
OUTSOURCING

(make-or-buy)

il framework

Il framework del make or buy - *indice*

- **La problematica di base**
- **make-or-buy e outsourcing: il significato**
- **terminologia**
 - definizioni di make-or-buy
 - definizioni di outsourcing
 - altre definizioni
- **gli oggetti**
- **i livelli**
- **i pro dell'outsourcing**
- **i contro dell'outsourcing**
- **le "ragioni storiche" dell'outsourcing**
- **I livelli tattico, trad operativo**
 - tattico
 - Tradizionale
 - di soluzione
 - Strategico
- **i modelli per lo sviluppo dei progetti**
- **la "realtà" dell'outsourcing**

Il framework del make or buy - *introduzione*

Introduzione

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

Questo file è strutturato in una prima parte (pagg. 5-20) dedicata alla presentazione del significato del termine outsourcing, di alcune definizioni e di altra terminologia ad esso collegata. Segue quindi una seconda parte finalizzata all'elencazione dei possibili oggetti (pagg. 21-27) e alle motivazioni (pagg. 28-37) dell'outsourcing, ed una terza di illustrazione dei "livelli" e delle relative determinanti (pag. 38-42) .

Le parti seguenti riportano uno schema di premessa allo sviluppo di progetti (pag. 43) e alcune considerazioni sulla realtà dell'outsourcing (pagg. 44-50).

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

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

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

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

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

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

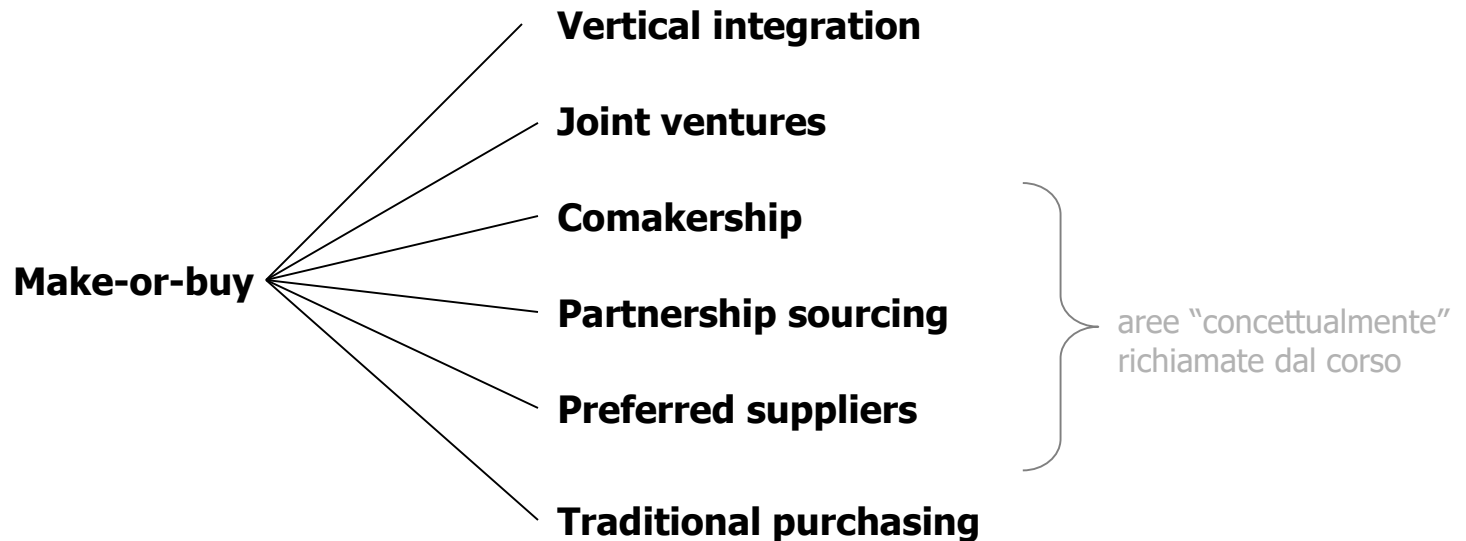
- "make-or-buy" quale outsourcing relativo all'ambito di produzione;
- nel processo di outsourcing, "make-or-buy" quale espressione di indicazione del momento decisionale del make o del buy.

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

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

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

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



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

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

Pur essendo la tabella datata metà anni '90, è interessante notare l'assenza di modelli (metodologie) di sviluppo del make-or-buy.

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

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

(Adapted from Padillo 1995).

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

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

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

Una considerazione importante ...

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

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

- esigenze di focalizzazione del core business o, con altri termini, alla necessità, conseguente il mutato contesto competitivo, di perseguire logiche di "impresa snella".
- per "intensificazione della globalizzazione", ovvero, da un lato all'ancora più marcato ampliamento dell'ambito competitivo e dall'altro dalla possibilità di accedere a risorse a costi (relativamente) vantaggiosi.

comunque, si tratta di argomenti di fatto correlati.

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

... ed a proposito di impresa snella.

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

- "selezione critica attività e funzioni"
- "sviluppo di complementarità"

Aldilà della "selezione critica di attività e funzioni" (che, anticipando una definizione di outsourcing nei termini di esternalizzazione di un processo, è, nei casi di processi generalmente non competitivi, chiaramente premessa di outsourcing) è interessante notare che **anche lo "sviluppo di complementarità" è premessa alla delega dello svolgimento di alcune attività o processi, e quindi di outsourcing.**

"selezione critica portafoglio", "selezione critica attività e funzioni", "sviluppo di complementarità", "process management"



Fig. 2 – Orientamenti dell'impresa snella

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

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

... continua

tale sviluppo di complementarità si configura come un “circolo virtuoso” che porta ad una

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

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

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

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

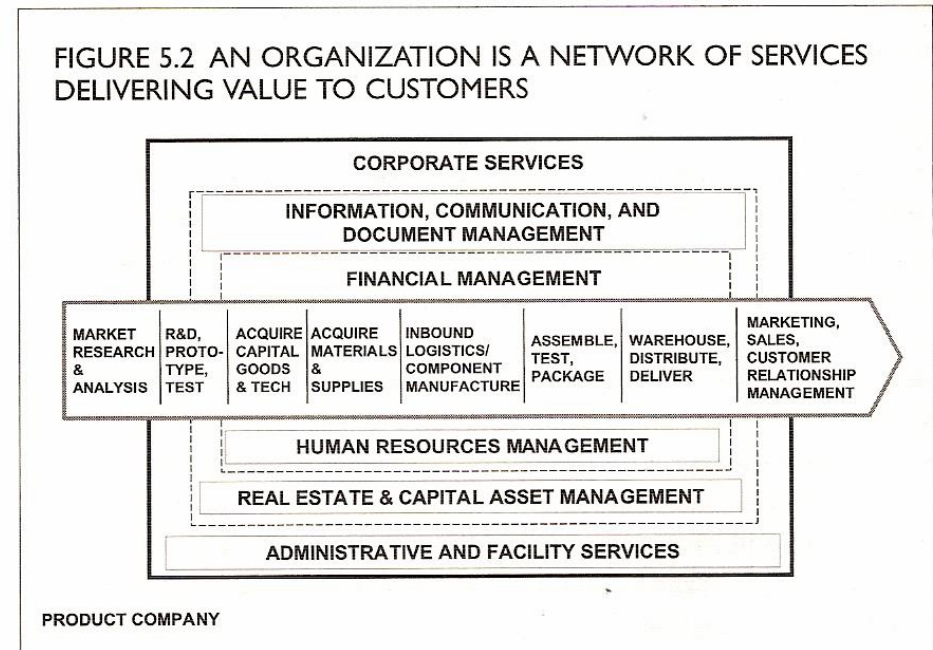
Il framework del make or buy - make-or-buy e outsourcing : il significato (8) – punto di attenzione (2c)

... continua

È da notare la corrispondenza con quanto alla modularità dei servizi, nella fattispecie nella sovrapposizione fra il "modulo tecnico" ed il "modulo fisico", ovvero fra una specifica componente del servizio ed una dell'organizzazione qualificata per adeguate competenze (rif. pagg. 25-27 della relativa dispensa)

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

... l'interesse di tale definizione è nella considerazione delle opportunità di outsourcing che sono implicite nella logica di network.



[M. F. Corbett – The outsourcing revolution]

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

Premesso quanto alle pagine precedenti la figura riportata ben sintetizza gli stimoli a scelte di make-or-buy ed i relativi ritorni.

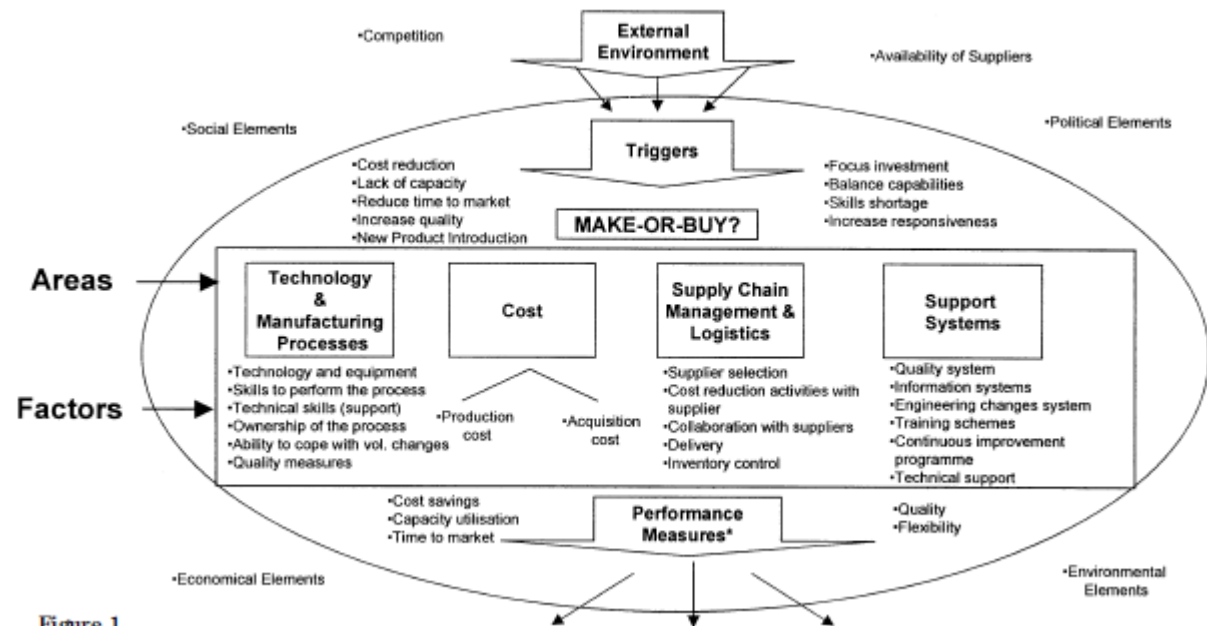


Figure 1.
Make-or-buy framework

[L.E. Cáñez, K.W. Platts, D.R. Probert – Developing a framework for make-or-buy decisions , 2000]

In sintesi: a fronte di esigenze (di fatto “vincoli”) imposti dal contesto esterno (ad es. relativi a riduzioni di costo, del time to market, ad incrementi di flessibilità ecc.) il make-or-buy, previa focalizzazione di specifiche aree/ambiti, si presenta come adeguata soluzione. Ad es.: per quanto all’area “Technology & Mfg Processes” scelte di make-or-buy possono consentire (fra l’altro) una maggior flessibilità (rif. “ability to cope with volume changes”), per l’area Supply Chain Mgmt and Logistics possibilità di riduzione costi (rif. “cost reduction activities with suppliers”) ecc.

Il framework del make or buy - *make-or-buy e outsourcing : il significato* (10)

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

In termini più generali l'outsourcing riporta a:

✓ scelte di **focalizzazione del core**

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

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

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

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

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

Il framework del make or buy -

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

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

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

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

Il framework del make or buy -

terminologia (3) - altre definizioni (1)

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

- **Full or total outsourcing**

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

- **Part or selective outsourcing**

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

- **Co-sourcing**

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

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

Il framework del make or buy -

terminologia (4) - altre definizioni (2)

- **Transitional outsourcing**

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



- **Transformational outsourcing**

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

- **Joint venture outsourcing**

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

- **Equity stakes**

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

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

Il framework del make or buy -

terminologia (5) - altre definizioni (3)

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

• Facilities management

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

[De Toni - Open Facilities Management]

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

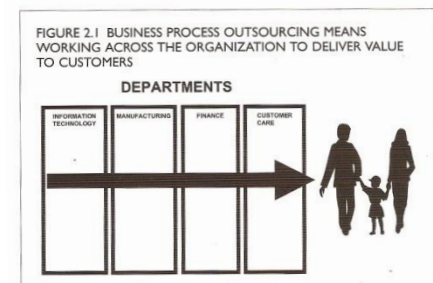
[www.ifma.it]

• Business Process Outsourcing (BPO)

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

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

[M. F. Corbett – The outsourcing revolution]



Il framework del make or buy -

terminologia (6) - altre definizioni (4)

• Offshore



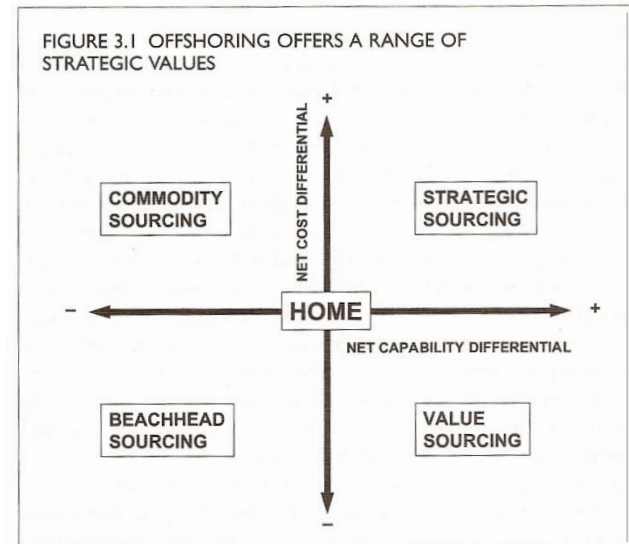
Offshore outsourcing is the practice of hiring an external organization to perform some or all business functions in a country other than the one where the product will be sold or consumed.

[wordiQ.com]

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

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

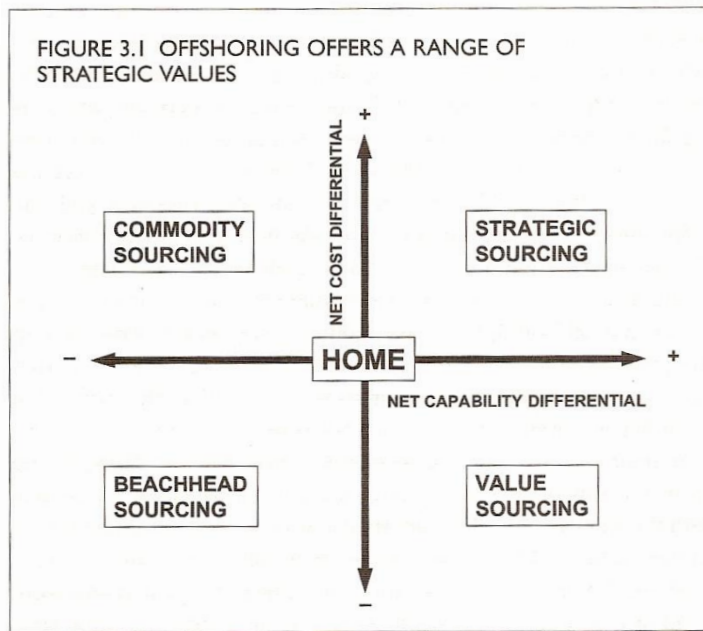
[M. F. Corbett - The outsourcing revolution]



[M. F. Corbett - The outsourcing revolution]

Il framework del make or buy - terminologia (7) - altre definizioni (4 bis)

... a complemento



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

[M. F. Corbett – The outsourcing revolution]

Nota:

- il significato delle espressioni "net cost differential" e "net capability differential" sostanzialmente è di differenze di costo e di prestazioni (qualità in generale).
- il termine "beachhead" ha il significato di "testa di ponte".

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

A questo punto la questione si pone nei termini di cosa esternalizzare.

La risposta che viene immediata è "ciò per cui non siamo riconosciuti" e comunque "ciò che altri possono fare meglio", espressioni che, tradotte in termini più adeguati significa:

- il **non core**
- e, in primo luogo, i prodotti/servizi **per i quali l'azienda non è competitiva.**

Il disegno riportato appunto esprime tale concetto.

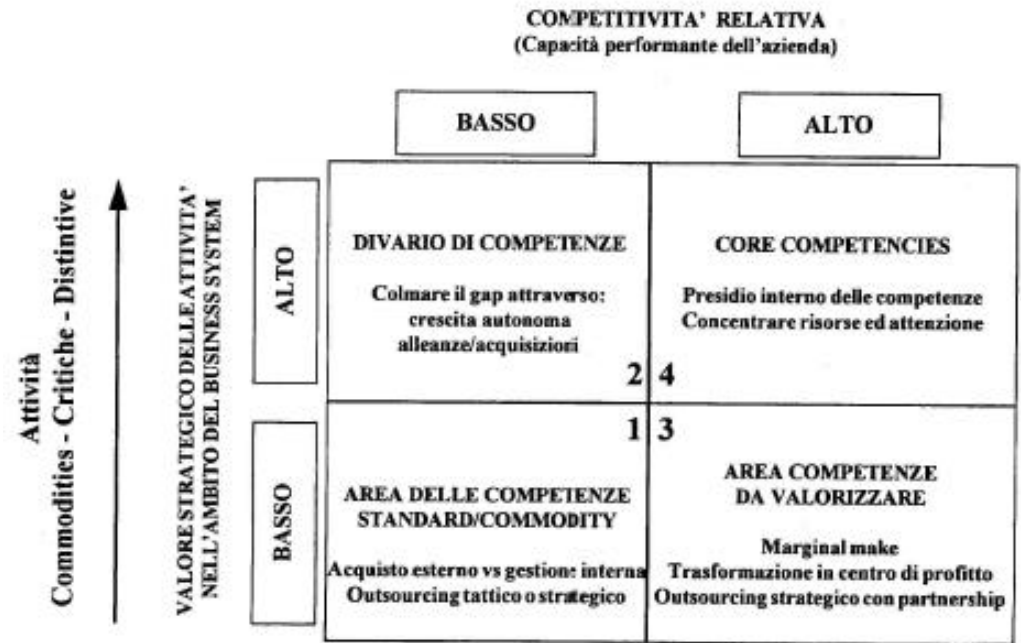


Fig. 4 - La matrice delle competenze

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

Per le definizioni di outsourcing tattico e strategico si veda pag.38).

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

con maggior precisione, il non core potrà comprendere :

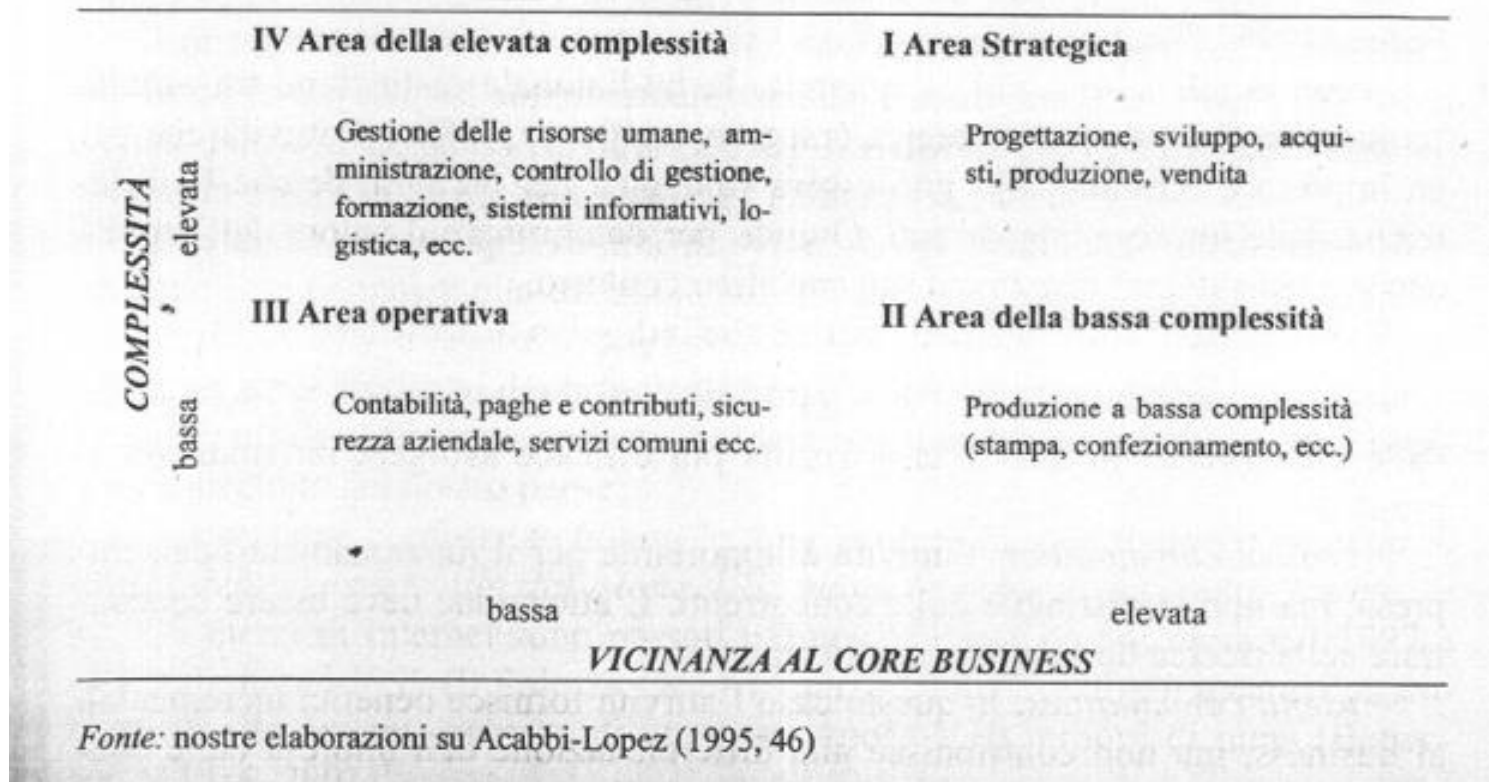
- sia **processi di ambito logistico produttivo** (appunto outsourcing di produzione, di logistica, dei servizi di progettazione ecc.) che comunque si caratterizzeranno per una più o meno marcata vicinanza o distanza dal core
- sia **processi di supporto al business** (il riferimento è a quanto veniva indicato come "spese generali": manutenzioni dell'edificio, servizi di pulizia, di vigilanza, di mensa, di gestione delle telecomunicazioni ecc.; si tratta di aree di attività tipiche del Facilities Management (rif. pag. 19). Aldilà di tali voci possono comunque esserne comprese altre, quali servizi amministrativi, del personale ecc. (i costi relativi all'insieme dei processi di supporto è talvolta classificato con l'espressione "costi di struttura").

La tabella di cui alla pagina seguente è un esempio di adeguata sistematizzazione dei processi sopra indicati (fra l'altro, al fine di classificazione delle tipologie di outsourcing - rif. pag. 38 - la tabella introduce, quale ulteriore variabile, il livello di complessità).

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

a complemento

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



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

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

Per ognuno dei processi suddetti, la vicinanza al core e la competitività (richiamate a pag. 22) potrà comunque essere relativa ad una sola fase o attività. Ne può quindi conseguire la distinzione nel seguito riportata (si veda l'esempio della pagina seguente).

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

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

componenti ⇔ **individui** (attività individuali)

sotto-assieme ⇔ **processi**

prodotti finiti ⇔ **funzioni**

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

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

... a complemento della pagina precedente

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

Il framework del make or buy - gli oggetti dell'outsourcing (6)

I termini "physical", "specialty", "transactional", "high-touch, high-sensitivity" semplicemente sono un modo di raggruppare le tipologie di oggetti esternalizzati

FIGURE 6.2 WHAT COMPANIES ARE OUTSOURCING

Activity	Type	Percent Outsourcing	Percent Considering Outsourcing
Food and Cafeteria Services	Physical	77%	Less than 10%
Facility Engineering and Maintenance	Physical	75%	13%
Component Manufacturing	Physical	62%	14%
Product Warehousing, Distribution, and Delivery	Physical	62%	10%
Mailroom Services	Physical	62%	8%
Travel Services	Specialty	75%	Less than 10%
Legal	Specialty	66%	12%
Advertising	Specialty	57%	22%
Payroll Processing	Specialty	53%	26%
Document Design and Layout	Specialty	53%	6%
Internet Services	Specialty—IT	52%	22%
Software Development and Maintenance	Specialty—IT	46%	27%
Data Center Operations	Specialty—IT	45%	22%

Desktop System Management	Specialty—IT	36%	22%
Telemarketing	Transactional	41%	21%
Customer Service and Inquiry Handling	Transactional	36%	18%
Customer Order Processing	Transactional	32%	18%
Financial Accounting and Reporting	Transactional	32%	11%
Employee Benefits Administration	Transactional	31%	42%
Product Research and Development	High-Touch, High-Sensitivity	38%	7%
Field Service Delivery	High-Touch High-Sensitivity	37%	14%
Human Resource Strategy Development	High-Touch High-Sensitivity	35%	15%
Product Prototype and Test	High-Touch High-Sensitivity	34%	24%
Field Sales	High-Touch High-Sensitivity	27%	18%

Source: 2002 Survey of 410 Global Executives, The 2002 Strategic Outsourcing Study, Michael F. Corbett & Associates, Ltd., December 2002

Il framework del make or buy - gli oggetti dell'outsourcing (6 bis)

... rif. Facilities Management

Anche se il Facilities Management di per sé non implica necessariamente un affidamento in outsourcing, di fatto per la maggior parte dei casi sono considerate scelte di outsourcing.

Anche per l'attualità del tema, è quindi importante ben considerare gli oggetti di potenziale esternalizzazione.

Focalizzando il "collegamento" fra Facilities Management e l'edificio, la tabella rappresenta i processi/servizi relativi alle fasi di sviluppo di un edificio e, in questo caso richiamando il termine *non core* citato nella definizione di pag. 22, i servizi necessari all'utilizzo dell'edificio stesso.

Table 1.3 Typical facilities management activities

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

[P. Barrett – Facilities management]

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

Reasons to outsource

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

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

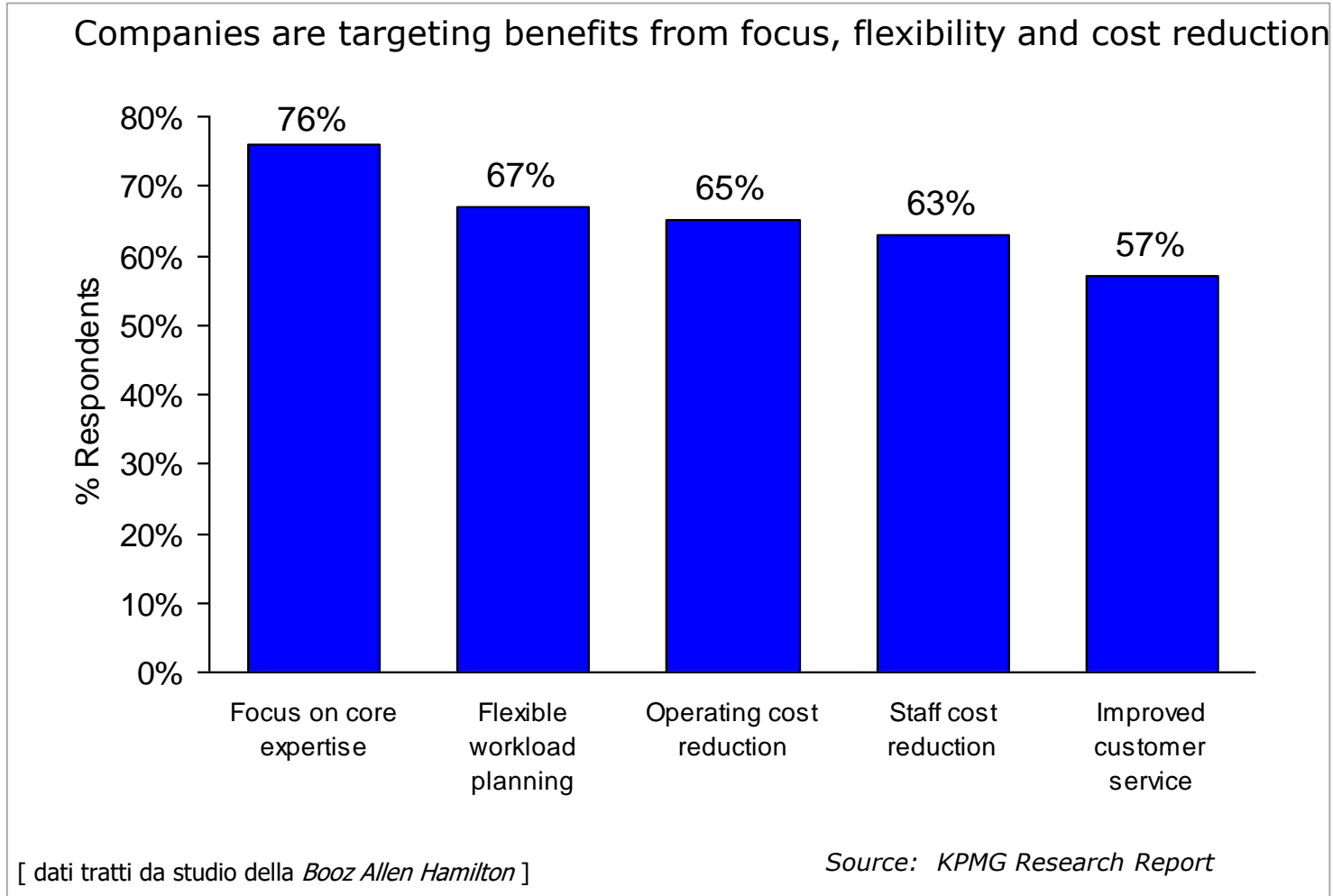
Il framework del make or buy - un quadro d'insieme (2) - i pro dell'outsourcing (2)

- **Organizationally driven reasons**
 - enhance effectiveness by focusing on what you do best
 - increase flexibility to meet changing business conditions, demand for products and services, and technologies
 - transform the organization
 - increase product and service value, customer satisfaction, and share-holder value.
- **Improvement driven reasons**
 - improve operating performance
 - obtain expertise, skills, and technologies that would not otherwise be available
 - improve management and control
 - improve risk management
 - acquire innovative ideas
 - improve credibility and image by associating with superior providers.
- **Financially driven reasons**
 - reduce investments in assets and free up these resources for other purposes
 - generate cash by transferring assets to the provider.
- **Revenue driven reasons**
 - gain market access and business opportunities through the provider's network
 - accelerate expansions by tapping into the provider's developed capacity process, and systems
 - expand sales and production capacity during periods when such expansion could not be financed
 - commercially exploit the existing skills.
- **Cost driven reasons**
 - reduce costs through superior provider performance and the provider's lower cost structure
 - turn fixed costs into variable costs.
- **Employee driven reasons**
 - give employees a stronger career path
 - increase commitment and energy in non core areas.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - un quadro d'insieme (3) - i pro dell'outsourcing (5)

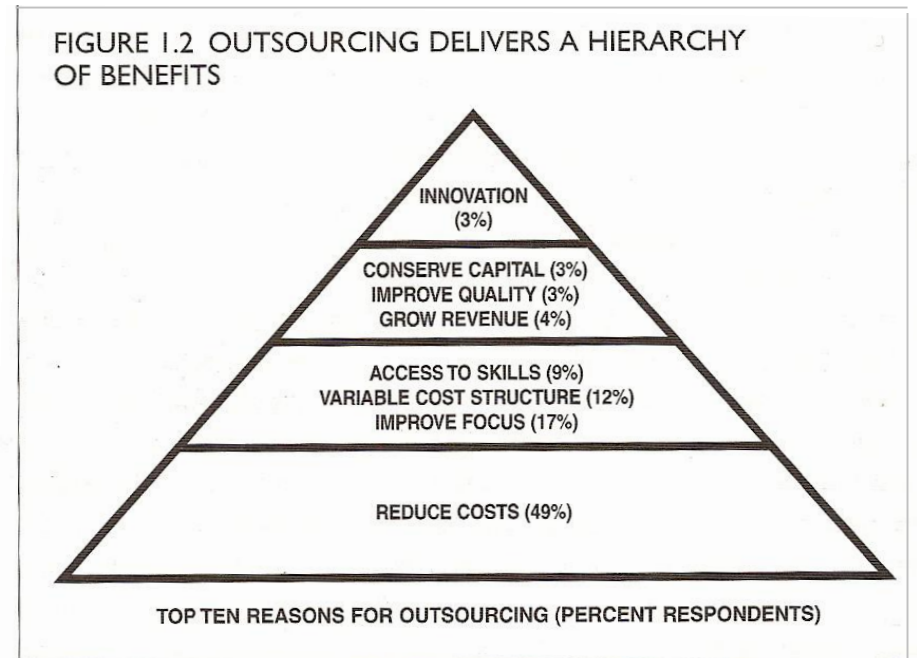
... altri dati sui vantaggi/attese dell'outsourcing



Il framework del make or buy - un

quadro d'insieme (4) - i pro dell'outsourcing (5 bis)

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



Source: The 2004 Outsourcing World Summit

[M. F. Corbett - The outsourcing revolution]

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

... a complemento: una lettura specializzata sull'**outsourcing della logistica**

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

Table II.
Some reasons for outsourcing

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

Il framework del make or buy - un quadro d'insieme (6) - i contro dell'outsourcing (1)

Excuses not to outsource

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

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

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

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

- **Uncertainty**
 - significant uncertainty exist
 - existing costs are not well understood
 - anticipated savings will never materialize
 - providers' excellence reputations are underserved
 - superior providers to the existing internal unit do not exist
- **Loss of control**
 - will lose control over provider
 - will become dependent on providers
 - will lose cross-functional skills, informal networks, and corporate learning
- **Conflict**
 - will lose core competences
 - will lose confidentiality
 - the conflicting interests between the parties will never work
 - providers could expand into our business
- **Employee unhappiness**
 - will fail to fulfill corporate responsibility to preserve jobs
 - may undermine employee loyalty (what kind of message will be this send to the rest of the employees ?)
 - will lessen commitment to our community
 - will damage morale of all employees, not just those outsourced
- **Financial**
 - providers cannot do these same activities, earn a profit, and give a price that is less than the internal unit
 - will lose economies of scale
- **Excuses**
 - it needs more study
 - we're too busy to study that now
 - it's a good idea, but the timing is bad
 - several pilot projects need to be successful first to prove it works
 - customers will hate this
 - there are too many hidden costs to outsourcing
 - we would never actually terminate employees who would not transfer to the provider

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Il framework del make or buy - un

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

Outsourcing history

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

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

...

Outsourcing trends

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

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

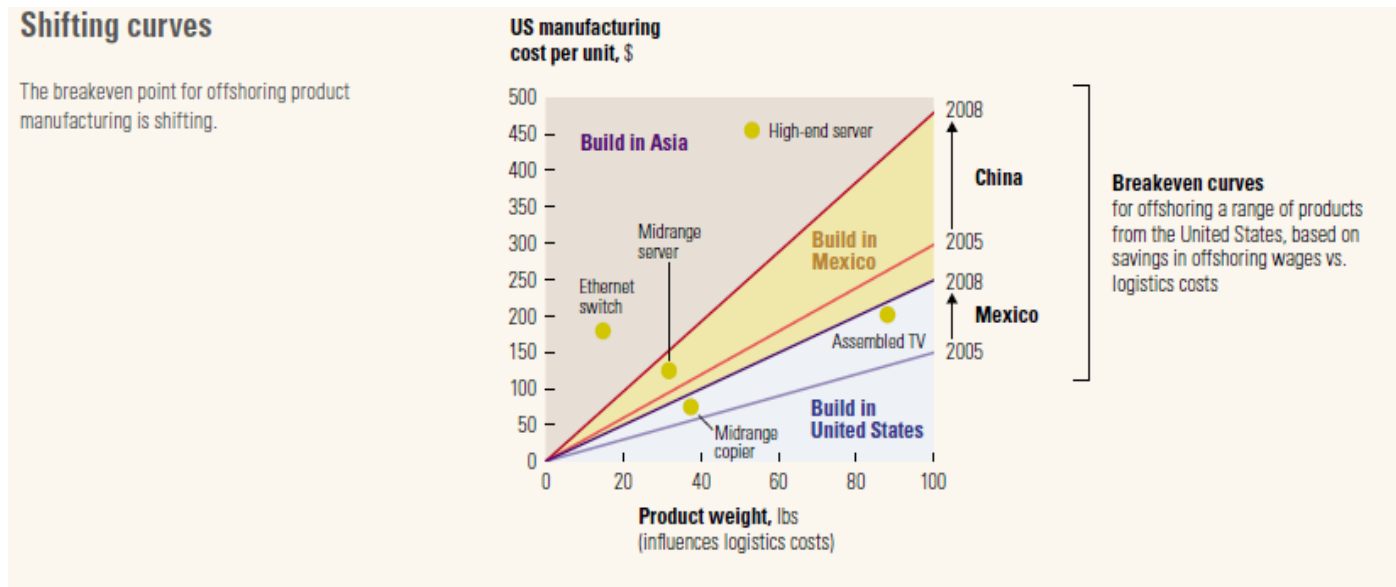
[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

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

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

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

...

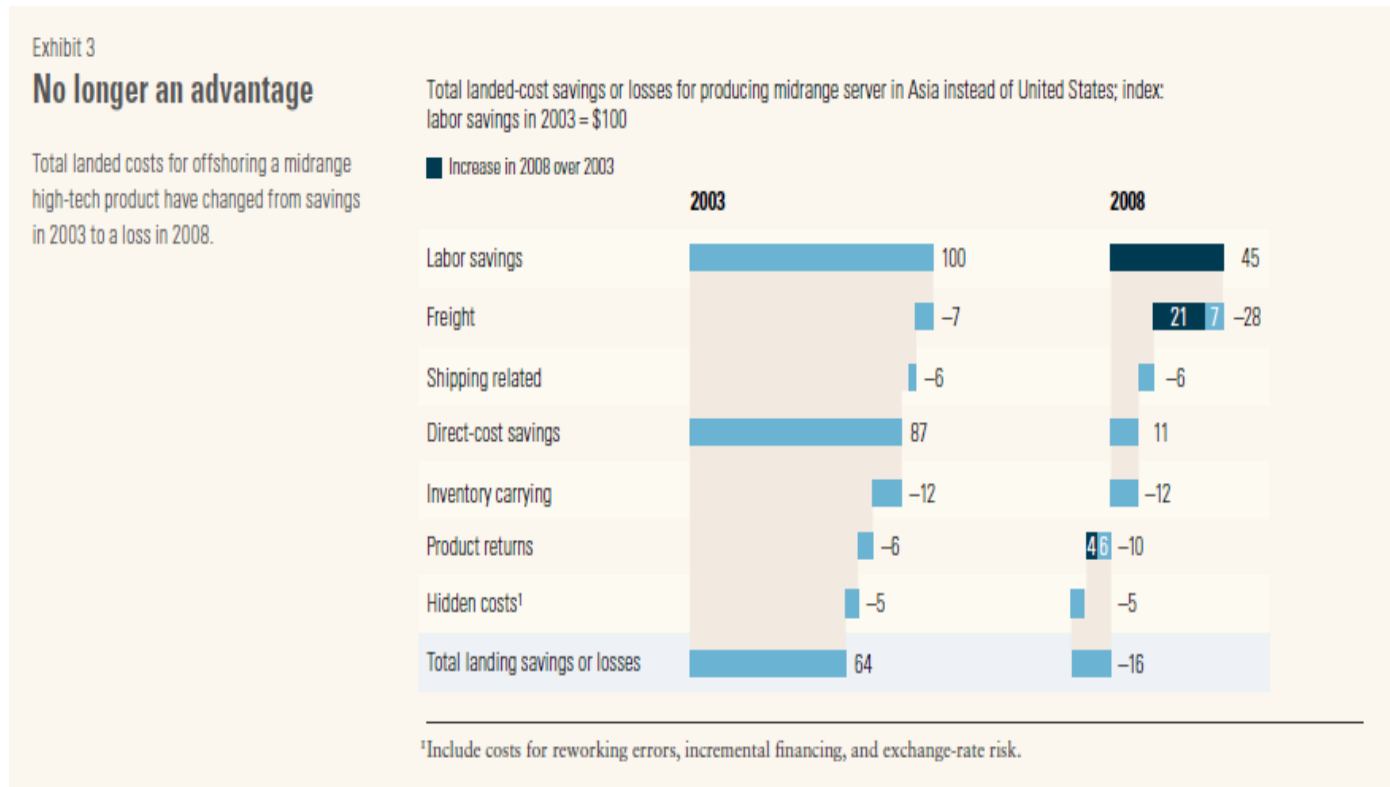


[K. Goel, N. Moussavi, V.N. Srivatsan – Time to rethink offshoring – McKinsey Quarterly Review, 2008]

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

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

... segue...



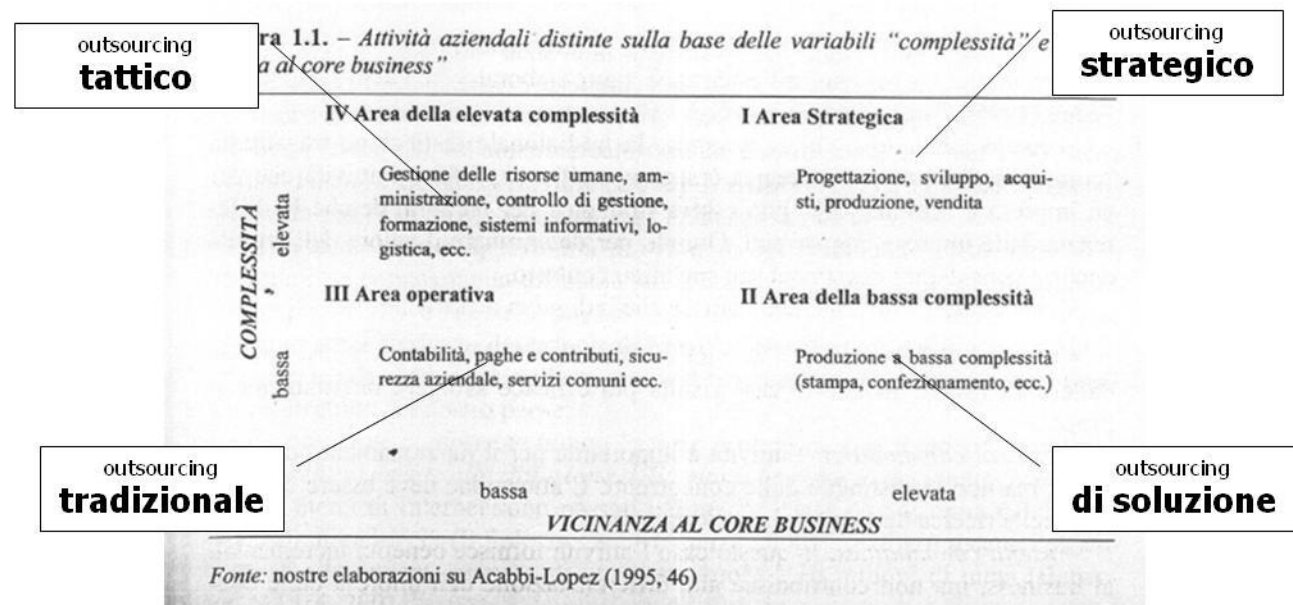
[K. Goel, N. Moussavi, V.N. Srivatsan – Time to rethink offshoring – McKinsey Quarterly Review, 2008]

Il framework del make or buy - i

livelli/tipologie (1) - elencazione (1)

Le differenti tipologie di obiettivi richiamano ovviamente diverse caratterizzazioni, almeno nel senso del livello di approfondimento necessario, dei progetti di outsourcing. Riprendendo le due variabili "complessità" e "vicinanza al core" (pag. 24) una possibile classificazione dei livelli/tipologie di outsourcing è nei termini:

- **tattico**
- **tradizionale**
- **di soluzione**
- **strategico**



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

Il framework del make or buy - i

livelli/tipologie (2) - elencazione (2)

Il diverso posizionamento delle varie forme di outsourcing di per sè ne esplicita i contenuti

✓ **outsourcing tattico**

- *complessità tendenzialmente elevata e relativa distanza dal core*
- al di là delle tipologie di aree richiamate dalla figura (amministrazione, risorse umane ecc.), l'outsourcing tattico può essere considerato nei termini di "forma di outsourcing" alla quale ricorrere in mancanza di risorse aziendali in possesso delle adeguate competenze o qualità. L'outsourcing tattico tuttavia non incide sulla forma organizzativa aziendale (tipica forma di outsourcing classico è la consulenza).
- la proiezione temporale può variare dal breve (appunto il caso della consulenza) fino al lungo termine (ad es. l'affidamento di servizi attinenti le risorse umane).
- in ogni caso sarà richiesto un tendenzialmente marcato livello di integrazione ("partnership") con il fornitore/provider del servizio.
- obiettivi possono essere sia di costo, flessibilità ecc. sia di miglioramento del servizio.

Il framework del make or buy - i

livelli/tipologie (3) - elencazione (3)

✓ **outsourcing tradizionale**

- *complessità tendenzialmente bassa e relativa distanza dal core*
- la caratterizzazione di tale forma è esplicitata dal fatto di considerare "servizi comuni", ovvero servizi comunque non attinenti il prodotto o il servizio (è in particolare il caso dei servizi elencati come "physical" - rif pag. 26).
- anche in questo caso la proiezione temporale può variare dal breve al lungo termine.
- al di là di generali obiettivi di miglioramento, il rapporto con il fornitore/provider del servizio sarà certamente meno marcato dell'outsourcing tattico.
- L'outsourcing tradizionale è anche richiamato con il termine **outsourcing operativo**, nel senso (con un orizzonte di breve-brevissimo termine) di poter essere funzionale alla copertura di particolari esigenze estemporanee (picchi di lavoro ecc.).
- gli obiettivi sono generalmente di costo e, in secondo luogo, di flessibilità.

Il framework del make or buy - i

livelli/tipologie (4) - elencazione (4)

✓ **outsourcing di soluzione**

- *complessità tendenzialmente elevata e relativa vicinanza al core*
- è sostanzialmente l'equivalente dell'outsourcing tradizionale applicato all'ambito produttivo.
- quindi, anche in questo caso la proiezione temporale può variare dal breve al lungo termine.
- in ogni caso, e ancora al di là di obiettivi di miglioramento, la maggior vicinanza al core richiederà (rispetto al tradizionale) una maggior integrazione con il fornitore/provider del servizio.
- gli obiettivi sono in primo luogo di flessibilità e di costo. Anche l'outsourcing di soluzione può essere citato con l'espressione "**outsourcing operativo**", che ancor più dell'outsourcing tradizionale e appunto per l'ambito di produzione, ha funzione di copertura di picchi di carico di lavoro/ordini.
- così come per il tradizionale e per il tattico, l'outsourcing di soluzione non richiede radicali cambiamenti organizzativi.

Il framework del make or buy - i

livelli/tipologie (4) - elencazione (4)

✓ **outsourcing strategico**

- *complessità tendenzialmente elevata e relativa vicinanza al core*
- innanzitutto è da considerare che, a differenza delle altre tipologie, l'outsourcing strategico comporta un radicale cambiamento organizzativo.
- È la forma di outsourcing che più si avvicina alle configurazioni di "rete fra imprese" e comunque a logiche di "organizzazione virtuale". Di fatto quindi esprime quanto riportato a pag. 12 nei termini di "organizzazione quale network di servizi funzionali alla creazione di valore".
- per quanto detto la proiezione temporale non può che essere di lungo termine, cos' come decisamente marcata deve essere l'integrazione con il con il fornitore/provider del servizio.
- gli obiettivi sono di accrescimento sia della competitività sia del livello di differenziazione dell'azienda.

rif. outsourcing strategico: "... the fundamental questions of "what business are we in" and what business do we want to be in?" are , in essence, major make-or-buy decisions and are the root of corporate strategy."

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

Il framework del make or buy – premesse sui progetti (1)

Quadro di differenti impostazioni dei progetti di outsourcing (il progetto verrà approfondito nel seguito del corso, nella fattispecie si farà riferimento alla proposta di Greaver)

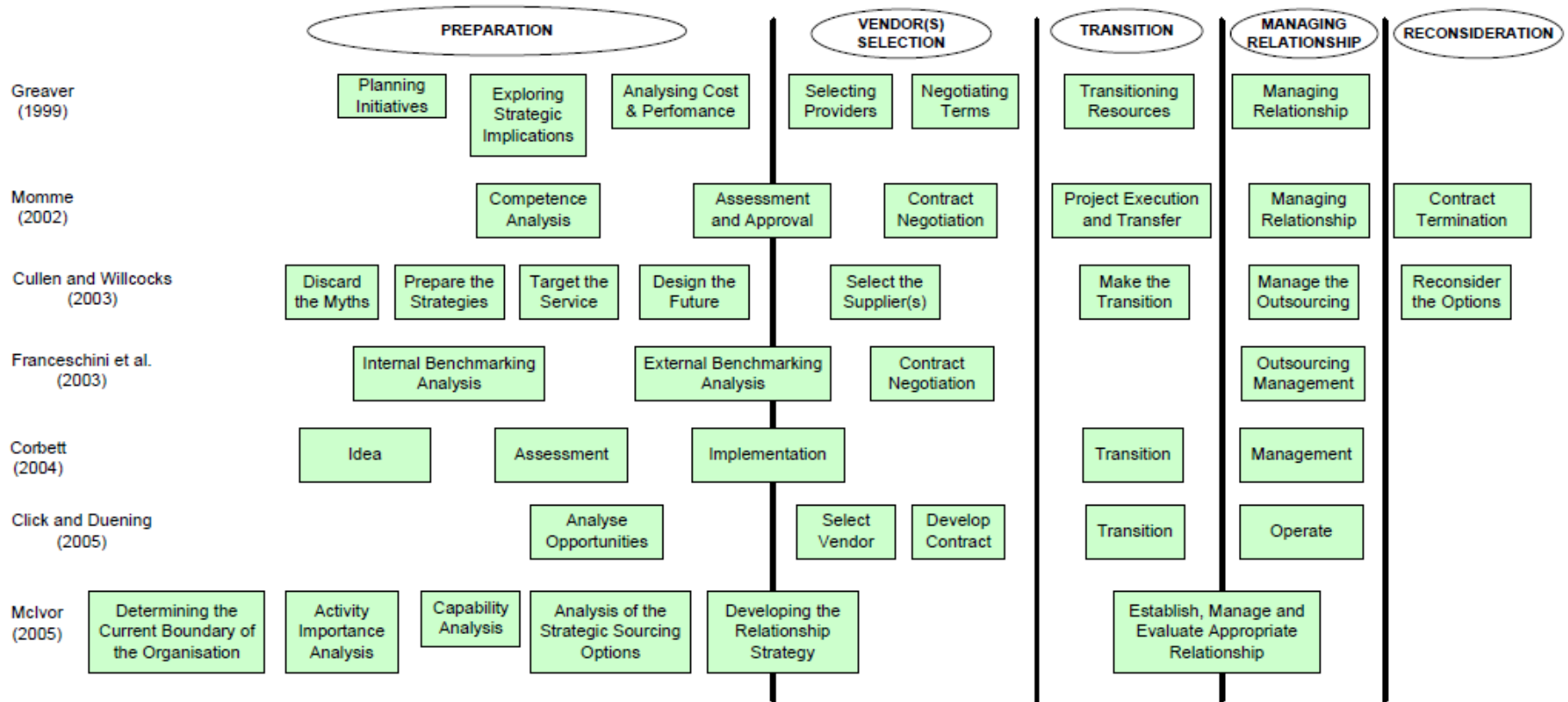


Figure 1 - Overview of the outsourcing process frameworks

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

- history - continuing same decisions

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

- the dominance of cost and technology arguments

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

[T. Hill - Operations Management]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a completamento di informazione ...

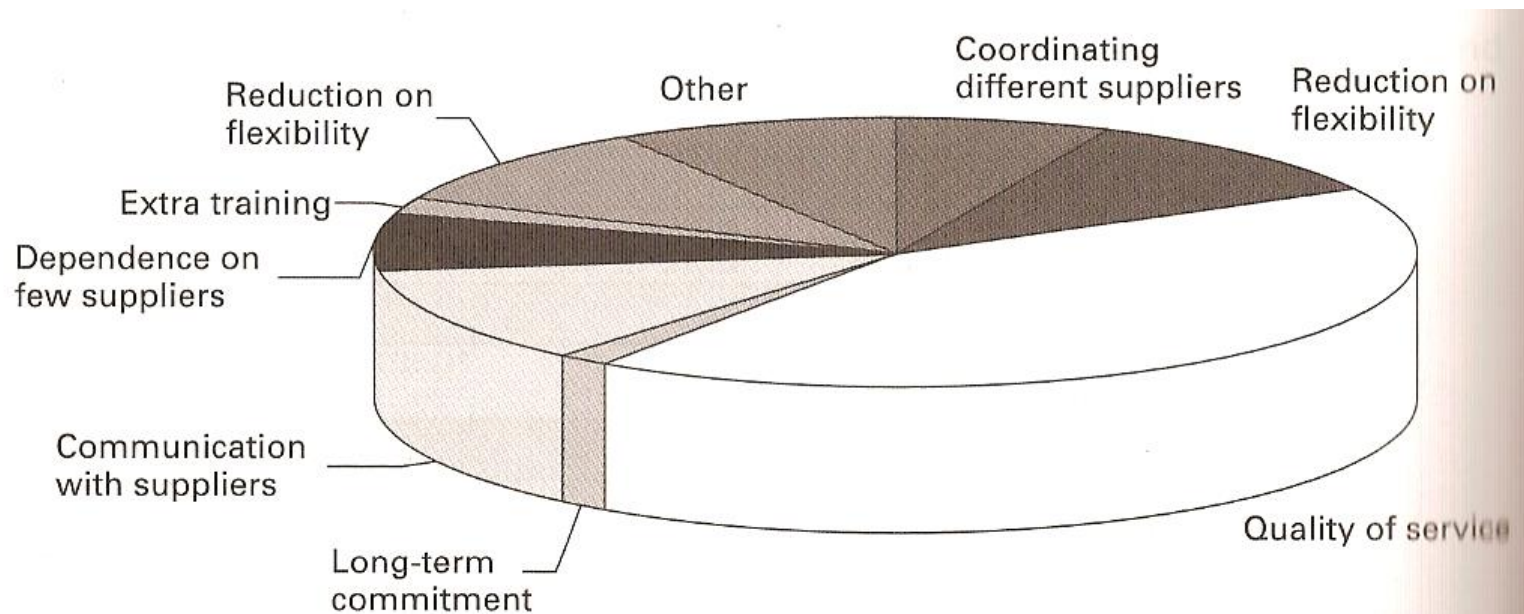


Figure 9.10 Problems of sourcing

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

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

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

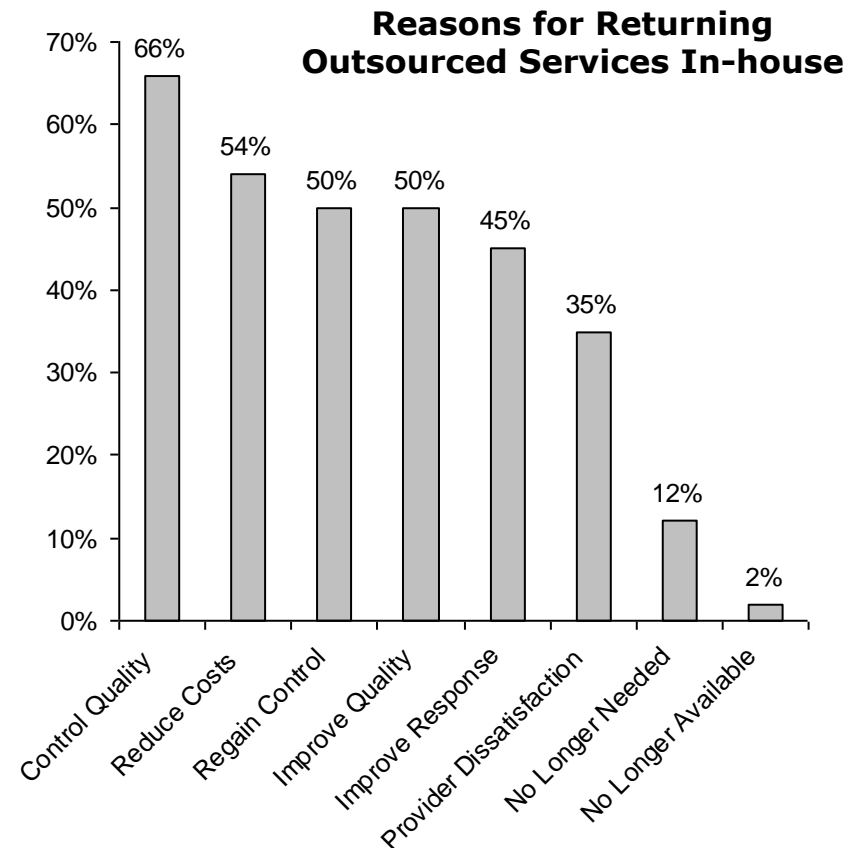
Risks and Causes of Dissatisfaction ...

Trends

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

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

Dissatisfaction is leading to a reversal of outsourcing in some areas



Source: *International Facility Management Association / Association Management*

Il framework del make or buy –

App. 1 (rif. alla realtà decisionale) (1)

informazioni complementari (i)

Table 4.1. An overview of the firms that were interviewed

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

[M. J. Mol - Outsourcing]

Il framework del make or buy –

App. 1 (rif. alla realtà decisionale) (2)

informazioni complementari (ii)

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

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

[M. J. Mol - Outsourcing]