informazioni principali che il cliente si aspetta dal fornitore stesso quale risposta alla RFP (rif. alle voci sottostanti)

- *Reasons to outsource.* Be clear on which reasons best apply to the situation (see list in Appendix 1).
- *Scope.* Be clear on what services the provider is being asked to deliver.
- *Provider qualifications.* Be clear on which qualifications are important.
- *Performance standards/measures.* Be clear on the level of anticipated performance and how this performance will be measured.
- *Pricing.* Be clear on the desired model (for example, fixed price, cost plus), if one is preferred, and how the estimated price for such services should be presented.¹
- *What decision makers are accessible.* Be clear on who they can talk to and when access can occur.
- *Questions.* Be clear on how any questions resulting from their review of the RFP will be answered.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

la redazione della Request for Proposal
- i contenuti (2)

- **Reasons to outsource**

Senza una chiara esplicitazione delle attese del cliente (fine ultimo dell'outsourcing) il fornitore non potrà che rispondere in modo generico, senza adeguatamente differenziare il proprio servizio.

- **Outsourcing scope (service specification)**

E' importante circostanziare bene quali servizi il cliente si attende verranno erogati dal fornitore. Tale precisazione è necessaria per permettere al fornitore di meglio sviluppare la quotazione (e, comunque, per prevenzione di possibili malintesi).

Outsourcing : la metodologia

la redazione della Request for Proposal
- i contenuti (3)

a questo proposito far anche riferimento alle logiche di **global service**, e alla relativa norma UNI, riportate nel capitolo "il contratto".

- Performance measures

Dovranno essere chiariti anche gli aspetti "più qualitativi" del servizio, comunque precisandone il criterio di misurazione.

- Pricing

Il cliente evidenzierà il modello di pricing preferito (fisso, in funzione del risultato ecc.). Nel caso di pricing variabile, e al fine di affidabile valutazione da parte del fornitore, il cliente dovrebbe esprimere a quali parametri riferirsi e quali criteri di misura adottare.

- Other special terms and conditions

Dovranno essere precisate eventuali condizioni specifiche delle esigenze dell'azienda, piuttosto che altre relative a questioni di riservatezza, ai termini di pagamento, alla possibilità di assorbimento di personale (aspetto quest'ultimo spesso centrale).

Outsourcing : la metodologia

la redazione della Request for Proposal
- i contenuti (4)

- Requests for innovative ideas

Potrà essere utile chiedere al fornitore di sviluppare ed evidenziare possibili proposte migliorative del servizio (è comunque necessario, e non fosse altro che per permettere un confronto fra le offerte, quotare anche i "sistemi tradizionali").

- Communication, meetings, information

Dovrà essere esplicitata la prassi di "congiunta valutazione dei risultati" fra fornitore e cliente. In questa logica dovranno essere definite le figure, e la relativa autonomia decisionale, di gestione dei rapporti fra fornitore e cliente.

Outsourcing : la metodologia

- il confronto e la valutazione delle Proposals - premessa

Se le RFP sono state strutturate bene, il confronto e la valutazione saranno certamente facilitati. Ci si attende infatti che da RFP ben strutturate possano tornare anche offerte (proposals) altrettanto chiare.

Sarà quindi utile sviluppare matrici di raccolta delle informazioni stesse (vedi slides seguenti).

Attenzione andrà comunque messa nel garantire oggettività nella lettura delle proposals e riporto dei dati in matrice.

Outsourcing : la metodologia

- il confronto e la valutazione delle Proposals – le differenze di costo (1)

La fase successiva sarà di confronto fra le proposals, e, in particolare, di analisi delle differenze di costo che presumibilmente esisteranno per uno stesso parametro (non ci dovrebbero essere differenze fra le proposte di servizio, perché tali proposte deriveranno dall'esplicitazione delle attese del cliente. Eventuali differenze saranno comunque misurate avendo come riferimento le attese stesse).

Le differenze potranno essere pesate a fronte della risposta a possibili ipotesi (rif. alle slides seguenti) la cui verifica presumibilmente comporterà degli incontri con i fornitori.

Questa fase è comunque finalizzata al capire quali le componenti del costo.

Sarà inoltre utile condurre un'analisi non solo economica, ma anche orientata ai flussi di cassa.

Outsourcing : la metodologia

- il confronto e la valutazione delle Proposals – le differenze di costo (2)

Riferimenti per la valutazione delle differenze di costo.

- They have different cost structures (operational and capital).
- They have different unused capacity levels, and thus different needs for new business.
- They have different risks, short-term and long-term.
- They have different profit motivations and requirements.
- They have different understandings of the problems and the scope, or both.
- They have different assumptions about solving the problems and accomplishing the scope.
- They have different perceptions about the market's existing pricing environment.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

- il confronto e la valutazione delle
Proposals – le differenze di costo (3)

Riferimenti per la valutazione delle differenze di costo [continua].

- They are at different points on the experience (learning) curve.
- They have different scale of operations (for example, size).
- They have different processes of operation.
- They have different performance levels.
- They have different quality of management.
- They have different factors of production at different costs.
- They have different value chains and levels of controls over them.
- They have different costs of capital.
- They have different overall economic forces (for example, inflation and currency fluctuation).
- They have different institutional forces (for example, government regulations and unions).

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

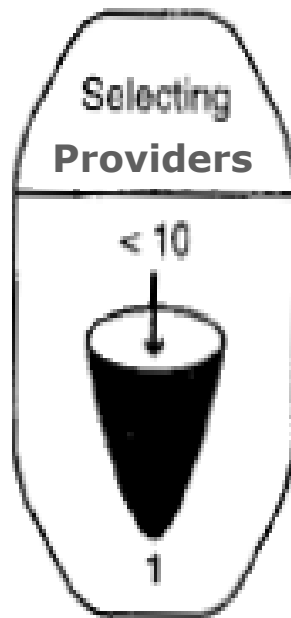
- il confronto e la valutazione delle
Proposals – summary (1)

- ✓ **Con la redazione delle RFP si entra nelle fasi più operative del progetto di outsourcing. L'importanza della RFP sta nel fatto che i potenziali fornitori potranno rispondere in modo tanto più adeguato alle esigenze del cliente quanto meglio strutturata è la RFP.**
- ✓ **La RFP deve quindi contenere, oltre alla descrizione dell' "oggetto" (servizio o prodotto) dell'outsourcing, elementi relativi ai motivi alla base dell'outsourcing stesso, ai criteri di qualificazione dei fornitori, al tipo di pricing richiesto ecc.**
- ✓ **Le proposte dei fornitori andranno quindi destrutturate nei singoli punti, che saranno pesati in modo coerente alle attese del cliente.**
- ✓ **A completamento sarà importante valutare criticamente le differenze fra le offerte ricevute. Tale attività è utile non solo per una comprensione delle differenze e comunque a supporto della valutazione del fornitore, ma potrà esserlo anche per ritaratura delle esigenze del cliente stesso.**
- ✓ **Lo studio delle differenze di costo permetterà di meglio ricostruire le strutture dei costi stessi, ponendo quindi le basi per successive attività di miglioramento.**

Outsourcing : la metodologia

La selezione finale

Outsourcing : la metodologia



[continua da capitolo precedente]

Perform due diligence

Determine:

- "Buy" total costs
- Short-list providers
- Finalist provider
- Review with senior management

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

- la selezione finale - i riferimenti

I riferimenti saranno innanzitutto derivati dalla fase di confronto e valutazione delle Proposals, da cui dovranno derivare non più di due-tre candidati.

Il problema si potrebbe porre qualora il punteggio finale fosse sostanzialmente lo stesso fra un più alto numero di fornitori.

In questo caso, si dovranno innanzitutto rivedere / affinare i criteri di valutazione, il che spesso significherà non considerare la congruenza con il solo obiettivo primario dell'outsourcing, ma anche con altri secondari (attenzione comunque a mantenere oggettività / rigosità di valutazione).

Definiti i due-tre fornitori finali, le successive fasi considereranno innanzitutto lo svolgimento di una due-diligence e quindi la valutazione della "chemistry" (vicinanza culturale e comportamentale) fra cliente e fornitore.

Un numero più alto di due-tre fornitori rimanenti dalla selezione iniziale, sta ad indicare carenze nella disaggregazione delle caratteristiche di valutazione dei fornitori, o comunque superficialità nell'indagine.

Outsourcing : la metodologia - la selezione finale – la due diligence (1)

La “due diligence” consiste in una valutazione intesa ad avere evidenza delle capacità che il fornitore ha dichiarato, nelle proposals, di possedere.

Nelle slides seguenti sono proposte tre gruppi di questioni intesi a:

- supportare la preparazione della due diligence;
- la ricerca di evidenza di quanto dichiarato al fornitore;
- focalizzare i punti deboli (ovvero quanto non dichiarato).

E' chiaro che il riscontro di significativi scostamenti da quanto dichiarato potrà comportare la squalifica del fornitore considerato.

Preparazione della due diligence.

In una logica di priorità, i seguenti punti possono essere utilizzati quali check-list di preparazione e sviluppo della due diligence. Per priorità si tratterà, innanzitutto, di focalizzare gli elementi che hanno distinto il fornitore.

- quali sono gli aspetti che hanno fatto preferire lo/gli specifico/i fornitore/i
- come verificare questi aspetti
- come misurare i risultati delle verifiche / valutare quanto si andrà a vedere
- quale il minimo valore (punteggio) accettabile
- quando condurre la verifica
- chi è meglio qualificato alla conduzione della verifica ?
- ...

E' chiaro che il riscontro di significativi scostamenti da quanto dichiarato potrà comportare la squalifica del fornitore considerato.

Outsourcing : la metodologia - la selezione finale – la due diligence (2 bis)

la norma UNI EN ISO 9001 è strutturata secondo il seguente indice

0 Introduzione

1. Scopo campo di applicazione

2. Riferimenti normativi

3. Principi dell'attività di audit

4. Definizioni

5. Gestione di un programma di audit

5.1 Generalità

5.2 Obiettivi ed estensione di un programma di audit

5.3 Responsabilità, risorse e procedure di un programma di audit

5.4 Attuazione di un programma di audit

5.5 Registrazione del programma di audit

5.6 Controllo e riesame del programma di audit

6. Attività di audit

6.1 Generalità

6.2 Avvio dell'audit

6.3 Conduzione del riesame della documentazione

6.4 Preparazione delle attività di audit sul posto

6.5 Chiusura dell'audit

6.6 Conduzione di azioni successive all'audit

7. Competenza e valutazione degli auditor

7.1 Generalità

7.2 Concetto di competenza

7.3 Conoscenze e competenze

7.4 Istruzione, esperienza di lavoro, formazione ed addestramento come auditor ed esperienza di audit

7.5 Mantenimento e miglioramento delle competenze

App. Riferimenti normativi alle pubblicazioni internazionali e pubblicazioni europee corrispondenti

un buon riferimento per la conduzione di un audit è proposto dalla norma UNI EN ISO 19011 : 2000 (Linea guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale) **della quale ne è riportato l'indice. Interessante notare la strutturazione ed il dettaglio.**

Ricerca dell'evidenza

- Observation of their existing operations
- In-depth technical interviews with the key personnel to be assigned.
- Role-playing with the key personnel to be assigned.
- Examination of the resulting product/service.
- Reference checking on a test basis from a complete customer list.
- Review of relevant documents and independent reports.
- Discussions with suppliers.
- Discussions with former customers.
- Discussions with former employees
- Discussions with competitors.
- Discussions with knowledgeable consultants or advisers in the industry.
- Actual test runs through their process.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Focalizzazione dei punti deboli

- What are the provider's weaknesses?
- Has the provider suffered any recent disappointments?
- Is the provider losing market share, and if so, why?
- If you were running this provider's operation, what would you change?
- Who are some of the provider's former customers that we might talk to? What might they tell us?

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - la selezione finale – la chemistry (1)

Con il termine “chemistry” si intende sia la verifica delle affinità culturali e di comportamento, o con altri termini l’empatia esistente fra fornitore e cliente, sia la valutazione delle risposte / comportamento del cliente a potenziali problematiche / situazioni non precedentemente considerate.

Non si tratta quindi di cercare delle risposte “esatte” (univoche e precise), ma di capire “come il fornitore risponde”, ovvero quanto la risposta è articolata e razionale (ancora con altri termini: quanto ci si sente d’accordo sulla risposta).

Nella slide seguente alcuni riferimenti utili alla percezione della chemistry.

Outsourcing : la metodologia

- la selezione finale – la chemistry (2)

Elementi utili alla percezione della chemistry ...

- What are some of the issues our industry is facing now?
- What happens if we want our lawyer to draft the contract?
- What happens if we want you to employ most of the people in our internal unit?
- What percent of our contract's services will your company deliver directly, and what percent, if any, will you subcontract to others?
- What are some of the challenges we will face in transferring our factors of production to you?
- How can we make this transition seamless?
- When problems arise, how do we solve them?
- What happens if a number of our people complain about the services performed by one of your key people?
- What happens if we double in size, through growth or merger, during the contract period?
- How can our staffs interact seamlessly, including the internal customers, in such a way that cutting-edge knowledge can be shared both ways to encourage innovation?
- How can we ensure that contract change orders are not really for services that we are paying for in the base charge?
- How do you expect each of the different elements of your costs to change over the contract period, and why?
- What happens if your account manager gets hit by a bus?

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - la selezione finale – la chemistry (3)

Elementi utili alla percezione della chemistry

- Could you describe the most challenging client situation you've been involved with and how it was resolved?
- Approximately what percent of your outsourcing revenues would our contract consist of?
- What elements in this contract do you think will be profitable?
- What happens if you determine that our contract is not profitable?
- How do we build this relationship in positive ways?
- How should we maintain sufficient independence so we are not locked in to your services at the contract termination?
- How would you describe your company's culture?
- What is your company's vision for its future?
- What functions or processes do you outsource, and to whom?

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

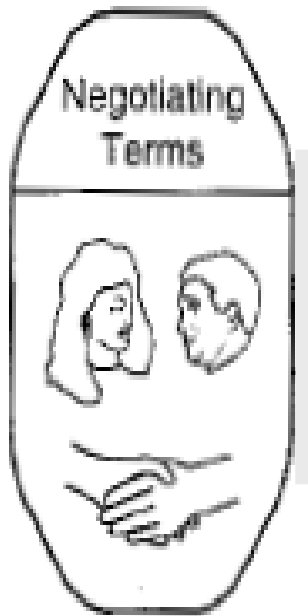
- la selezione finale – summary (1)

- ✓ **Le selezione finale, che verrà sviluppata sulla base delle Proposals ricevute, considererà due-tre fornitori.**
- ✓ **La sostanza della selezione finale è un'approfondita "ricerca di evidenza" (due diligence) delle caratteristiche (performance) dei fornitori.**
- ✓ **La due diligence richiederà una fase di preparazione alla quale seguiranno quelle di definizione del "come" (come avere evidenza) e di ricerca dei punti deboli. Gli spunti per la preparazione delle tre fasi saranno:**
 - **per la preparazione: le caratteristiche del fornitore che il cliente ritiene di maggior importanza;**
 - **per il "come": aver evidenza operativa e ricercare referenze;**
 - **per i punti deboli: focalizzazione dei punti deboli stessi e valutazione dei rischi connessi.**
- ✓ **Qualora la due diligence non evidenziasse sostanziali differenze fra i fornitori, si passerà ad una valutazione della "chemistry", che è definibile quale livello di empatia / di affinità comportamentali fra fornitore e cliente. La verifica della chemistry si sostanzia nel sentire quanto proprie sarebbero le risposte date dal fornitore.**

Outsourcing : la metodologia

La negoziazione

Outsourcing : la metodologia - la negoziazione



[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Plan negotiations

Address

- High level issues
- Deal breakers

Prepare term sheets

- Scope
- Performance standards
- Pricing schedules
- Terms and conditions

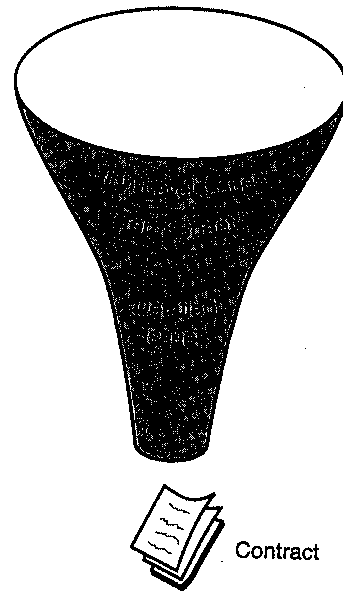
Announce relationship

il presente capitolo tratta l'argomento fino a "deal breakers". Gli argomenti rimanenti sono trattati nel capitolo successivo.

Outsourcing : la metodologia - la negoziazione - premessa (1)

La negoziazione può essere intesa come la fase rivolta al dar corpo a tutte le fasi precedenti sintetizzandole in una lista di riferimenti che, combinati con le valutazioni di carattere legale, si trasformeranno nel contratto.

Il disegno seguente evidenzia la funzione della negoziazione: passare da elementi di complessiva valutazione ad altri circostanziati utili al normare i rapporti fra cliente e fornitore.



[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - la negoziazione – la preparazione (1)

Per “ben negoziare” occorre aver una chiara conoscenza delle componenti del progetto di outsourcing stesso.

- What services will the provider perform?
- What responsibilities will the organization retain?
- On what terms will the provider employ transferring employees?

- Which employees and which pieces of equipment are going and which are staying?
- What decision rights are being transferred and which are staying?
- Which performance standard will be used for each service?
- What will happen if each performance standard is not met (for example, liquidated damages)?
- How will changes in volume trigger price changes?
- Which cost of living algorithm will be used in the calculation?
- What will be the terms for terminating the relationship?
- What termination assistance will the provider deliver and how much will the provider be paid for that assistance?

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - la negoziazione – una possibile agenda (1)

Nell'ambito di un progetto di outsourcing, dovranno essere considerati e definiti i seguenti punti.

- Scope of services
- Performance standards
- Pricing
- Factors of production
- Management and control
- Transition provisions
- Billing and payment terms
- Termination provisions
- Other issues (examples):
 - ▲ Contract term
 - ▲ Confidentiality
 - ▲ Warranties/indemnities
 - ▲ Limits of liability
 - ▲ Use of subcontractors
 - ▲ Third-party licenses

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia

- la negoziazione – influenza della dimensione (1)

Ovviamente la dimensione, nel senso di rilievo economico, dell'oggetto di outsourcing avrà rilevanza nella complessiva contrattazione.

E' comunque da evidenziare che i termini di negoziazione indicati nella pagina precedente vanno considerati per qualsiasi dimensione. Considerare tali aspetti non significa dover necessariamente sviluppare una grossa mole di lavoro (la cui dimensione sarà invece generalmente proporzionata alla dimensione del progetto), ma, pur in "due righe", esplicitare ogni argomento.

A sua volta esplicitare significherà non solo dire il "cosa", ma anche il "come" (ad es.: come misurare le performance, come si espliciterà il controllo ecc.)

Outsourcing : la metodologia

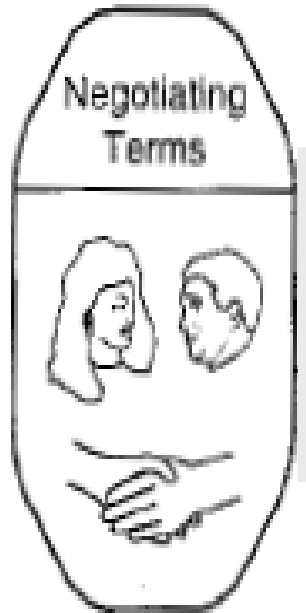
- la negoziazione – summary (1)

- ✓ **La negoziazione è la fase preparatoria alla redazione e stesura del contratto. Obiettivo della negoziazione è arrivare al chiaramente esplicitare tutti gli aspetti che interesseranno il rapporto cliente-fornitore e di normarli ad un livello di reciproca convenienza.**
- ✓ **Al di là della chiara definizione delle caratteristiche del servizio o del prodotto oggetto dell'outsourcing, gli aspetti suddetti circoscriveranno i criteri di valutazione degli stessi servizio o prodotto, i gradi di libertà gestionale (modifiche dei processi, sub-appalti ecc.), le questioni di pricing e finanziarie (compenso fisso o in funzione dei risultati, termini di pagamento ecc.).**
- ✓ **La negoziazione richiede una attenta fase di preparazione rivolta alla verifica delle possibili ipotesi di accordo.**
- ✓ **Mentre l'impegno temporale della negoziazione sarà proporzionale all'entità dell'oggetto di outsourcing, gli item da negoziare saranno indipendenti dalla dimensione.**
- ✓ **In particolare per i criteri di valutazione sarà necessario non solo definire il "cosa", ma anche il "come" verrà effettuata la misura.**

Outsourcing : la metodologia

Il contratto

Outsourcing : la metodologia - il contratto



[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

[continua da capitolo precedente]

Prepare term sheets

- Scope
- Performance standards
- Pricing schedules
- Terms and conditions

Announce relationship

Outsourcing : la metodologia

- il contratto - premessa (1)

accordo di due o più parti per costituire, modificare o estinguere un rapporto giuridico [G. Devoto, G.C. Oli – Dizionario della lingua italiana]

Un contratto sarà generalmente strutturato su quattro capitoli.


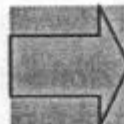
- l'oggetto (di outsourcing)
- il livello di servizio
- i costi (il pricing)
- le condizioni complementari

In App. 4 sono riportate, in forma di fac-simile, le principali caratteristiche di un contratto di outsourcing

Per il carattere di vincolo fra le due parti il contratto non potrà avere solo una valenza tecnico-manageriale, ma dovrà essere sviluppato anche con l'assistenza di un legale.

La caratteristiche dei contratti di fornitura in generale.

Figura 2.3. – Principali caratteristiche del contratto di fornitura

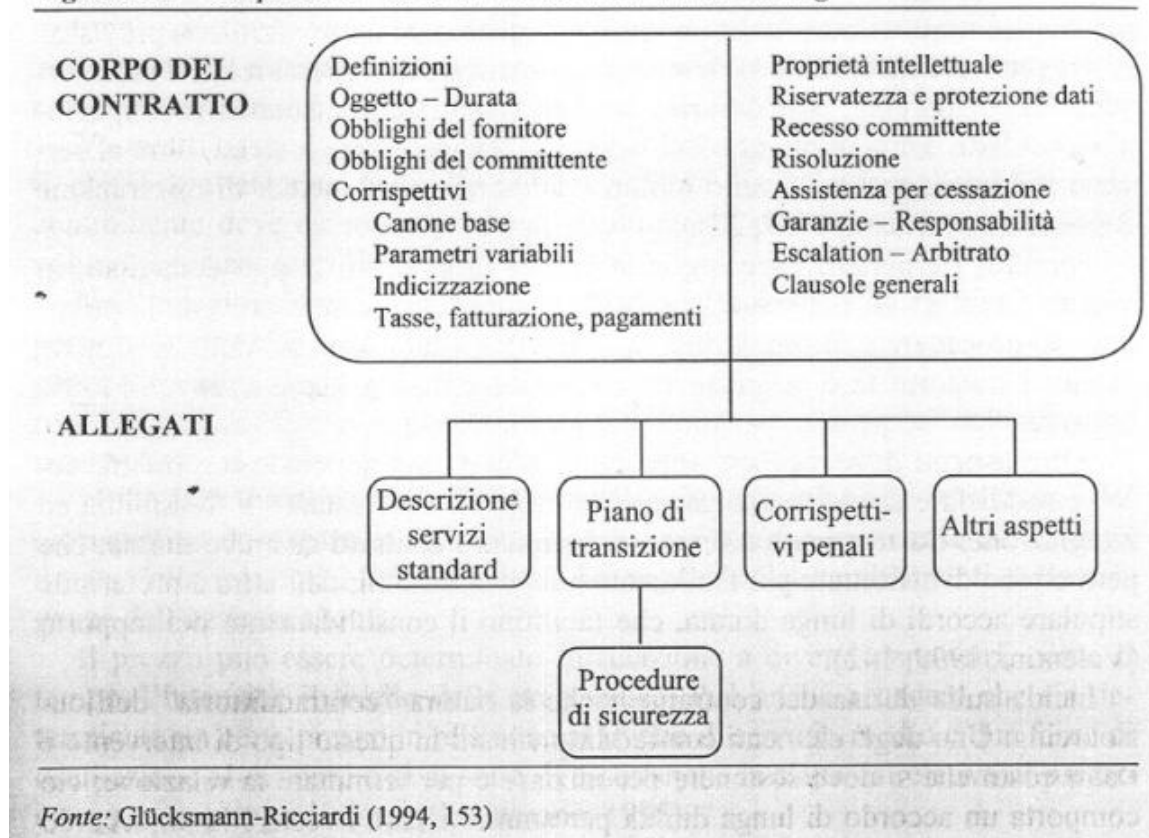
FORMA		<ul style="list-style-type: none">❖ Contratto stipulato a pena di nullità;❖ Costituiscono forma scritta le comunicazioni effettuate per telefax o altra via telematica;❖ Se la proposta inviata dal committente non è seguita da accettazione scritta da parte del subfornitore, il quale inizia tuttavia le lavorazioni, il contratto si considera concluso;❖ Per contratti ad esecuzione continuata o periodica anche gli ordini relativi alle singole forniture devono essere comunicati per iscritto
CONTENUTO		<p>Devono essere precisati:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ I requisiti del bene o del servizio richiesti dal committente;➤ Il prezzo pattuito (determinato o determinabile in modo chiaro);➤ I termini e le modalità di consegna, collaudo o pagamento.

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

Outsourcing : la metodologia - il contratto - premessa (3)

Lo schema dei contratti di outsourcing.

Figura 2.2. – Un'ipotesi di "schema" del contratto di outsourcing



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

A completamento e sintesi è proposta la seguente check-list contrattuale

check list contrattuale

- premesse al contratto
- definizioni
- prevalenza dei documenti applicabili
- soggetti contraenti e poteri dei firmatari
- scopo e durata del contratto
- sub-appalto e rapporti con sub-fornitori
- cessione del credito
- penali
- periodo iniziale e recesso
- risoluzione
- forza maggiore
- termini e modalita' di consegna
- autorizzazioni
- prezzi
- pagamenti
- rischio cambio
- assicurazione
- verifiche presso l'appaltatore
- miglioramento dell'efficienza
- riservatezza
- legge applicabile
- risoluzione delle controversie
- arbitrato
- allegati al contratto

[avv. Stefano Nava]]

Outsourcing : la metodologia - il contratto - l'oggetto

L'oggetto sarà il servizio erogato dal fornitore.

Il riferimento per una chiara definizione dell'oggetto sarà la RFP, la proposal stessa ed i relativi elementi di valutazione.

Una esaustiva erogazione del servizio potrà anche avvenire in più fasi, qualora, per necessità di pianificazione delle risorse del fornitore o per volontà di verifica sul campo del cliente o per entrambe i casi, tale scelta dovesse manifestarsi conveniente.

Alla definizione dell'oggetto andrà accompagnata la quantificazione (n. di pezzi nel caso di componenti o semi-assemblati, altri indici appropriati nel caso di servizi).

Outsourcing : la metodologia - il contratto - il livello di servizio (1)

La definizione del livello di servizio può considerare l'insieme del servizio stesso e, nel caso di criticità, essere focalizzata su specifiche attività o fasi del processo di erogazione.

Assieme alla definizione deve essere chiaramente esplicitato il **metodo di misurazione**.

Nella definizione del livello di servizio dovranno essere comprese le **azioni correttive e preventive**, e le **prassi di informazione** del cliente, che il fornitore seguirà nel caso di scostamenti / non conformità.

In tali casi, potrà essere da considerare la facoltà del cliente di recedere dal contratto.

Outsourcing : la metodologia - il contratto - il livello di servizio (2)

Nel caso di un prodotto (componente, assemblato, prodotto finito), il livello di servizio sarà generalmente identificato sia con il livello qualitativo sia con il lead-time, la capacità di assorbimento di modifiche di programmazione (flessibilità in genere) ecc.

Ancora nel caso di un prodotto, un'attività complementare al livello di attività potrà essere il controllo di specifiche fasi del processo.

Outsourcing : la metodologia - il contratto - il pricing (1)

Anche la definizione del prezzo sarà derivata dall'analisi e discussione sulle proposals.

L'elemento rilevante in fase di stesura del contratto è la definizione delle variazioni del prezzo in funzione di modificazioni della dimensione e contenuti del business e dei fattori esterni.

In merito al prezzo, un importante punto di attenzione riguarda l'attivazione di **condizioni di "global service"**, ovvero, e tramite l'affidamento al fornitore di una pluralità di servizi interessanti l'oggetto del contratto, di responsabilizzazione del fornitore stesso sui risultati (il riferimento al prezzo è dovuto alla sussistenza di penalità o premi che generalmente sono previsti in funzione dei risultati). Le ultime pagine di questo capitolo sono dedicate all'illustrazione della norma UNI 10685 "Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati ("global service").

Outsourcing : la metodologia - il contratto - il pricing (2)

- Modificazioni della dimensione e contenuto del business:
 - variazioni di volume (quantità)
 - modifica del livello di servizio
 - aggiunta di nuove commesse
 - ...
- I fattori esterni potrebbero essere variazioni:
 - del costo del lavoro
 - delle materie prime
 - del cambio
 - delle condizioni praticate da particolari fornitori del provider di outsourcing
 - ...

Outsourcing : la metodologia - il contratto - le condizioni complementari (1)

Le condizioni complementari saranno relative a:

- le risorse impegnate
- il management (livello di delega) e il controllo
- gli aspetti finanziari
- la scadenza di contratto

Outsourcing : la metodologia

- il contratto - le condizioni complementari (2) -
le risorse impegnate

Le risorse a cui far riferimento saranno:

- il personale
- le facilities (gli spazi e i relativi servizi)
- le attrezzature
- i sistemi di I.T.
- i terzisti (sub-contractor)

Questione rilevante è il caso di trasferimento di personale dal cliente al provider.

Al di là della qualifica e del numero delle persone, dovranno essere stabilite:

- le condizioni retributive;
- i costi dell'addestramento (di chi saranno ?)
- le previsioni di effettivo impiego
- ...

Altro aspetto è quello del trasferimento di asset per i quali andrà definito se si tratta di vendita, e in questo caso quali il prezzo e le garanzie, o di forme di prestito d'uso, e quindi quale il costo di utilizzo, chi avrà la responsabilità di manutenzione ecc.

Outsourcing : la metodologia

- il contratto - le condizioni complementari
(4) - il management e il controllo

Gli aspetti di management e controllo potranno riguardare:

- le risorse di produzione
- le decisioni sui processi (efficienza ed efficacia)
- le decisioni operative (di breve termine)
- la strategia.

Outsourcing : la metodologia

- il contratto - le condizioni complementari
(5) - il management e il controllo

Le esigenze del cliente saranno state evidenziate in fase di RFP, così come quelle del fornitore sulla proposal, e comunque, presumibilmente, saranno state già sviluppate / indagate.

In fase di contratto andranno comunque definiti dei riferimenti oggettivi, possibilmente sviluppando una casistica per ognuno dei temi (risorse, decisioni sui processi ecc.) in questione.

Outsourcing : la metodologia

- il contratto - le condizioni complementari
(6) - gli aspetti finanziari

Gli aspetti finanziari riguarderanno:

- la fatturazione
 - tempistica
 - informazioni a corredo
- i termini di pagamento
- ...

Outsourcing : la metodologia

- il contratto - le condizioni
complementari (7) - la scadenza

L'espressione "scadenza del contratto" riporta sia alle azioni che il fornitore e il cliente dovranno sviluppare alla data di scadenza sia alle condizioni di rescissione.

Queste ultime si riferiranno a scostamenti delle parti dagli impegni presi, che generalmente saranno di ordine economico, e comunque di mantenimento del business prospettato, da parte del cliente, e di livello quantitativo e qualitativo da parte del fornitore.

Nella definizione delle condizioni di scadenza, è importante regolare il phase-out, cioè i tempi e le modalità di abbandono del fornitore.

Outsourcing : la metodologia

- il contratto – contratto di “global service” –
norma UNI 10685 (1)

... il contratto di “global service”

Sommario

La norma fornisce criteri per la stesura di un contratto di manutenzione basato sui risultati (“global service” di manutenzione). Essa ha lo scopo di dare alle parti una base di riferimento nella definizione di un contratto di manutenzione basato sui risultati, e dei relativi atti propedeutici.

Inoltre ha lo scopo di uniformare i comportamenti del mercato, di definire i requisiti essenziali del contratto e di indirizzare alla formulazione di atti il più possibile completi.

[UNI 10685 – Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati (“global service”)]

La definizione di manutenzione è “combinazione di tutte le azioni tecniche e amministrative, incluse le azioni di supervisione, volte a mantenere o riportare un’entità in uno stato in cui possa svolgere la funzione richiesta” [norma UNI 9910, 1992]. Assimilando, come è comunque ragionevole fare, la suddetta entità al “processo terziarizzato”, con ciò includendo quindi anche le risorse necessarie alla conduzione, quanto indicato per il global service ha un valore di riferimento che prescinde dalla specifica applicazione alla “manutenzione” come normalmente intesa. Lo stesso richiamo alla “pluralità di servizi” che è proprio del global service (rif. alle pagine seguenti) è elemento di ulteriore supporto a tale assunzione.

Outsourcing : la metodologia

- il contratto – contratto di “global service” –
norma UNI 10685 (2)

Indice della
norma : utile
focalizzarne la
strutturazione

1. Scopo e campo di applicazione
2. Riferimenti normativi
3. Definizioni
4. Criteri per la formulazione della richiesta di offerta (da parte del committente)
5. Criteri per la formulazione dell' offerta (da parte dell'assuntore)
6. Criteri per la valutazione dell'offerta (da parte del committente)
7. Criteri di stesura del contratto
8. Contenuti essenziali del contratto
9. Capitolato d'oneri
10. Capitolato tecnico
11. Progetto del “global service” di manutenzione
12. Piani di manutenzione
13. Materiali
14. Servizi del committente concessi in uso all'assuntore
15. Avviamento del contratto
16. Durata del contratto
17. Compenso
18. Compenso per interventi il cui pagamento non è incluso nel “global service”
19. Fatturazione
20. Pagamenti
21. Altre clausole contrattuali
 - 21.1 Oggetto ed obiettivo
 - 21.2 Responsabilità dell'assuntore
 - 21.3 Sistemi informatici di proprietà del committente
 - 21.4 Utilizzo di “software” di proprietà dell'assuntore
 - 21.5 Proprietà delle informazioni
 - 21.6 Documentazione
 - 21.7 Clausole previste dalla UNI 10146
- App. A : esempio di modulo per la garanzia fideiussoria
- App. B : esempio di modulo per la nomina del direttore dei lavori
- App. C : esempio di modulo per la nomina del capocantiere
- App. D : esempio di modulo per la nomina dell'esperto di problemi di sicurezza
- App. E : esempio di modulo per la nomina del supervisore ai lavori per conto del committente

[UNI 10685 – Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati (“global service”)]

3. Definizioni

...

3.1 Contratto di manutenzione basato sui risultati (“global service” di manutenzione): contratto riferito ad una pluralità di servizi sostitutivi delle normali attività di manutenzione con piena responsabilità sui risultati da parte dell’assuntore.

Nota :

Di regola, in un contratto di manutenzione basato sui risultati (“global service”) :

- *il committente affida ad un terzo, per un periodo di tempo definito. La manutenzione di un bene al fine di:*
 - *mantenerlo nello stato di conservazione richiesto;*
 - *ottenerne la disponibilità a produrre e/o espletare il servizio richiesto;*
 - *avere proposte di migliorie miranti a ridurre il costo del servizio e/o migliorare le caratteristiche tecniche del bene e la sua disponibilità a produrre.*
- *il committente garantisce la conduzione dei beni secondo i parametri e le procedure concordate.*
- *l’assuntore è il responsabile delle scelte di progetto, di pianificazione, di direzione e di attuazione delle attività manutentive, salvo quanto espressamente concordato in maniera collegiale con il committente.*
- *l’assuntore garantisce comunque il raggiungimento di tutti i risultati pattuiti*
- *l’assuntore fornisce la documentazione concordata che permette al committente di :*
 - *continuare ad avere conoscenza della storia tecnico-economica del bene;*
 - *valutare se l’assuntore ha operato nel rispetto del capitolato tecnico e del progetto del “global service” di manutenzione.*
- *il compenso contrattuale è basato sui risultati ottenuti.*
- *la misura dei risultati viene effettuata secondo metodologie concordate.*

[UNI 10685 – Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati (“global service”)]

4. Criteri per la formulazione della richiesta di offerta (da parte del committente)

...

far riferimento all'indice

- 4.1 ... formulata prevedendo tutte le clausole indicate nei punti 8, 12, 13 e 14. ... altre clausole scelte nella 21.
- 4.2 ... indicata la validità temporale richiesta dall'offerta.
- 4.3 ... inviata solo a potenziali assuntori valutati secondo la UNI 10145 [Definizione dei fattori di valutazione delle imprese fornitrici di servizi di manutenzione].
- 4.4 ... corredata del capitolato tecnico.
- 4.5 ... al potenziale assuntore va richiesto di corredare l'offerta con il suo progetto di “global service” di manutenzione.

5. Criteri per la formulazione dell'offerta (da parte dell'assuntore)

- ... si applicano i criteri indicati dal punto 5 della UNI 10146 [Criteri per la formulazione di un contratto per la fornitura di servizi finalizzati alla manutenzione]
- ... l'offerta deve essere corredata del progetto del “global service” di manutenzione;
- ... contenere esplicita ed integrale accettazione del capitolato tecnico o chiare proposte di modifica del medesimo.

6. Criteri per la valutazione dell'offerta (da parte del committente)

...

- ... verificare puntualmente che il capitolato tecnico sia stato integralmente accettato.
- ... verificare che il progetto di “global service” ... risponda alle esigenze del committente e sia coerente con il capitolato tecnico ...

[UNI 10685 – Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati (“global service”)]

5. Capitolato tecnico

Quando si vuole evitare di scrivere tutte nel contratto tutte le clausole e condizioni di carattere tecnico che regolano il rapporto contrattuale, queste possono essere raccolte in un capitolato tecnico che deve formare parte integrante del contratto ...

... sottoscritto dalle parti ...

... il capitolato può articolarsi in tanti sottocapitoli quanti sono i raggruppamenti di beni omogenei previsti ...

... ciascuno sottocapitolato deve contenere:

- inventario dei beni oggetto di “global service”
- ... valore richiesto di disponibilità del bene ...
- criteri di valutazione, metodologie, parametri, indici di misura e calendario delle verifiche del valore di disponibilità ...
- ... stato di conservazione richiesto ...
- ... criteri di valutazione. Metodologie, parametri, indici di misura e calendario delle verifiche dello stato di conservazione ...
- regolamentazione della presentazione, analisi, finanziamento di migliorie proposte dall’assuntore ...
- criteri da applicare per la ripartizione dei vantaggi / svantaggi derivanti dall’esecuzione delle migliorie e modifiche proposte dall’assuntore e accettate dal committente ...
- regolamentazione della presentazione e delle variazioni dei piani di produzione ...
- regolamentazione delle variazioni qualitative e quantitative dei beni ...
- regolamentazione delle variazioni di disponibilità ...
- regolamentazione della presentazione e delle variazioni dei piani di manutenzione dell’assuntore ...

[UNI 10685 – Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati (“global service”)]

Outsourcing : la metodologia

- il contratto – contratto di “global service” –
norma UNI 10685 (6)

- ... regolamentazione del finanziamento e dell'esecuzione dei lavori di adeguamento dei beni previsti da disposizioni legislative ...
- ... regolamentazione della gestione degli eventi imprevedibili (dovuti a difetti occulti) ...
- ... elenco e regolamentazione degli interventi ritenuti necessarie facenti parte del “global service” di manutenzione e della responsabilità complessiva dell'assuntore ... non inclusi nel compenso del contratto di “global service”
- ... regolamentazione del compenso per gli interventi previsti ...
- ... regolamentazione e calcolo delle forme incentivanti di compenso ...
- ... regolamentazione e calcolo delle penali per il mancato raggiungimento della disponibilità a produrre ...
- ... regolamentazione e calcolo delle penali per il non mantenimento dello stato di conservazione ...
- ... regolamentazione e calcolo del compenso per gli anni successivi al primo di valenza contrattuale con l'indicazione di eventuali riduzioni attese.
- ... elenco della documentazione preventiva e consuntiva richiesta ...
- ... definizione della proprietà e di chi effettua la gestione (magazzino, controllo scorte, acquisti, collaudi) dei materiali necessari per la manutenzione ...
- ... definizione delle eventuali necessità di un presidio e regolamentazione dello stesso.

[UNI 10685 – Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati (“global service”)]

Outsourcing : la metodologia - check list contrattuale (1)

A completamento e sintesi è proposta la seguente check-list contrattuale

check list contrattuale

- premesse al contratto
- definizioni
- prevalenza dei documenti applicabili
- soggetti contraenti e poteri dei firmatari
- scopo e durata del contratto
- sub-appalto e rapporti con sub-fornitori
- cessione del credito
- penali
- periodo iniziale e recesso
- risoluzione
- forza maggiore
- termini e modalita' di consegna
- autorizzazioni
- prezzi
- pagamenti
- rischio cambio
- assicurazione
- verifiche presso l'appaltatore
- miglioramento dell'efficienza
- riservatezza
- legge applicabile
- risoluzione delle controversie
- arbitrato
- allegati al contratto

[avv. Stefano Nava]]

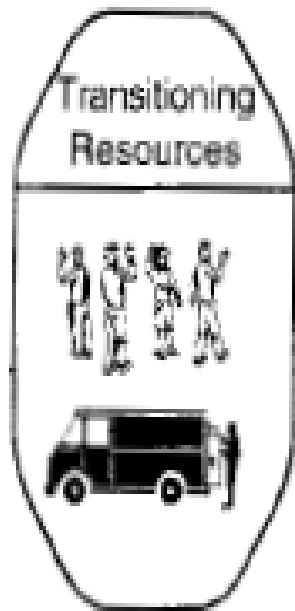
Outsourcing : la metodologia

- ✓ **Il contratto sarà articolato sulle quattro componenti di oggetto, livello di servizio, costi, condizioni complementari.**
- ✓ **Il contratto avrà quindi valenza tecnico-manageriale, che si espliciterà, in modo particolare, nella definizione del livello di servizio.**
- ✓ **Il livello di servizio (più in generale identificato nel livello qualitativo, nel grado di flessibilità ecc.) dovrà essere espresso tramite la definizione sia del "cosa" (quali le specifiche componenti del servizio stesso) sia del "come", cioè quali le condizioni messe in atto per garanzia del livello di servizio e, in particolare, quali i criteri di misurazione.**
- ✓ **I costi potranno essere collegati ai risultati e, in questo senso, al livello di servizio stesso.**
- ✓ **Le condizioni complementari potranno considerare sia questioni di scadenza e rescissione del contratto, il livello di autonomia operativa del fornitore, le forme di eventuale trasferimento di asset ecc.**
- ✓ **Il contratto deve comunque esprimere in modo organico le interrelazioni fra le suddette componenti.**

Outsourcing : la metodologia

La transizione

Outsourcing : la metodologia - la transizione



[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Adjust team roles

Compare/merge transition plans

Address transition issues

- Communication
- Human resources
- Other production factors

Meet with employees

- Organization
- Provider

Make offers/termination

Provide counselling

Physically move

Outsourcing : la metodologia - la transizione - premessa (1)

Transizione è nel senso di gestione del passaggio dell'oggetto dell'outsourcing dall'interno dell'azienda cliente al provider.

La fase di transizione è focalizzata sulla gestione della:

- della comunicazione
- del personale (interessato dal progetto di outsourcing)
- del phase-in

Outsourcing : la metodologia

- la transizione - la comunicazione
(1) - premessa

“Comunicazione” ha il significato di mettere in comune.

Fine ultimo della comunicazione è di evitare che l'incertezza che inevitabilmente accompagna le situazioni di cambiamento (e, per il personale interessato, il progetto di outsourcing è un cambiamento di notevole portata) possa sfociare in un malcontento tale da pregiudicare, o comunque limitare, l'opportunità di outsourcing.

La comunicazione al personale non significa parlare direttamente o solamente al personale interessato, ma comunque coinvolgere le rappresentanze del personale (le rappresentanze sindacali).

Per questa fase non sono richieste solo capacità tecniche e manageriali, ma anche “attenzioni politiche” nel senso di saper comporre al meglio le differenti aspettative di chi, nei fatti, può avere voce in capitolo.

Outsourcing : la metodologia

- la transizione - la comunicazione (2) -
quando

Se il progetto è stato ben condotto, la comunicazione deve svilupparsi attraverso più momenti, cioè durante:

- la composizione del team di progetto (cioè quando il progetto comincia ad essere qualcosa in più di un'idea);
- il completamento della valutazione economica;
- le fasi di sviluppo della RFP (o, in altri termini, del capitolato di servizio atteso);
- il completamento della selezione;
- la contrattazione.

Attenzione deve essere portata al fatto che prevedere la comunicazione nei momenti suddetti, non significa necessariamente "dire tutto", ma solo quanto utile (in funzione dello stadio del progetto, del tipo di rapporto instaurato, di criticità estemporanee ecc.).

Outsourcing : la metodologia

- la transizione - la comunicazione (3) -
chi deve gestire

La comunicazione deve essere gestita da chi, per ruolo (direzioni del personale) o per prassi (responsabili operativi), è delegato all'attività.

A meno che tale delega non coincida con il responsabile del team, la comunicazione non deve essere lasciata al team stesso (che ha competenze e ruolo tecnico).

Attenzione deve essere comunque data anche alla cultura aziendale e alla dimensione del progetto.

Più contenuti progetti di make or buy probabilmente non richiederanno "più di tanto". In questi casi la comunicazione non è necessaria tanto al progetto stesso, ma in quanto strumento manageriale.

Outsourcing : la metodologia

- la transizione - la comunicazione (4)
- i destinatari (1)

Per semplicità di esposizione distinguiamo i destinatari della comunicazione in:

- gruppi
- individui.

Con il termine gruppi intendiamo l'insieme delle risorse (tutte e non solo quelle direttamente coinvolte dal progetto di outsourcing) e le rappresentanze sindacali.

Gli individui saranno invece le specifiche persone direttamente interessate.

Outsourcing : la metodologia

- la transizione - la comunicazione (5) -
i destinatari (2)

La comunicazione all'insieme delle risorse (comunicazione interna) e quella verso le rappresentanze sindacali deve essere gestita ponendosi il problema di "come e in quali momenti concertarla". Il riferimento sarà la cultura aziendale o, in altri termini, **quali le prassi sperimentate e i rapporti di forza** (che, con altra espressione, può essere spiegata come la necessità che ognuna delle due parti ha dell'altra).

Nella nostra cultura (comportamenti consolidati) aziendale, **l'incontro con gli individui avviene generalmente a valle della definizione, con le rappresentanze sindacali, dei progetti riguardanti gli individui stessi.** L'incontro è per certi versi una ratifica di forti linee guida già decise / concordate fra l'azienda e le parti sindacali.

Questa considerazione non vuole esprimere un giudizio di merito, ma informare su un dato di fatto con i relativi "pro" (di fatto poter confrontarsi con una rappresentanza è meno dispersivo, la rappresentanza può essere il modo per "comunicare più a fondo" ecc.) e "contro" (una rappresentanza forte e organizzata è una variabile in più da gestire).

Outsourcing : la metodologia

- la transizione - la gestione del personale
(1) - i contenuti

L'aspetto di gestione del personale riguarda questioni di carattere tipico della gestione del personale stessa, ovvero quali effetti il progetto di outsourcing potrà indurre sulla vita lavorativa delle persone interessate.

In sintesi il problema si pone nei termini: quale prospettiva di breve termine e, per quanto prevedibile, di lungo si presenta per gli individui interessati.

Le prospettive di lungo termine in effetti sono solo esercizi formali che non possono che essere di estrema generalità.

Quelle di breve sono raggruppabili in cinque possibilità:

- trasferimento al provider;
- trasferimento in altra funzione dell'azienda;
- utilizzo di ammortizzatori sociali (dove previsto);
- licenziamento;
- pensionamento.

Outsourcing : la metodologia

- la transizione - la gestione del personale (2) -
le ipotesi (2)

I principali aspetti da sviluppare per ognuna delle suddette ipotesi sono:

- trasferimento al provider:
 - formalizzare le garanzie offerte (di inquadramento, salario, benefit ecc.).
 - il tavolo di discussione e decisione deve essere a tre (individui interessati o loro rappresentanze, cliente/azienda, provider).
- trasferimento in altra funzione dell'azienda:
 - sviluppare potenziali vincoli contrattuali e di legge.
- utilizzo di ammortizzatori sociali (dove previsto):
 - verificarne l'effettiva applicabilità in termini di diritto e convenienza (del singolo) all'accesso.
- licenziamento
 - di fatto praticato attraverso incentivazioni alle dimissioni.
- pensionamento
 - è generalmente la fase conclusiva del ricorso agli ammortizzatori sociali.

Outsourcing : la metodologia - la transizione - il phase-in (1)

La pianificazione si formalizzerà al momento della contrattazione. E' però probabile che nelle fasi precedenti siano già state sviluppate alcune considerazioni.

La programmazione si potrà sviluppare una volta definiti anche le questioni inerenti la gestione del personale.

E' importante che, in fase di programmazione, siano definiti i momenti di "verifica e di avanzamento".

Outsourcing : la metodologia - la transizione - il phase-in (2)

Il termine “phase-in” riporta all’avviamento del progetto, la cui gestione riporta quindi ad attività di pianificazione (ordinare le fasi) e programmazione (definire i tempi).

Temi tipici saranno la messa in opera o il trasferimento di risorse (personale e macchine), la definizione dei tempi di avviamento (addestramento del personale, messa in opera delle macchine ecc.), la copertura (in termini di assicurazione della capacità produttiva necessaria o di erogazione del servizio) durante il periodo di phase-in.

Nel caso di prodotti (componenti, assemblati ecc.), la copertura può essere assicurata o anticipando le produzioni o impegnando, da parte del fornitore, più personale. Nel caso di servizi ovviamente solo aumentando la quantità di risorse impegnate.

Outsourcing : la metodologia - la transizione - summary (1)

- ✓ **La transizione dovrà considerare aspetti di comunicazione, di gestione del personale ed altri ancora di phase-in (pianificazione e programmazione dell'effettiva esternalizzazione delle attività).**
- ✓ **Tutti e tre gli aspetti suddetti, e in particolare la comunicazione, saranno stati impostati ed avviati durante le precedenti fasi. La fase di transizione è quindi il momento di definizione.**
- ✓ **La comunicazione (interna) dovrà riguardare sia i gruppi (insieme del personale, rappresentanze sindacali ecc.) sia i singoli individui direttamente interessati. Nella nostra cultura aziendale, questi ultimi saranno generalmente contattati dopo la definizione di linee guida / accordo con le rappresentanze sindacali.**

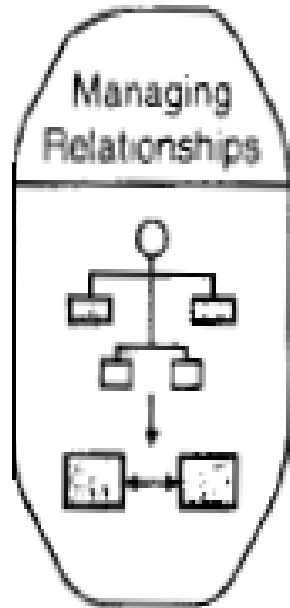
Outsourcing : la metodologia - la transizione - summary (2)

- ✓ **E' possibile sia necessario da considerare anche progetti di comunicazione esterna verso la comunità locale o, nel caso di business di business, verso clienti o fornitori.**
- ✓ **La gestione del personale potrà considerare il trasferimento al fornitore, lo spostamento in altra funzione, l'incentivazione alle dimissioni, il licenziamento.**
- ✓ **Punto centrale del phase-in sarà la copertura dei periodi di minor efficienza conseguenti l'avviamento del fornitore.**

Outsourcing : la metodologia

La gestione ordinaria

Outsourcing : la metodologia - la gestione ordinaria



Adjust management styles

Set up oversight council

Communicate

Define and design

- Meeting agendas
- Meeting schedule
- Performance reports

Perform oversight role

Control poor performance

Solve problems

Build the relationship

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Outsourcing : la metodologia - la gestione ordinaria - premessa (1)

L'espressione "managing relationship" è stata tradotta come "gestione ordinaria" per evidenziare **quanto è necessario predisporre per generare condizioni di miglioramento continuo.**

La finalità non è solo di gestione del day-by-day, per il quale dovrebbero essere stati definiti i riferimenti operativi (risorse e procedure) del cliente e del fornitore, ma di:

- programmazione di momenti periodici (semestrali, annui) di approfondimento e valutazione (le stesse persone dedicate al day-by-day potrebbero non essere al corrente di tutte le attese e problematiche dei "clienti interni" dei relativi processi).
- mantenimento di un quadro complessivo di andamento dei risultati.

Anche per questo aspetto richiamiamo, come riferimento generale, la normativa ISO 9000 che, nel capitolo di valutazione dei fornitori, propone non solo la "valutazione preliminare" (l'equivalente delle proposals, delle due diligence ecc.), ma vuole anche momenti di "valutazione in corso d'opera".

Outsourcing : la metodologia

- la gestione ordinaria - la gestione del day-by-day (1)

La **gestione del day-by-day** si rifarà generalmente alla conduzione di azioni correttive e preventive su problemi (scostamenti dall'atteso e definito) insorti e su altri potenziali.

Per l'illustrazione della metodologia è ancora utile richiamare gli specifici capitoli della normativa ISO 9000 e, in generale, le tecniche di problem solving (analisi del problema, definizione delle ipotesi e delle relative azioni, indicazione delle responsabilità e dei tempi, verifica di efficacia ecc.).

La frequenza delle verifiche sarà certamente anche in **funzione della dimensione operativa del servizio o del prodotto oggetto dell'outsourcing**. E' comunque importante rilevare che, nel caso di un prodotto, le verifiche devono essere condotte con lo stesso (alto) livello di frequenza e sistematicità tendenzialmente proprio delle produzioni interne.

Outsourcing : la metodologia

- la gestione ordinaria - la gestione del day-by-day (2)

Le valutazioni periodiche dovranno invece essere finalizzate alla:

- analisi dei risultati e/o del livello di servizio;
- definizione delle azioni di miglioramento;
- valutazione delle azioni di medio e lungo termine.

Con espressione “omnicomprensiva”, si potrebbe dire che le verifiche periodiche sono intese alla verifica di mantenimento della composizione del costo previsto. In altri termini:

- è confermato il costo complessivo di quanto è stato necessario predisporre per soddisfazione delle esigenze del cliente?
- al di là delle eventuali azioni di recupero, cosa è possibile (ipotizzabile) fare per riduzione del costo (miglioramento dell'efficienza) ?

Outsourcing : la metodologia

- la gestione ordinaria - summary (1)

- ✓ **La gestione ordinaria riporta sia ad attività di gestione di specifici problemi sia ad altre intese allo sviluppo di condizioni di miglioramento.**
- ✓ **Gli strumenti e riferimenti (risorse e procedure) dovrebbero già essere stati concordati e definiti nelle fasi precedenti e in sede contrattuale.**
- ✓ **Lo sviluppo di miglioramenti sarà conseguente la definizione di specifici momenti / incontri di valutazione fra fornitore e clienti.**
- ✓ **La normativa ISO 9000 è un buon riferimento operativo sia per l'impostazione dei momenti di valutazione sia per la gestione di azioni correttive, preventive, di miglioramento ecc., è.**

Outsourcing : la metodologia

Appendici

Outsourcing : la metodologia

Appendice 1

(rif. a "le implicazioni strategiche")

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
Appendice 1 (1)

... Ogni azienda è un insieme di attività che vengono svolte per progettare, produrre, vendere, consegnare e assistere i suoi prodotti. Tutte queste attività si possono rappresentare utilizzando una catena del valore.

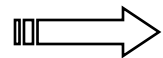
...

... La catena del valore comprende due elementi: le *attività generatrici di valore e il margine*. ... Le attività generatrici di valore sono le attività fisicamente e tecnologicamente distinte che un'azienda svolge. Questi sono i blocchi costitutivi con i quali un'azienda crea un prodotto valido per i suoi compratori. ... Il margine è la differenza fra il valore totale e il costo complessivo per eseguire le attività generatrici di valore. Il margine può essere misurato in modi diversi.

... Ogni attività generatrice di valore si serve di input acquistati, risorse umane, tecnologia ...

Le attività generatrici di valore si possono suddividere in due grandi gruppi: *attività primarie* e *attività di supporto*. Le attività primarie sono quelle impegnate nella creazione fisica del prodotto e nella sua vendita e trasferimento al compratore, oltre che nell'assistenza post-vendita. ... le attività di supporto sostengono le attività primarie e si sorreggono a vicenda fornendo input acquistati, tecnologie, risorse umane estese a tutta l'azienda.

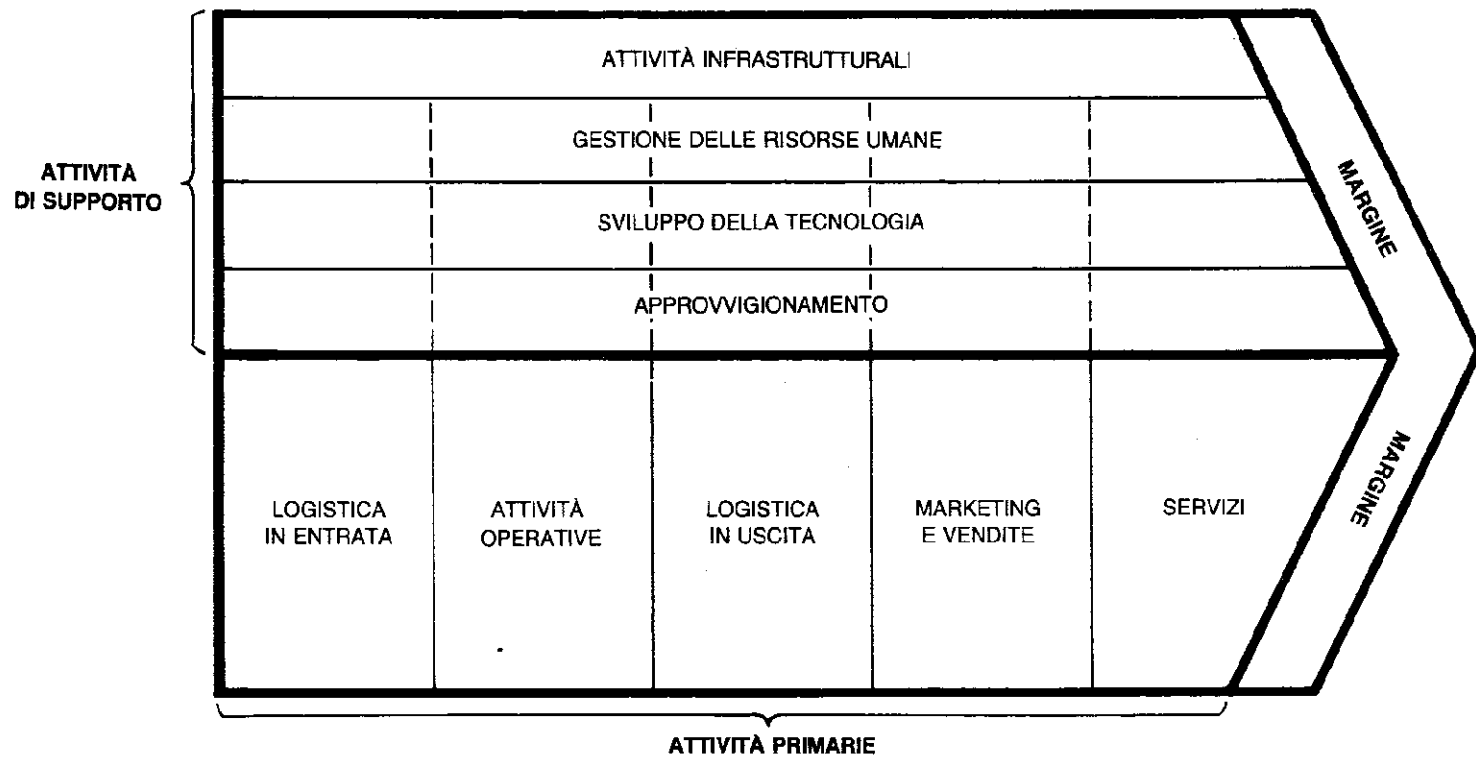
[M. Porter - Il vantaggio competitivo]



Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
Appendice 1 (2)

Figura 2-2. Catena del valore generica



[M. Porter - Il vantaggio competitivo]

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
Appendice 1 (3)

Identificazione delle attività generatrici di valore

Per identificare le attività generatrici di valore bisogna isolare le attività che si presentano come tecnologicamente e strategicamente distinte. E' raro che attività generatrici di valore e classificazioni contabili coincidano. Le classificazioni contabili (spese fisse, spese contabili, manodopera diretta) raggruppano attività che appartengono a tecnologie disparate e separano invece costi che fanno parte della stessa attività....

Definizione della catena del valore

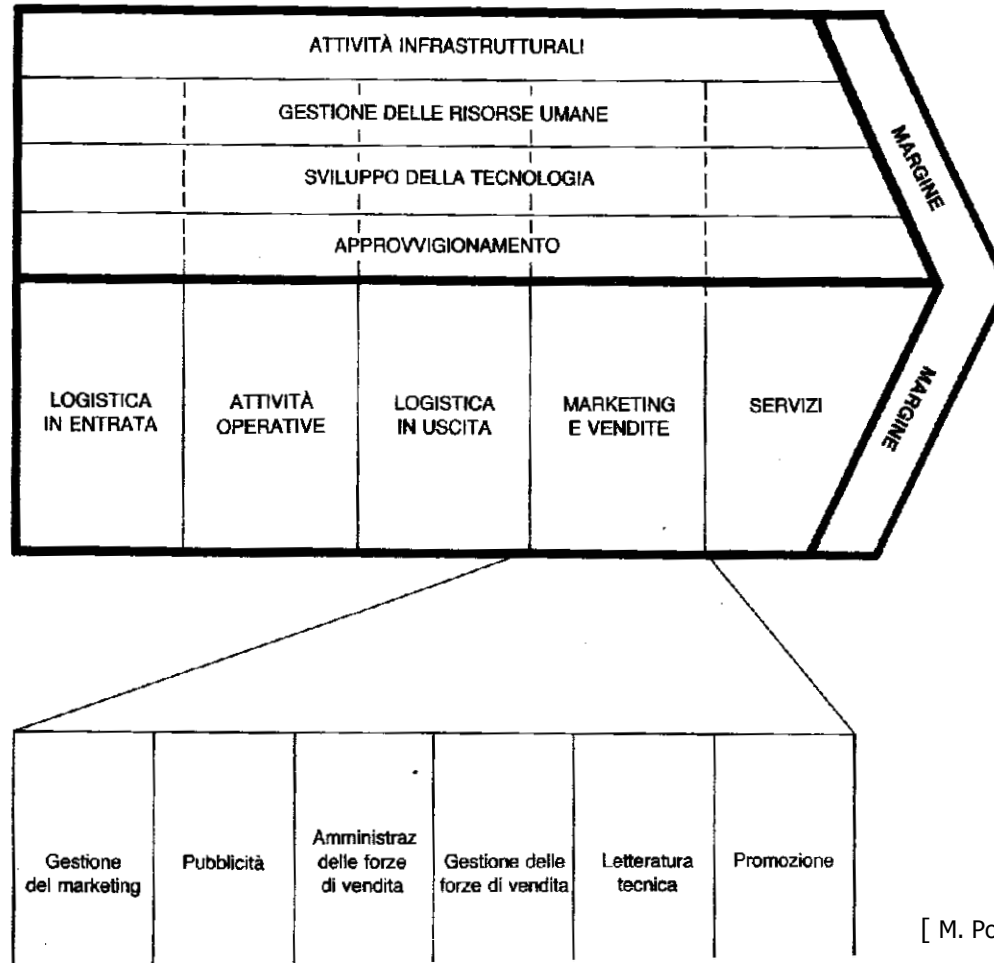
Per identificare le attività generatrici di valore è necessario definire la catena del valore propria di un'impresa per competere in un determinato settore industriale. Cominciando dalla catena generica, bisogna identificare le attività generatrici di valore di quella particolare azienda. Ciascuna categoria generica può essere divisa in attività separate [slide 4]. Un esempio di catena del valore può essere vista nella [slide 5], che illustra la catena del valore di un fabbricante di copiatrici.

[M. Porter - Il vantaggio competitivo]

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
Appendice 1 (4)

58 *Figura 2.3. Suddivisione di una catena del valore generica*



[M. Porter - Il vantaggio competitivo]

Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - Appendice 1 (5)

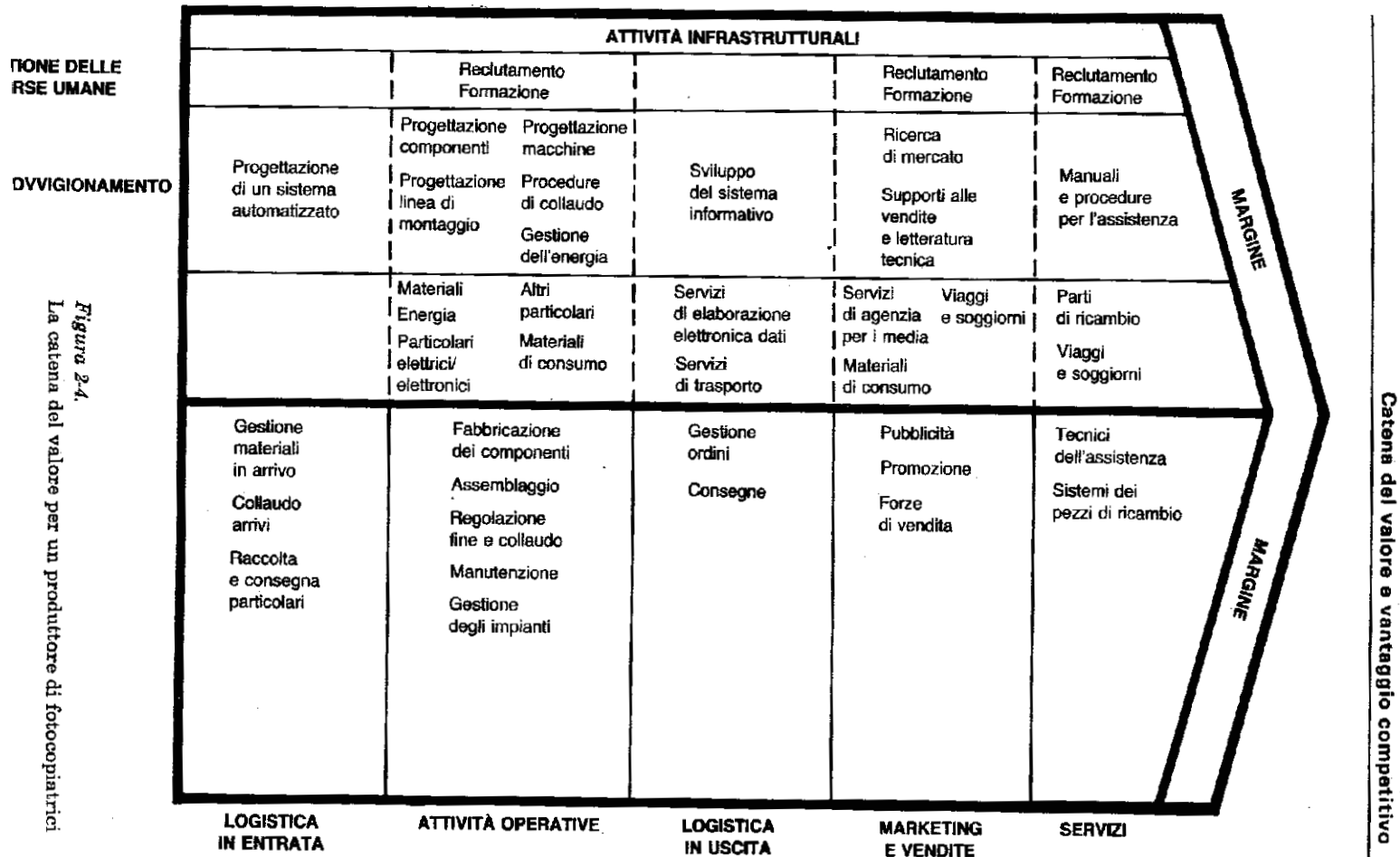


Figura 2.4.
La catena del valore per un produttore di fotocopiiatrici

[M. Porter - Il vantaggio competitivo]

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
Appendice 1 (6)

Ambito competitivo e catena del valore

L'ambito competitivo può avere un poderoso effetto sul vantaggio competitivo, perché dà forma alla configurazione e alle caratteristiche economiche della catena del valore. Quattro sono le dimensioni dell'ambito che hanno effetto sulla catena del valore:

- ambito del segmento ...
- grado di integrazione ...
- ambito geografico ...
- ambito di settore ...

Un'ambito vasto può permettere all'impresa di sfruttare i benefici che le derivano dal fare più attività al suo interno.

Catena del valore e struttura organizzativa

... La catena del valore può anche sostenere un valido ruolo nella progettazione della struttura organizzativa.

[M. Porter - Il vantaggio competitivo]

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
Appendice 1 (7)

Catena del valore e analisi dei costi

L'andamento dei costi e la posizione di costo relativa di un'impresa, derivano dalle attività generatrici di valore svolte per competere in un settore industriale. Un'analisi di costo significativa quindi esamina i costi all'interno di queste attività e non i costi nel suo complesso. Ciascuna attività generatrice di valore ha la propria struttura di costo ... Si avrà un vantaggio in termini di costo se l'azienda riesce a ottenere un costo cumulativo più basso per svolgere le attività generatrici di valore rispetto ai suoi concorrenti.

...

Dopo aver identificato la propria catena del valore, un'azienda deve attribuire i costi operativi e l'attivo patrimoniale alle attività generatrici di valore. I costi operativi vanno attribuiti alle attività nelle quali sono sostenuti. L'attivo patrimoniale va assegnato alle attività che se ne servono, lo controllano o influenzano in maggior misura il suo uso.

[M. Porter - Il vantaggio competitivo]

Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -
Appendice 1 (8)

Differenziazione e catena del valore

Un'impresa si differenzia dai propri concorrenti se riesce a essere unica in qualcosa che abbia valore per gli acquirenti. La differenziazione è uno dei tipi di vantaggio competitivo che un'impresa può possedere.

... Non si può capire la differenziazione se si considera l'impresa come un tutto aggregato, perché essa deriva dalle attività specifiche svolte da un'azienda e dal modo in cui queste entrano in relazione con il cliente. La differenziazione nasce dalla catena di valore di un'impresa. [slide 16].

Valore per l'acquirente e differenziazione

L'unicità non porta alla differenziazione se non ha valore per l'acquirente. Chi adotta una differenziazione di successo deve creare valore per gli acquirenti capace di generare un price premium compensativo del costo incrementale. Il punto di partenza, per capire che cosa ha valore per l'acquirente, è la catena del valore dell'acquirente.

[M. Porter - Il vantaggio competitivo]

Outsourcing : la metodologia

Appendice 2 (rif "il contratto")

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

1. OGGETTO DEL CONTRATTO – VARIAZIONI

1.1. Con il presente contratto il cliente commette e dà in appalto all'outsourcer, che accetta ed assume, l'incarico di svolgere nei tempi indicati nell'allegato 1, tutte le attività qui di seguito elencate (nel prosieguo "i servizi"):

1.2. Le parti concordano sin d'ora che le attività elencate nel precedente paragrafo 1.1 e le relative modalità di esecuzione, e condizioni economiche e commerciali potranno essere successivamente integrate o modificate d'accordo tra le parti e per iscritto, nei modi e nei termini descritti nei paragrafi 1.3 e 1.4.

1.3. Il cliente potrà chiedere prestazioni diverse ed ulteriori rispetto a quelle di cui al precedente paragrafo 1.1, facendone richiesta all'outsourcer, il quale si impegna a comunicare al cliente la propria disponibilità (che non sarà irragionevolmente negata) ad eseguirle e le relative condizioni economiche entro 2 (due) giorni dal ricevimento della richiesta del cliente.

1.4. L'outsourcer potrà proporre per iscritto al cliente integrazioni e variazioni ai servizi o alle relative modalità di esecuzione o le nuove condizioni economiche e commerciali di questi, consultando, a seconda dei casi, gli uffici responsabili della specifica attività del cliente (se si tratta unicamente di variazioni ai servizi od alle relative modalità di esecuzione) o dell'ufficio acquisti del cliente (se tali variazioni comportano anche modifiche alle condizioni commerciali).

1.5. Qualora l'outsourcer renda prestazioni non previste nel precedente paragrafo 1.1 o non concordate successivamente in forma scritta, le attività corrispondenti a tali servizi non potranno in alcun modo vincolare il cliente, e l'outsourcer non avrà diritto ad alcun compenso aggiuntivo.

(segue)

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

2. CORRISPETTIVI, FATTURAZIONE E MODALITÀ DI PAGAMENTO

2.1. Il corrispettivo unitario pattuito per la prestazione dei servizi è solitamente indicato nel relativo allegato (nel prosieguo "il corrispettivo unitario"). Il corrispettivo unitario deve intendersi comprensivo di tutti gli oneri, spese, costi, e quant'altro sostenuti dall'outsourcer per la prestazione dei servizi e, fatto salvo quanto disposto nei precedenti paragrafi 1.2, 1.3, ed 1.4, rimarrà fisso ed invariabile per tutta la durata del presente contratto. L'outsourcer pertanto non avrà diritto ad alcuna maggiorazione del corrispettivo unitario, indipendentemente dal verificarsi di circostanze di qualsiasi genere, anche imprevedibili, le quali, incidendo in qualsiasi modo e misura sui costi, potrebbero legittimare una revisione del corrispettivo unitario a norma dell'art. 1664 cod. civ.

2.2. Il corrispettivo dei servizi effettivamente resi sarà calcolato in ragione di mese e corrisposto dietro presentazione al cliente da parte dell'outsourcer della relativa fattura. Tale fattura dovrà essere redatta dall'outsourcer secondo le modalità comunicate dal cliente, modificando, se necessario, il proprio software di fatturazione in maniera conforme.

2.3. Ciascuna fattura emessa dall'outsourcer sarà pagata entro 30 giorni dalla data della stessa, tramite bonifico bancario sul conto che l'outsourcer indicherà al cliente per iscritto.

3. ULTERIORI OBBLIGHI E DICHIARAZIONI DELL'OUTSOURCER

3.1. L'outsourcer si obbliga ad eseguire le obbligazioni poste a suo carico dal presente contratto con organizzazione e gestione autonoma e con piena sopportazione del rischio economico e giuridico conseguente, e con esclusione di qualsiasi rapporto di dipendenza o collegamento – sia proprio che del proprio personale – con il cliente.

3.2. L'outsourcer dichiara e garantisce di essere in piena regola con l'osservanza di tutte le leggi, i regolamenti, e le norme in genere (ivi incluse, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, quelle contrattuali, sanitarie, previdenziali, contributive, assicurative, relative alla sicurezza sul lavoro ed al diritto del lavoro in generale, e quelle concernenti il trattamento dei dati personali) vigenti ed applicabili alla propria attività, ai propri dipendenti e/o collaboratori, agli eventuali terzi subappaltatori od ausiliari, ed al personale di questi ultimi ed ai mezzi necessari per la prestazione dei servizi.

3.3. In particolare l'outsourcer dichiara e garantisce, in relazione alla prestazione dei servizi, di:

(segue)

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

1. avvalersi di personale regolarmente assunto e/o di fare ricorso, anche su base temporanea e/o occasionale, solo all'utilizzo di persone che siano munite delle eventuali necessarie autorizzazioni o permessi di P.S., dell'Ispettorato del Lavoro e Comunali, e dei nulla osta eventualmente richiesti dalle vigenti disposizioni di legge;
2. adempiere regolarmente verso i propri dipendenti e/o collaboratori a tutte le obbligazioni, sia contrattuali che relative alla contribuzione sociale, previdenziale, ed assicurativa;
3. assicurarsi inoltre che gli stessi adempimenti siano effettuati dagli eventuali terzi subappaltatori od ausiliari;
4. far sì che tutti i dipendenti e/o collaboratori utilizzati per la prestazione dei servizi operino sotto la completa responsabilità, direzione, e sorveglianza dell'outsourcer e nel rispetto della normativa vigente;
5. rispettare tutte le misure di sicurezza ed igiene richieste dalla normativa vigente e fare in modo che tali misure vengano rispettate dai propri dipendenti e/o collaboratori e/o degli eventuali subappaltatori o terzi collaboratori di cui si dovesse avvalere.

Il costo per l'attuazione di dette misure e di tutte quelle comunque necessarie secondo vigenti o nuove leggi, regolamenti, o normative in materia è incluso nel corrispettivo unitario indicato al paragrafo 2.1. L'outsourcer rimarrà l'unico responsabile verso il cliente ed i terzi in genere per eventuali violazioni da parte dell'outsourcer stesso e/o dei suoi dipendenti e/o collaboratori e/o dei suoi eventuali subappaltatori di quanto previsto nel presente paragrafo 3.3, e si obbliga a tenere indenne il cliente da qualsiasi eventuale pretesa di terzi originata dal mancato adempimento agli obblighi ivi elencati.

3.4. Nell'esecuzione dei servizi l'outsourcer dovrà fare uso esclusivamente dei propri mezzi ed apparecchiature. A tal fine l'outsourcer dichiarerà di essere già in possesso di tutto quanto necessario per la prestazione dei servizi e si obbliga, se del caso, a procurarsi a propria cura, spese e responsabilità, tutto quanto fosse ulteriormente necessario a tal fine.

3.5. L'outsourcer si obbliga infine ad intrattenere a propria esclusiva cura e spese ogni eventuale rapporto con Enti e/o Autorità Pubblici o Privati necessario per l'esecuzione dei servizi.

4. DIVIETO DI CESSIONE E SUBAPPALTO

4.1. La prestazione dei servizi è affidata dal cliente all'outsourcer intui-

(segue)

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

1. avvalersi di personale regolarmente assunto e/o di fare ricorso, anche su base temporanea e/o occasionale, solo all'utilizzo di persone che siano munite delle eventuali necessarie autorizzazioni o permessi di P.S., dell'Ispettorato del Lavoro e Comunali, e dei nulla osta eventualmente richiesti dalle vigenti disposizioni di legge;
2. adempiere regolarmente verso i propri dipendenti e/o collaboratori a tutte le obbligazioni, sia contrattuali che relative alla contribuzione sociale, previdenziale, ed assicurativa;
3. assicurarsi inoltre che gli stessi adempimenti siano effettuati dagli eventuali terzi subappaltatori od ausiliari;
4. far sì che tutti i dipendenti e/o collaboratori utilizzati per la prestazione dei servizi operino sotto la completa responsabilità, direzione, e sorveglianza dell'outsourcer e nel rispetto della normativa vigente;
5. rispettare tutte le misure di sicurezza ed igiene richieste dalla normativa vigente e fare in modo che tali misure vengano rispettate dai propri dipendenti e/o collaboratori e/o degli eventuali subappaltatori o terzi collaboratori di cui si dovesse avvalere.

Il costo per l'attuazione di dette misure e di tutte quelle comunque necessarie secondo vigenti o nuove leggi, regolamenti, o normative in materia è incluso nel corrispettivo unitario indicato al paragrafo 2.1. L'outsourcer rimarrà l'unico responsabile verso il cliente ed i terzi in genere per eventuali violazioni da parte dell'outsourcer stesso e/o dei suoi dipendenti e/o collaboratori e/o dei suoi eventuali subappaltatori di quanto previsto nel presente paragrafo 3.3, e si obbliga a tenere indenne il cliente da qualsiasi eventuale pretesa di terzi originata dal mancato adempimento agli obblighi ivi elencati.

3.4. Nell'esecuzione dei servizi l'outsourcer dovrà fare uso esclusivamente dei propri mezzi ed apparecchiature. A tal fine l'outsourcer dichiarerà di essere già in possesso di tutto quanto necessario per la prestazione dei servizi e si obbliga, se del caso, a procurarsi a propria cura, spese e responsabilità, tutto quanto fosse ulteriormente necessario a tal fine.

3.5. L'outsourcer si obbliga infine ad intrattenere a propria esclusiva cura e spese ogni eventuale rapporto con Enti e/o Autorità Pubblici o Privati necessario per l'esecuzione dei servizi.

4. DIVIETO DI CESSIONE E SUBAPPALTO

- 4.1. La prestazione dei servizi è affidata dal cliente all'outsourcer intui-

(segue)

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

tu personae. Conseguentemente, il presente contratto non potrà essere ceduto dall'outsourcer in tutto o in parte senza il preventivo consenso scritto del cliente. Del pari, la prestazione dei servizi non potrà essere subappaltata o commessa a terzi in genere neppure parzialmente dall'outsourcer senza il preventivo consenso scritto del cliente.

4.2. In caso di subappalto od utilizzazione di collaboratori autorizzati dal cliente, l'outsourcer risponderà comunque in proprio verso il cliente dell'operato dei subappaltatori o terzi collaboratori, come principale obbligato nei confronti del cliente in base al presente contratto.

5. RESPONSABILITÀ E PENALI

5.1. L'outsourcer si obbliga a prestare i servizi con cura e puntualità, secondo standard di eccellenza qualitativa ed usando della massima diligenza professionale specifica. L'outsourcer sarà conseguentemente responsabile verso il cliente, anche per fatto dei propri dipendenti e/o di eventuali terzi subappaltatori od ausiliari del cui operato si sia avvalso nei limiti in cui è stato consentito a norma dei precedenti articoli, per la mancata o ritardata prestazione anche parziale dei servizi, nonché per tutti i conseguenti danni che dovessero derivare a qualsiasi titolo al cliente, inclusi, a titolo esemplificativo, quelli per pagamento di sanzioni penali e/o amministrative.

5.2. Nel caso l'outsourcer non svolga i servizi nei tempi indicati negli allegati di riferimento, sarà tenuta a pagare al cliente, salvo il risarcimento del maggior danno, una penale di Lire 10.000 (diecimila) al giorno per ogni dato o documento gestito in ritardo. In caso di ritardi superiori a 100 giorni cumulativi il cliente potrà avvalersi della clausola risolutiva espressa di cui al successivo art. 9, fermo restando l'obbligo dell'outsourcer di corrispondere la penale sino al giorno di ricevimento della lettera raccomandata A.R. mediante la quale il cliente comunica di volersi valere della detta clausola risolutiva espressa e di farsi risarcire l'eventuale maggior danno.

5.3. Per ogni errore che risulterà nella gestione del dato o del documento, l'outsourcer corrisponderà al cliente una penale di Lire 10.000 (diecimila), fatto salvo il risarcimento del maggior danno che il cliente possa subire. Qualora nel corso di un mese si siano verificati più di 50 errori, il cliente potrà avvalersi della clausola risolutiva espressa di cui al successivo art. 9, fermo restando l'obbligo di corrispondere la penale e risarcire l'eventuale maggior danno per gli errori commessi.

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

imporrà ai propri dipendenti ed agli eventuali subappaltatori, collaboratori od ausiliari il rispetto di detti obblighi, e sarà direttamente responsabile nei confronti del cliente di eventuali inadempimenti da parte loro.

8. DURATA

8.1. Fatta salva l'anticipata cessazione del presente contratto in accordo con i successivi artt. 12 e 13, il contratto avrà durata dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 20xx, con esclusione di qualsiasi rinnovo automatico alla scadenza.

9. RECESSO CONVENZIONALE

9.1. Il cliente avrà diritto di recedere in qualunque momento dal presente contratto, senza necessità di motivazione alcuna, dandone un preavviso all'outsourcer di 90 (novanta) giorni mediante raccomandata A.R.

9.2. Il presente contratto si risolverà inoltre di diritto qualora l'outsourcer sia posto in liquidazione od assoggettato ad altre procedure concorsuali.

9.3. L'outsourcer non avrà diritto, e rinuncia espressamente a qualsiasi indennizzo o risarcimento per effetto del recesso del cliente o della risoluzione di diritto di cui ai precedenti paragrafi 9.1 e 9.2, ad eccezione dell'obbligo del cliente al pagamento della quota parte del corrispettivo di cui al paragrafo 2.1, calcolato sulla base dei servizi cui tale corrispettivo si riferisce effettivamente, e regolarmente eseguiti.

10. CLAUSOLA RISOLUTIVA ESPRESSA

10.1. Salvo quanto previsto all'art. 5, l'azione generale di risoluzione per inadempimento del presente contratto ex art. 1453 cod. civ., ed il diritto del cliente al risarcimento del danno, il presente contratto sarà risolto in caso di inadempimento o ritardo nell'adempimento da parte dell'outsourcer ad alcuna delle obbligazioni previste negli artt. 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7. In tal caso la risoluzione opererà di diritto, a norma dell'art. 1456 cod. civ., qualora il cliente comunichi all'outsourcer a mezzo lettera raccomandata A.R. di volersi valere della presente clausola risolutiva espressa.

11. SOSPENSIONE DEI PAGAMENTI E COMPENSAZIONE VOLONTARIA

11.1. Il cliente potrà sospendere il pagamento del corrispettivo di cui all'art. 2, e di ogni altra somma eventualmente dovuta all'outsourcer in caso di inadempimento totale o parziale, ritardo o inesatta prestazione dei servizi.

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

11.2. Senza pregiudizio di ogni altro diritto del cliente verso l'outsourcer, il cliente avrà facoltà di compensare quanto dovuto all'outsourcer con quanto eventualmente dovuto dall'outsourcer a titolo di risarcimento danni, o comunque per effetto dell'inadempimento totale o parziale ad alcuna delle obbligazioni previste a suo carico nel presente contratto.

12. PRECEDENTI ACCORDI E CONDIZIONI GENERALI

12.1. Tutti gli accordi, sia scritti che verbali, e la corrispondenza scambiata tra le parti relativamente all'oggetto del presente contratto prima della sua sottoscrizione, si intendono decaduti e completamente superati dal contratto sottoscritto.

12.2. Il presente contratto prevale su eventuali condizioni generali dell'outsourcer, delle quali è espressamente esclusa l'applicazione.