

---

# L' "OUTSOURCING"

## la metodologia

# 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
- **Le implicazioni strategiche**
  - premessa
  - il retroterra culturale
  - il retroterra organizzativo
  - l'individuazione delle core competences
  - la verifica di coerenza con la strategia aziendale
- **La valutazione economica**
  - premessa
  - elementi di Activity Based Costing
  - le performances
  - il benchmark
  - altri costi
- **La selezione dei fornitori**
  - premessa
  - fasi
  - raccolta nominativi
  - prima selezione

# Outsourcing : la metodologia - l'indice della dispensa

---

- **La redazione delle Requests for Proposals**
  - premessa
  - i contenuti
- **Il confronto e la valutazione delle Proposals**
  - premessa
  - gli strumenti
  - le differenze di costo
- **La selezione finale**
  - i riferimenti
  - il metodo
  - la due diligence
  - la chemistry
- **La negoziazione**
  - premessa
  - la preparazione
  - una possibile agenda
  - influenza della dimensione
- **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
- **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**
- **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 utile 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 (tattico, tradizionale, di soluzione, strategico), il dimensionamento del progetto è ovviamente in funzione dell'oggetto e del livello stesso.

E' intuibile la differenza di complessità fra la decisione di make or buy per questioni operative (di outsourcing tradizionale o di soluzione) piuttosto che per questioni strategiche.

Appunto arrivando alle macro fasi, una loro individuazione viene spontanea pensando innanzitutto all'outsourcing quale forma utile al "far leva sulle risorse esterne" e comunque quale scelta ispirata dalla "focalizzazione del core". In altri termini, tenendo inoltre conto di quanto (caratteristico di ogni progetto a prescindere dall'outsourcing) all'implementazione e alla gestione di routine, le macro fasi possono essere individuabili nei termini di:

- ✓ valutazione di coerenza con la strategia aziendale
- ✓ individuazione del non core e definizione degli obiettivi
- ✓ ricerca, selezione e definizione dei fornitori (provider di outsourcing)
- ✓ implementazione e gestione ordinaria.

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

In altri termini, a prescindere dalla differente terminologia assegnata ad ognuna delle singole fasi, il progetto di outsourcing non potrà che derivare dalla considerazione della determinanti espresse in figura.

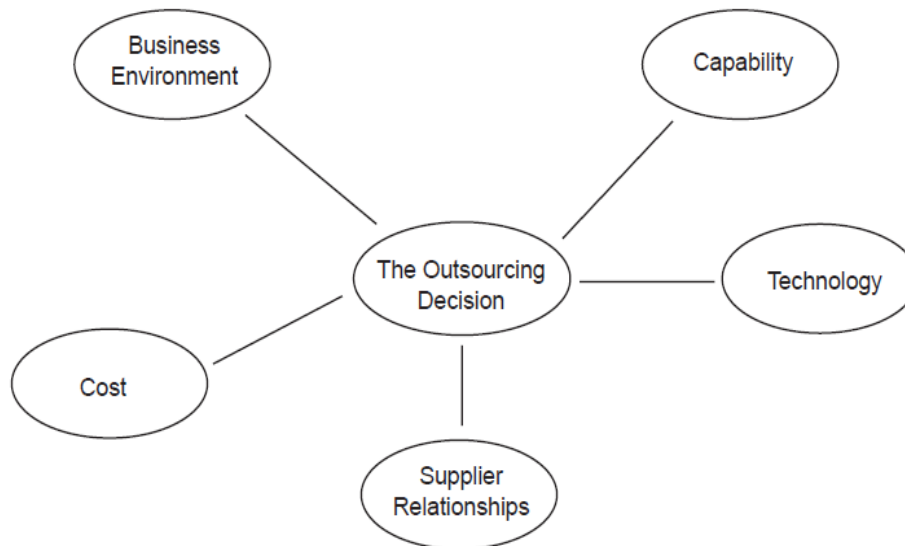


Figure 1. Evaluating the outsourcing decision.

[D. Jennings, *Strategic Guidelines for outsourcing*, Nottingham Trent University]

A chiarimento della figura:

- il termine "cost" potrà richiamare specifiche attività di valutazione del costo e del livello qualitativo dei processi terziarizzabili,
- "supplier relationship" altre attività 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.

A completamento dell'esposizione, in App. 1 sono riportati più modelli di progetti di outsourcing. Nel seguito si farà riferimento al modello di Greaver (comunque opportunamente integrandolo con altre valutazioni). Comunque, al fine di arricchimento di quanto proposto è importante considerare le "accentuazioni" proprie dei diversi modelli.

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

---

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

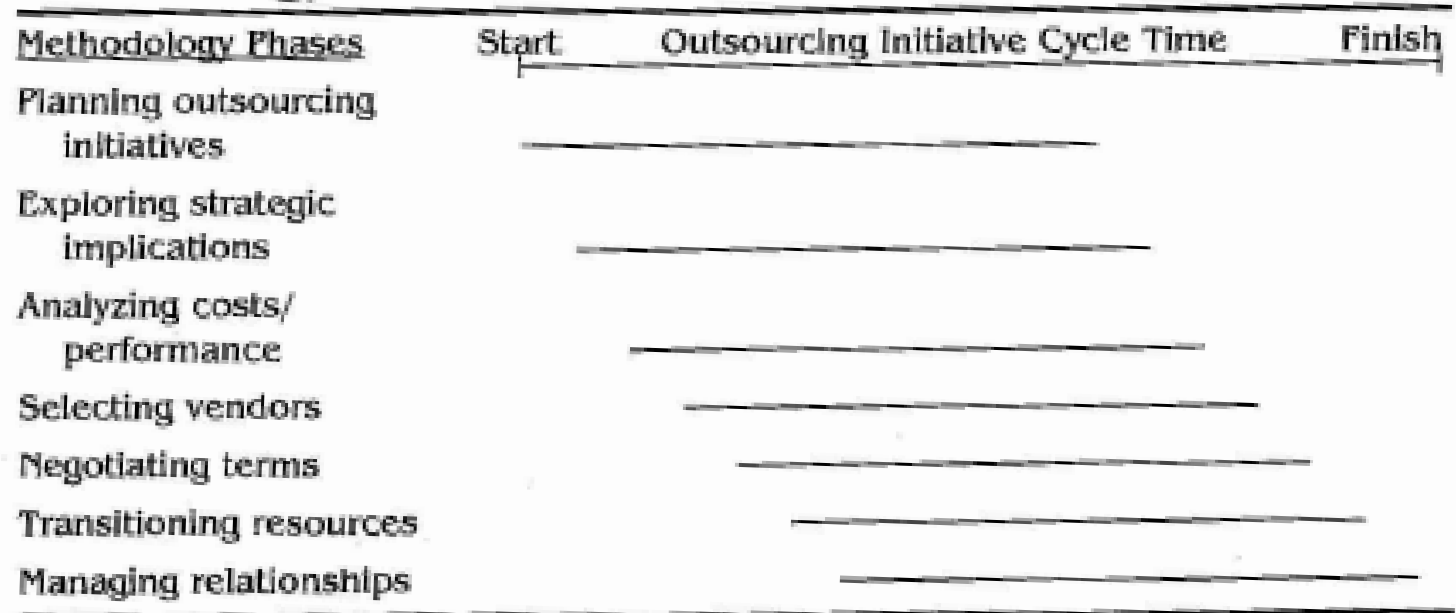
il rif. è al modello di Greaver. Riprendendo quanto a pag. 5 le prime tre fasi sono aggregabili nella macro-fase di "individuazione di corenza e definizione degli obiettivi" , la terza e la quarta a "ricerca, selezione e infividuazione del fornitore", le ulime due all' "implementazione e gesione ordinaria"

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]



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

## Exhibit 2.2 Staggered Start/Finish for the Methodology Phases

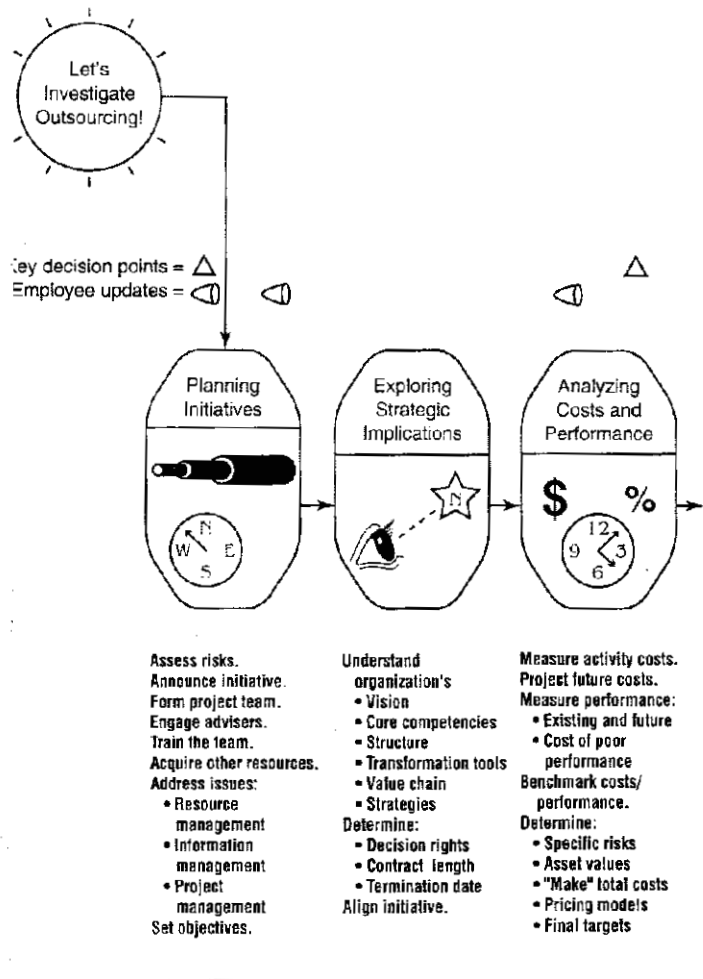


[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

Ovviamente, come in gran parte dei progetti, è utile prevedere un parallelamento delle varie fasi, il cui espletamento deriva da successivi aggiustamenti

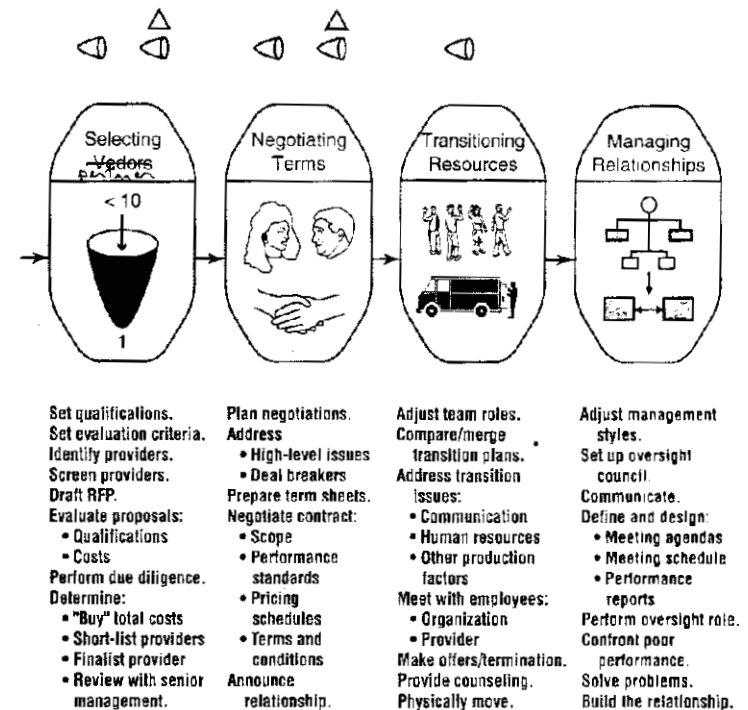
# Outsourcing : la metodologia - le fasi (4) - i contenuti(1)

Exhibit 2.1 Seven Steps to Successful Outsourcing



## Un primo livello di dettaglio

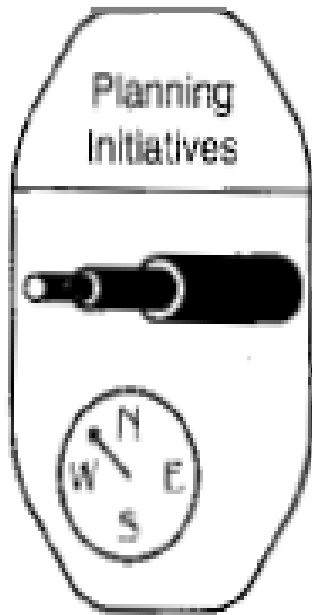
interessante ("decisamente utile") far riferimento alle indicazioni (contenuti operativi, task ecc.) riportate ad esplicitazione delle singole fasi (tali indicazioni sono comunque nel seguito richiamate nei capitoli dedicati alle singole fasi).



# Outsourcing : la metodologia

---

## Il planning



[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

- 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

# 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 della 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.

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

... gli obiettivi vanno comunque definiti!

A tal proposito un buon riferimento è dato dal "processo di visioning" riportato in figura.

Aldilà delle fasi descritte (e comunque senza dimenticare di opportunamente tarare le attività alla dimensione dell'oggetto di outsourcing – rif. pag. 8) è da tener presente la ripetitività del termine "workshop", che di per sé richiama la (ovvia) necessità di "gestione al plurale" ovvero di interessamento di più ruoli aziendali.

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

Definizioni a complemento:

- Vision: an aspirational description of what an organization would like to achieve or accomplish the mid-term or long term future. It is intended to serve as a clear guide for choosing current and future courses of action.

[www.business dictionary.com]

- A Mission Statement defines the company's business, its objectives and its approach to reach those objectives. A Vision Statement describes the desired future position of the company. Elements of Mission and Vision Statements are often combined to provide a statement of the company's purposes, goals and values. However, sometimes the two terms are used interchangeably

[www.bain.com]

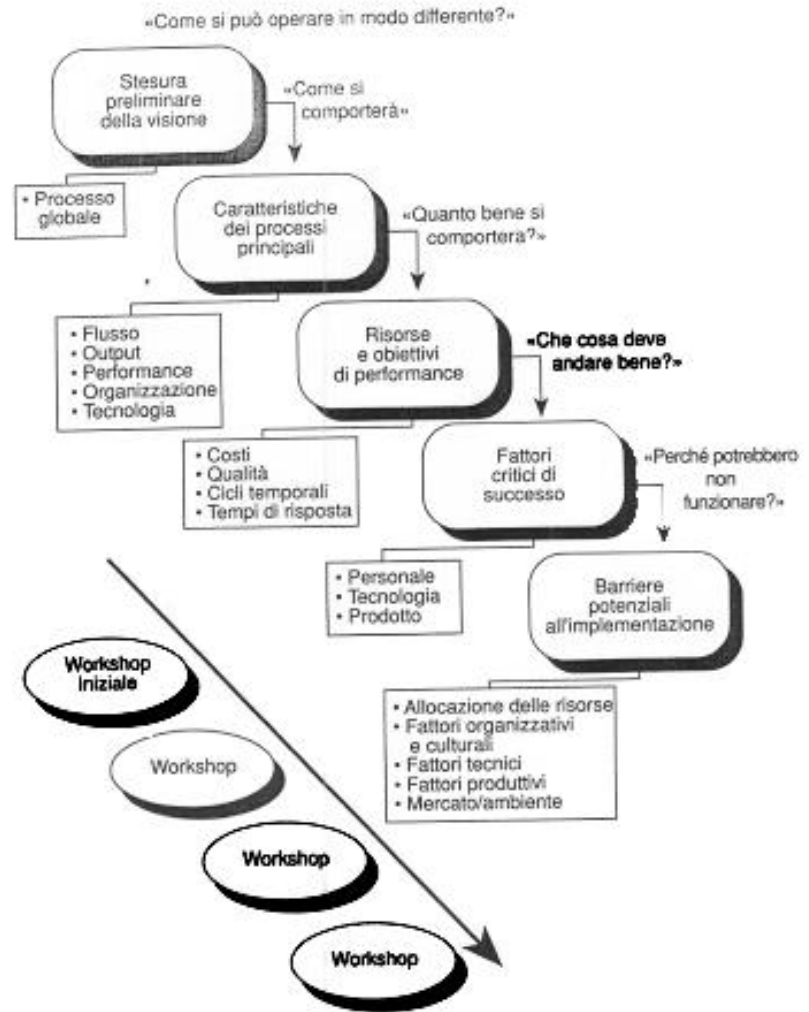


Fig. 6.3 - Il processo di visioning

[T.H. Davenport - Innovazione dei processi]

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

---

Da tener in conto che gli obiettivi non potranno che essere il risultato di un processo decisionale che, come tale, non potrà prescindere dalla ricerca di consenso.

E' inoltre importante considerare che, nei fatti, gli "obiettivi" saranno una sintesi de:

- 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".

Comunque, gli obiettivi proposti in fase di planning sono per certi versi più riferiti alle attese. I veri e propri obiettivi di progetto potranno infatti essere definiti una volta sviluppata la fase di valutazione dei costi e delle prestazioni del processo in analisi e, a fronte di una 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** (ovvero rappresenta il contenuto operativo) **della fase di planning.**
- in altri termini: **definire un obiettivo è un processo di analisi, non una mera definizione / quantificazione.**

obiettivi nel senso di attese iniziali . Gli obiettivi "effettivi" deriveranno infatti da quanto si sperimenterà nello sviluppo del progetto

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

---

- 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).

- 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?

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

Outsourcing can occur at the following *activity levels*:

- Component parts
- Individual
- Functional
- Process

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]



# Outsourcing : la metodologia - il planning (6) – 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 outsourcing, 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 (7) - l'organizzazione del team di planning (1)

Riassumendo: 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**

*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?

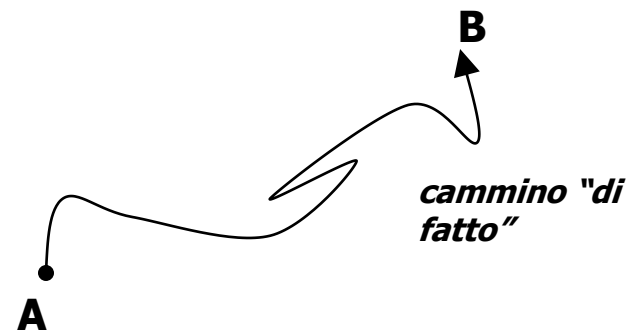
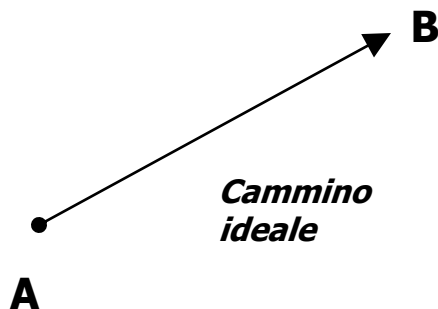
# Outsourcing : la metodologia

- il planning (8) - l'organizzazione del team di planning (2)

utile ricordare che quanto espresso riporta alle logiche del processo decisionale, quindi ai livelli di conoscenza del progetto e di relativo consenso.

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 (9) – 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” all’azienda di outsourcing (ed è a priori comprensibile ...)
- sia in quello di impegno del personale in nuove produzioni, incarichi.

# Outsourcing : la metodologia - il planning (10) – la comunicazione interna (2)

---

Un utile spunto per la comprensione e 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”, “perchè”, “cosa”, “come, “quando”).

Quale considerazione complementare è da considerare che 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.**

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

---

Comunque importante, in particolare nel business to business, è 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 (12) – outsourceability model (1)

---

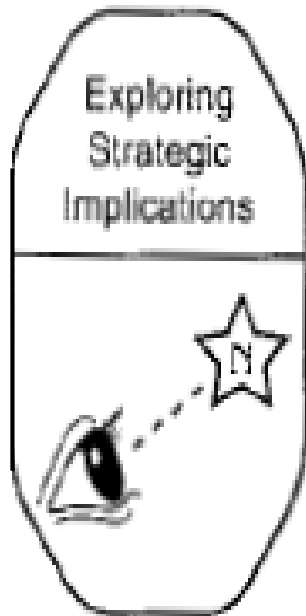
A completamento della fase di planning, in App. 2 è riportato il “modello di esternalizzabilità (outsourceability)”. Aldilà delle considerazioni di dettaglio riportate in App., è utile avere ben presenti i concetti alla base della curva stessa, ovvero:

- ✓ **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 in App. 2), variazione a sua volta dipendente da:
  - lo *sviluppo delle tecnologie proprie dei singoli processi*,
  - le *caratteristiche del contesto (institutions)*.

# Outsourcing : la metodologia

---

## Le implicazioni strategiche



[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



# Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - premessa (1) - definizioni

Il termine "strategia" è non infrequentemente utilizzato senza una sufficiente conoscenza del significato. Prima di entrare nel merito delle valutazioni strategiche inerenti l'outsourcing è quindi utile procedere ad alcune precisazioni.

Mintzberg<sup>1</sup> 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:

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

- *ploy*: stratagemma, sotterfugio
- *pattern*: modello, schema
- *position*: posizionamento (in un ambiente)
- *perspective*: prospettiva, modo di vedere
- *plan*: piano, progetto

- 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 -  
premesse (2) - le problematiche

---

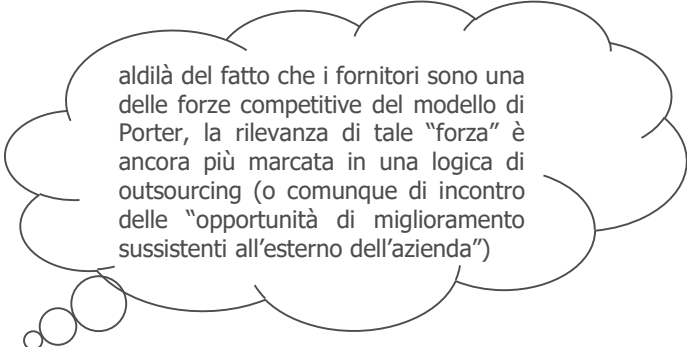
... ora, premesse le definizioni delle pagine precedenti, come i progetti di outsourcing devono essere considerati al fine di possibili implicazioni strategiche?

Le interpretazioni che nell'ambito del corso sono proposte riportano alle seguenti problematiche

- come l'azienda "vede" il progetto di outsourcing nel proprio ambito (rif. perspective), argomento che riporta innanzitutto al "**retrotterra culturale dell'azienda stessa**"
- come l'azienda intende porsi (rif. position) e farsi percepire (rif. ploy) nel e dall'ambito stesso, questione che, con altri termini, richiama quindi i propri caratteri distintivi, ovvero il **core** (e come far leva e comunicare i caratteri stessi), e, in collegamento al core 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 (3) – 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. l'individuazione ed il controllo** (per mantenimento e sviluppo) **delle "core competences"**.
- 2. la "funzione dei fornitori"** nel mantenimento del livello di competitività dell'azienda (... nella catena del valore)

# Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche -  
premessa (4) – 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 del core (o delle core competences) 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, 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 quindi un potenziale oggetto di outsourcing.
- la capacità di **vision**, ovvero di saper trasmettere, trarre e progettare i passi necessari per future configurazioni e, di conseguenza, per l'evoluzione delle core competences.

*Nota:* 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, in generale "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)

## ➤ Customer orientation (rif. individuazione e controllo delle core competences)

Presupposto della customer orientation è la capacità di "gestire per processi" (logiche di "process driven organization"), capacità funzionale all'individuazione delle funzioni ed attività che portano valore al cliente ed alla focalizzazione del core aziendale.

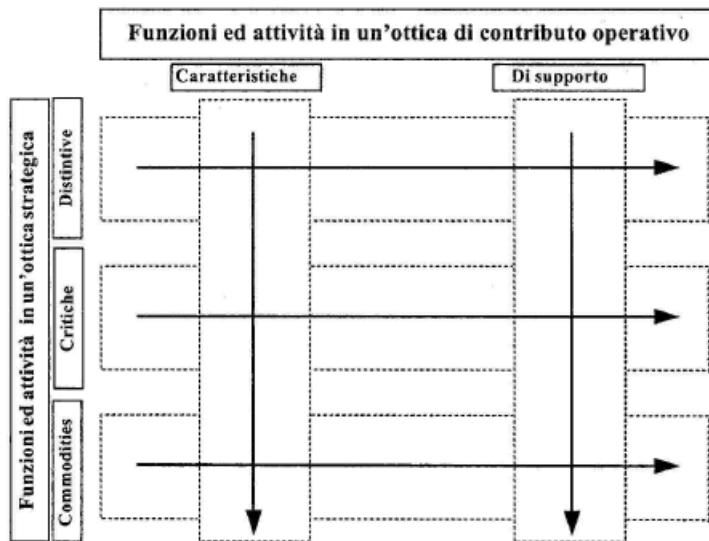
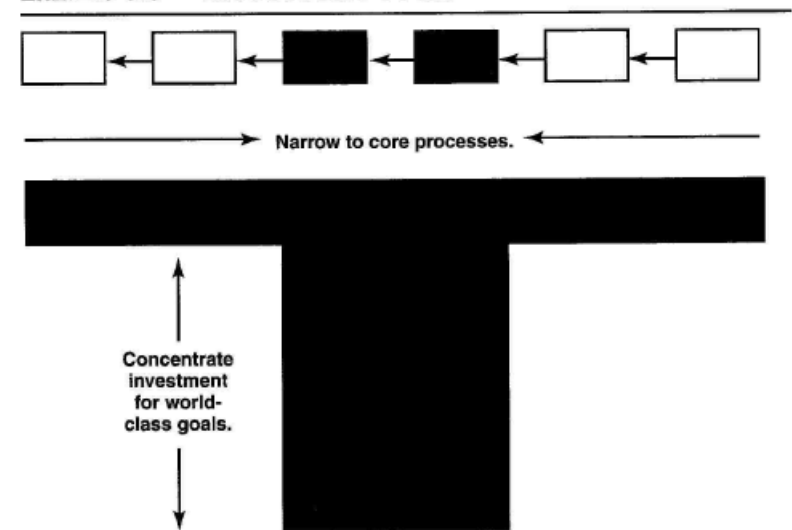


Fig. 2 – Funzioni ed attività: una visione a matrice

[A. De Paolis - Outsourcing e valorizzazione delle competenzaa]

## 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 (2)

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

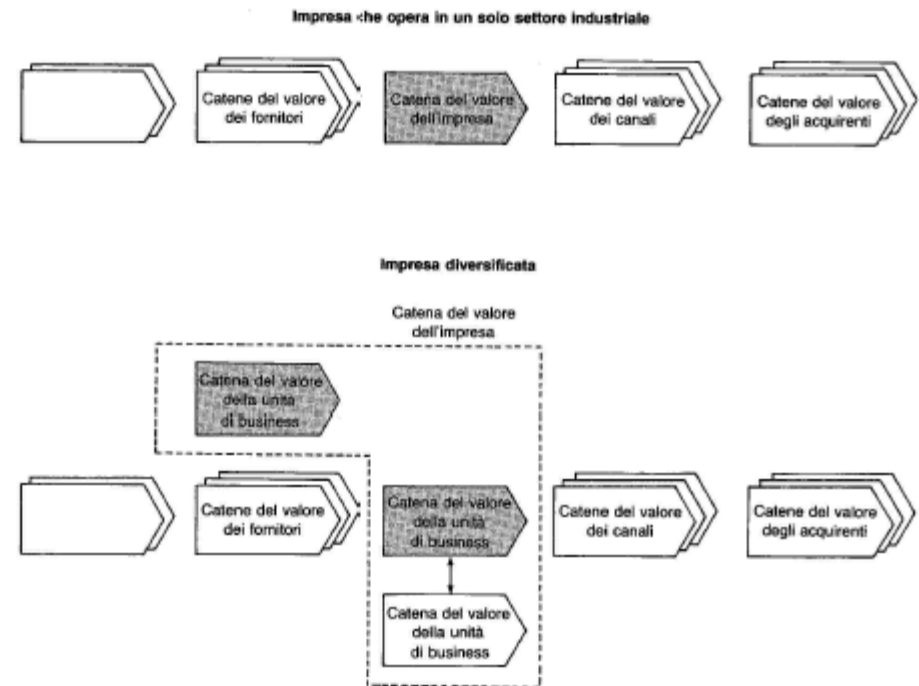
## Catena del valore e vantaggio competitivo

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*

Figura 2.1. Il sistema del valore



[M. Porter – Il vantaggio competitivo]

# Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche – l'individuazione delle core competences (3)

---

Calando i concetti espressi nella pratica, di massima si tratterà di percorrere le seguenti fasi:

1. Definire il prodotto o servizio in analisi, per quindi disegnare il relativo processo (di produzione od erogazione) e comunque elencare le attività di supporto.
2. Focalizzare le caratteristiche competitive del prodotto.
3. Collegare tali caratteristiche a specifiche attività del processo, ovvero chiedersi quale specifiche attività (comprehensive delle abilità ad esse relative) sono collegate a determinate caratteristiche.

In App. 3 è riportato un esempio ricavato dal Greaver.

# Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - l'individuazione delle core competences (4)

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".

Il QFD si pone quindi come strumento complementare o alternativo alla catena del valore

... esempio

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

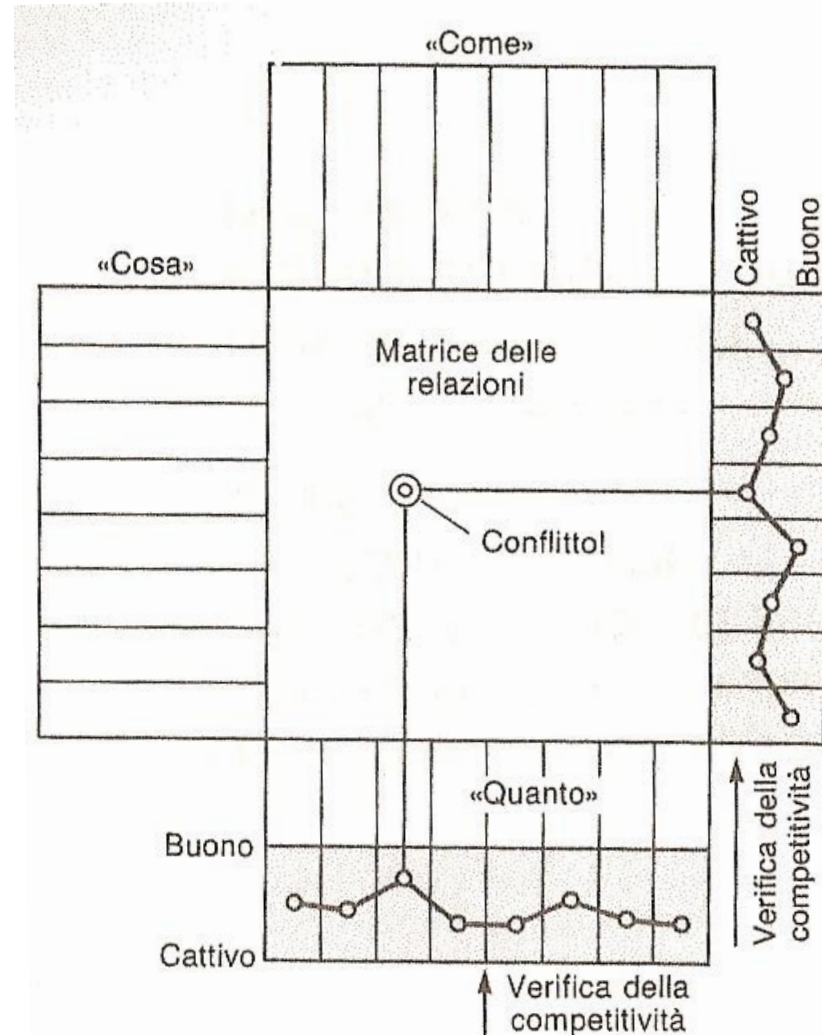
il QFD è uno strumento di progetto, la cui creatività si esplica appunto nell'individuazione delle relazioni fra "cosa" e "come".



# Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche – l'individuazione delle core competences (5)

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 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**, che può essere utile appunto per valutare le prestazioni del processo di potenziale esternalizzazione rispetto ad altri analoghi e comunque rispetto alle opportunità dell'esternalizzazione stessa (vedi cap. successivo – la "valutazione economica").



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

# Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche – l'individuazione delle core competences (6)

---

In conclusione:

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 arrivare ad una focalizzazione.

*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.

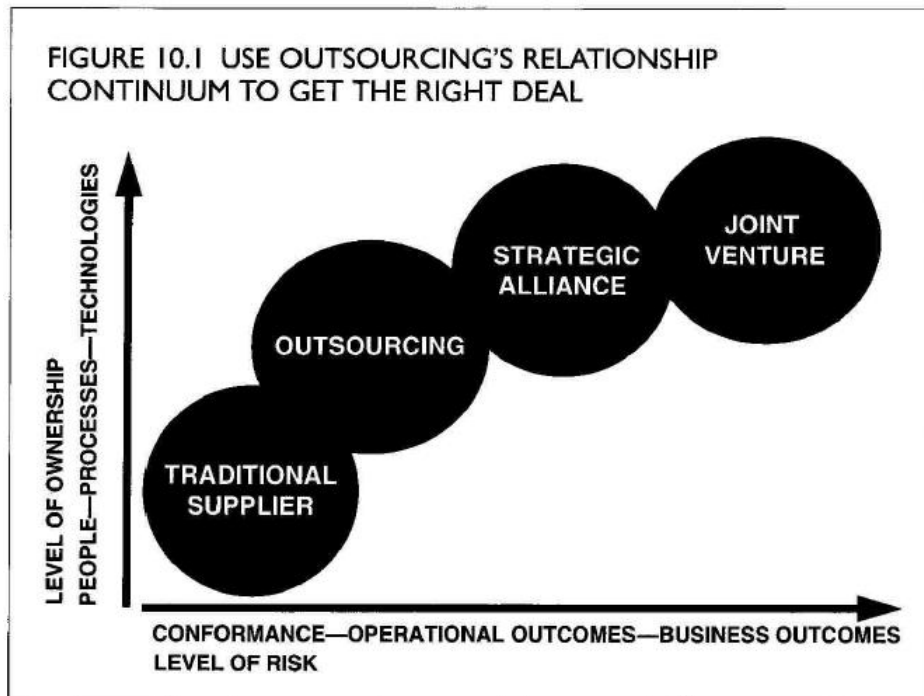
## ➤ la **funzione dei fornitori**

**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 dal fatto che gli oggetti di outsourcing saranno tipicamente non core, è infatti 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 (outsourcing tradizionale e di soluzione) o tattico o strategico influenzeranno la tipologia di rapporto con i fornitori.

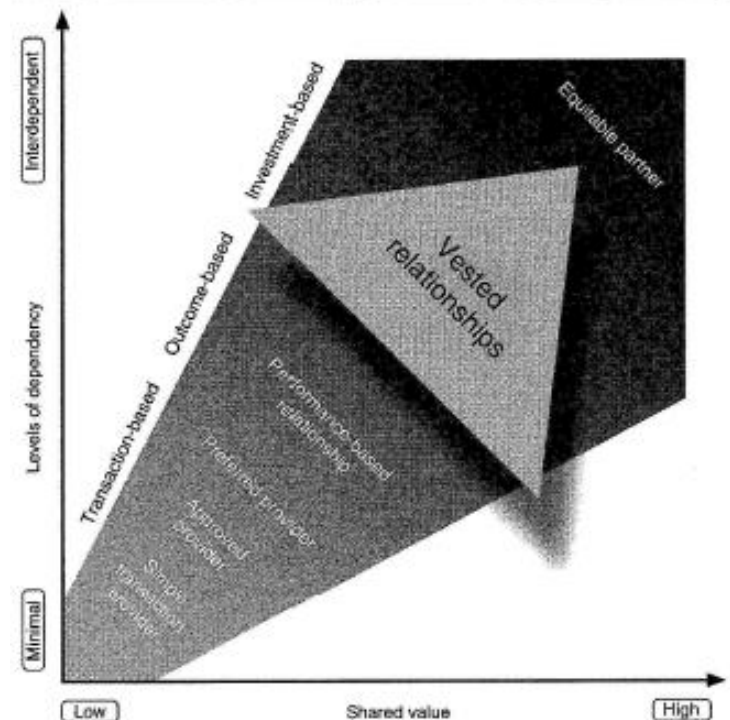
# Outsourcing : la metodologia - le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (2)

In sostanza, definire la funzione dei fornitori significa decidere dove posizionarsi nella gamma dei possibili rapporti con entità esterne. Ora, dando comunque per scontato che l'outsourcing debba comportare una collaborazione, si tratterà di ben metabolizzare l'importanza sia della condivisione di valori (shared value), di rischi (level of risk), di risultati (operational outcomes) sia dell'interdipendenza fra l'azienda che esternalizza e il provider di outsourcing (level of ownership etc.) per quindi decidere il livello di collaborazione voluto.



[M.F. Corbett - The outsourcing revolution]

Figure 3.1 Business Mapping Framework



[K. Vitasek - The vested outsourcing manual]

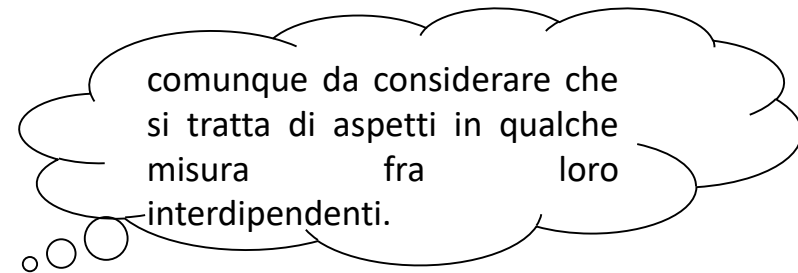
# Outsourcing : la metodologia

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

---

Premesso quanto alla pagina precedente, la gestione del rapporto con i fornitori è può essere ricondotto 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

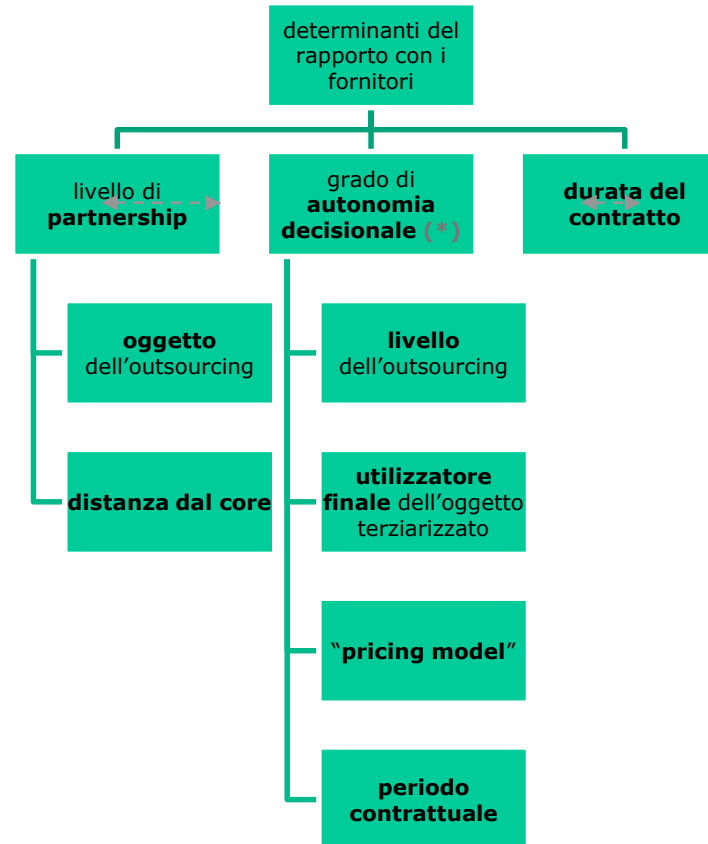


A complemento è comunque da evidenziare che le determinanti suddette sono sostanzialmente esposte al fine di memorizzazione delle logiche di gestione dei fornitori. Tali riferimenti sono fra altro interdipendenti (rif. pag. seguente) e sostanzialmente definiti da scelte inerenti il livello di partnership.

# Outsourcing : la metodologia

- le implicazioni strategiche - la gestione dei fornitori (4)

... 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 (5)

Definizione di partnership:

**A commitment to both customers and suppliers, regardless of size, to a long-term relationship based on clear, mutually agreed objectives to strive for world class capability.**

[Partnership sourcing Ltd – Making partnership sourcing happen]

**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 co-design e co-makership(\*). 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.
- ✓ condizioni prossime alla “semplice fornitura” (o, in altri termini, dall’assenza o da un basso livello di partnership) sono generalmente riferite alla fornitura di componentistica standard (MROS(\*\*)), ad attività individuali di mero contenuto operativo e, più in generale, alle aree distanti dal core.

(\*) si veda App. 4 per definizioni di co-design, co-makership e per altre informazioni sul significato di partnership.

(\*\*) MROS: Maintenance, Repair and Operating Supplies

# Outsourcing : la metodologia

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

Il **livello di autonomia** (delega decisionale) del fornitore può essere riferito a quattro aree:

- **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.

- **gestione "corrente"**

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

- **su decisioni strategiche** (relative all'area oggetto dell'outsourcing).

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?

Comunque, 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 (7) - il livello di autonomia (le determinanti)

Le **determinanti del livello di autonomia** riportano invece a:

- **il livello (operativo (tradizionale o di soluzione, 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 (8) - 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 terziazioni di sottoassieme 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 terzariato

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

## • 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. 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.

È 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. In merito alla durata dei contratti il Greaver (Strategic Outsourcing) riporta la seguente statistica:

≤ 3 anni: 65%	5-7 anni: 6%
3-5 anni: 26%	8-10 anni: 3%

# 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 comunque utile e 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 ?**
- **non ci sono alternative all'outsourcing ?**  
Nel senso di altro modo attraverso il quale conseguire i 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 ?**
- ...

# Outsourcing : la metodologia

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

slide finali (ii)

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

**“ NO, poche volte ” !!**

“ E allora ??”

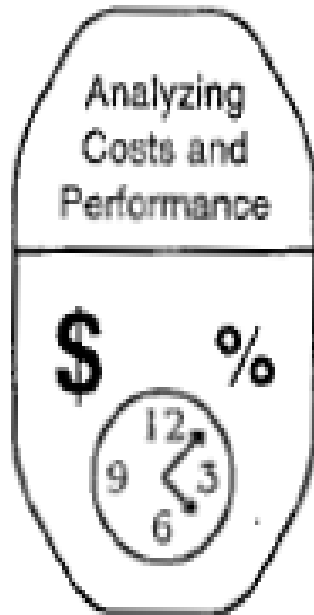
Allora la questione centrale è comunque aver ben presente tutte le variabili richiamate nelle slide precedenti gestendole quindi con il “giusto equilibrio”.

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

# Outsourcing : la metodologia

---

## 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 prestazioni dell' "oggetto" (prodotto o servizio) in analisi.**

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

---

Ciò detto, altro aspetto chiave è aver presente che la configurazione di costi e di prestazioni in essere dell'oggetto suddetto, può variare significativamente nel tempo e in particolare :

- 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 terzizzazione risulteranno realmente esternalizzate.

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

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.

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).

# Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica -  
elementi di Activity Based Costing (1)

---

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

... che, per propria logica, rende quindi **necessaria la mappatura (identificazione) delle singole attività.**

A supporto della necessità di utilizzo dell'ABC, è infatti da considerare che 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.
- la scelta delle determinanti di costo (*cost driver*)
- l'applicazione della parte di costo relativa a ciascuna attività.

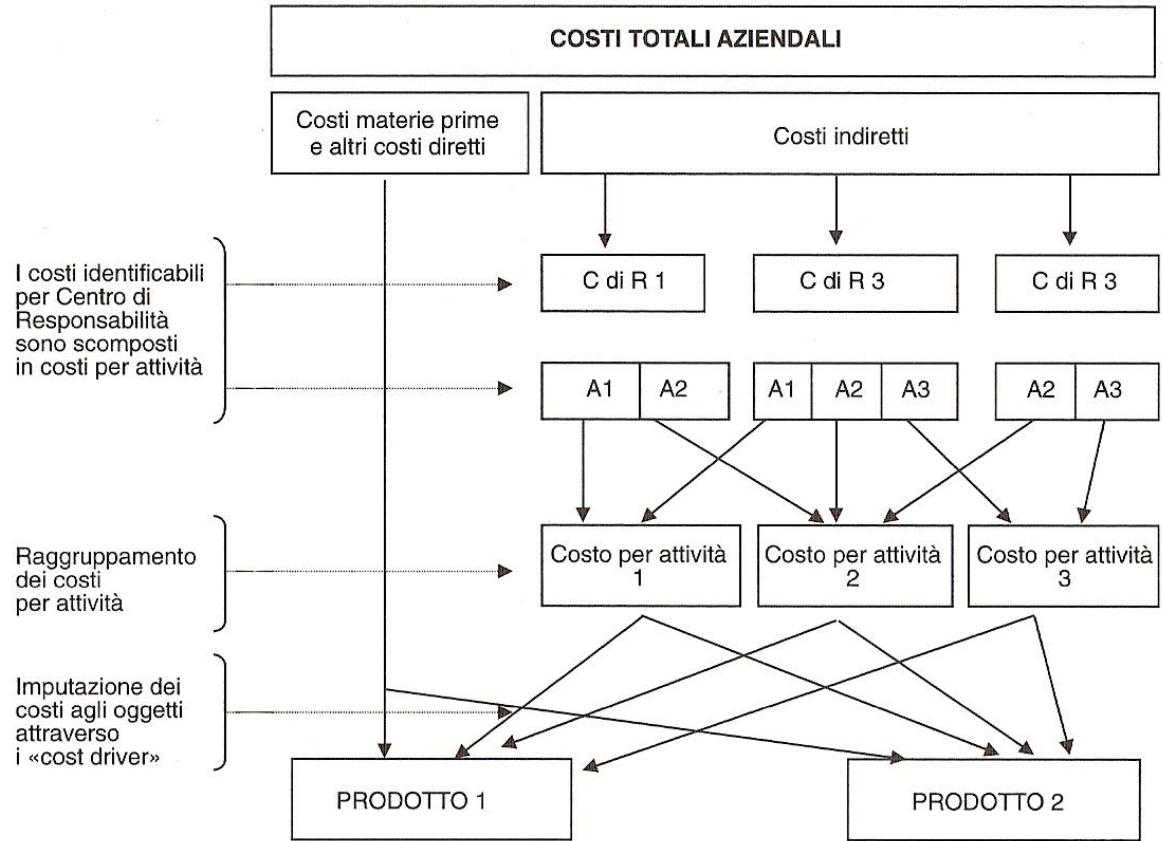
# Outsourcing : la metodologia

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

## un quadro generale

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

importante notare la logica di passaggio dai centri di costo alle attività (da "costi per centri di costo" a "costi per attività")



Fonte: Lebas, 1991.

[A. Bubbio – Calcolo dei costo 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.: (costo risorsa) x (ore-uomo consumate)/(totale ore uomo della risorsa)

A complemento è comunque da rilevare l'utilità dell'operare per priorità (ovvero dove si presume vi sia un maggior assorbimento di costi indiretti) e, in particolare, riprendendo "quanto ad una pagina precedente, "sporcandosi le mani" ovvero andando a verificare di persona e ponendo attenzione alle informazioni derivate dal personale impegnato sulle singole attività (comunque facendo attenzione al fatto che il personale interessato può essere emotivamente influenzato)

# Outsourcing : la metodologia

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

---

... per quanto alla **mappatura** saranno da tener i conto i seguenti punti di attenzione:

- ✓ innanzitutto, in fase di organizzazione dell'attività, saranno da ben definire i dati e le informazioni da rilevare.
- ✓ Ciò premesso, per ognuna delle attività di interesse sono a priori 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.)

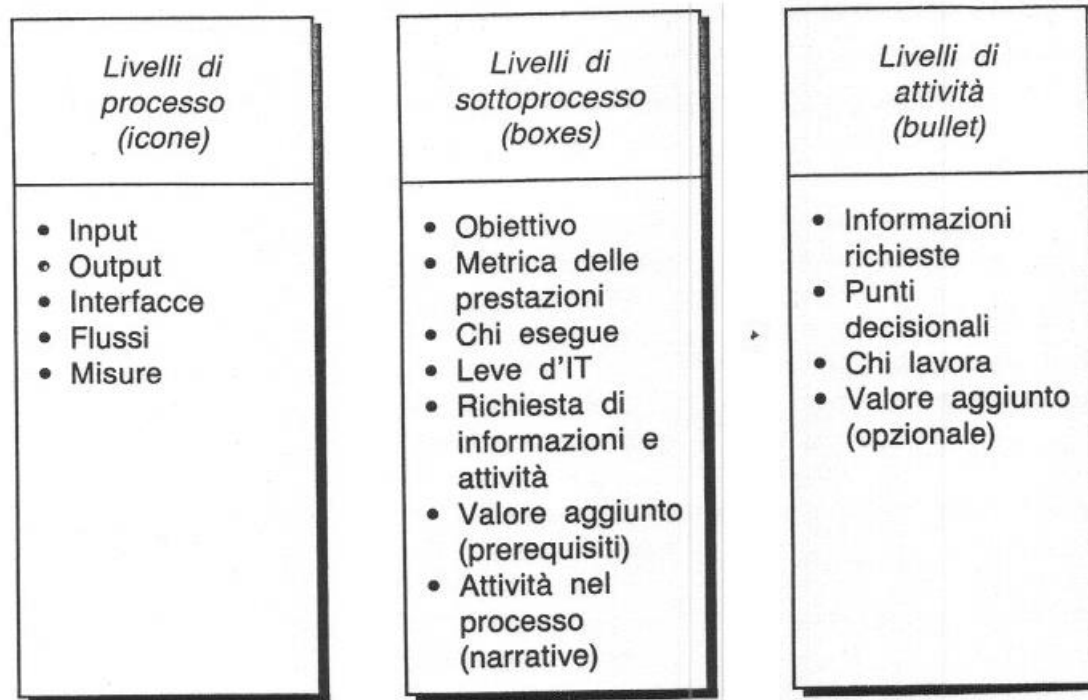
In App. 5 sono riportati due esempi di mappatura di processo. A tal proposito è da notare la differente "configurazione grafica" la cui definizione era stata dettata dagli obiettivi attesi.

# Outsourcing : la metodologia

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

... a complemento della slide precedente: altro riferimento utile per la mappatura dei processi

Fig. 8.2 – Livelli di design di processo



[T. H. Davenport - Innovazione dei processi ]

# Outsourcing : la metodologia

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

Riprendendo quanto alla prima pagina del capitolo (rif. al rapporto qualità/costo) è inoltre **importante** sviluppare una lettura complessiva del processo, ovvero comprendere tutte le variabili, quali ad esempio quelle riportate, utili al **qualificare e quantificare le prestazioni**.

<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]

# Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica - altri riferimenti (1)

Oltre che opportunamente qualificare il rapporto qualità/costo del processo, la mappatura sviluppata consentirà, congiuntamente all'analisi ABC dei costi, di rilevare sia il potenziale passivo/costi (o le eventuali opportunità) indotti dall'esternalizzazione del processo (rif. alle voci della tabella sottostante) sia altri ancora generati per implementazione e comunque per mantenimento del progetto di outsourcing (tabelle di lato).

L'insieme delle valutazioni consentirà quindi di adeguatamente confrontare la due scelte di make o buy.

- Unused portion of facility capacity
- Unused portion of equipment (production, logistics, computer, 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 ca assets that will not go away
- Other

## *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 - "criteri di valutazione" (1)

---

**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.**

**Aspetto determinante è quindi la definizione di tali criteri,** che possono essere sostanzialmente identificati nei seguenti tre punti:

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



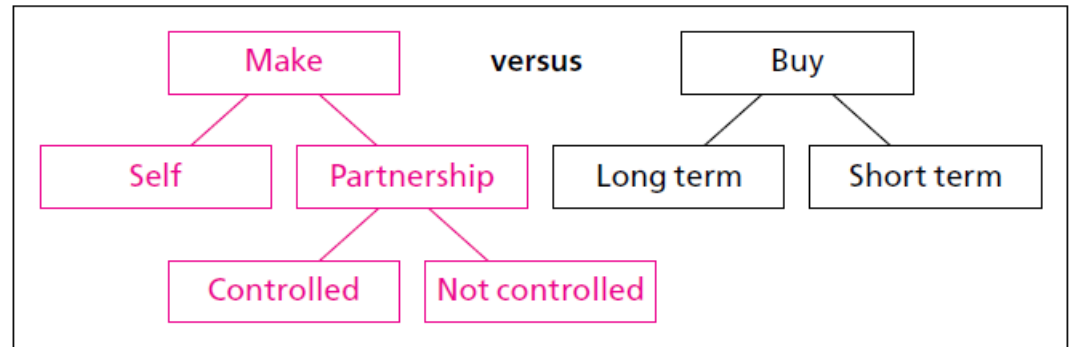
# Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica -  
conclusioni (1)

Nel complesso il rapporto qualità/costo rilevato consentirà, anche sulla base della "distanza dal core", di fare le scelte di esternalizzazione (buy) o di sostanziale mantenimento in casa (make) riportate dalla figura indicata.

A tal proposito è fra l'altro significativo tenere in conto delle possibili "specializzazioni di scelta" relative al make piuttosto che al buy.

## Range of outsourcing options



[J.B. Quinn, F.G. Hilmer- Strategic Outsourcing – McKinsey Quarterly 1995, no. 1]

# Outsourcing : la metodologia

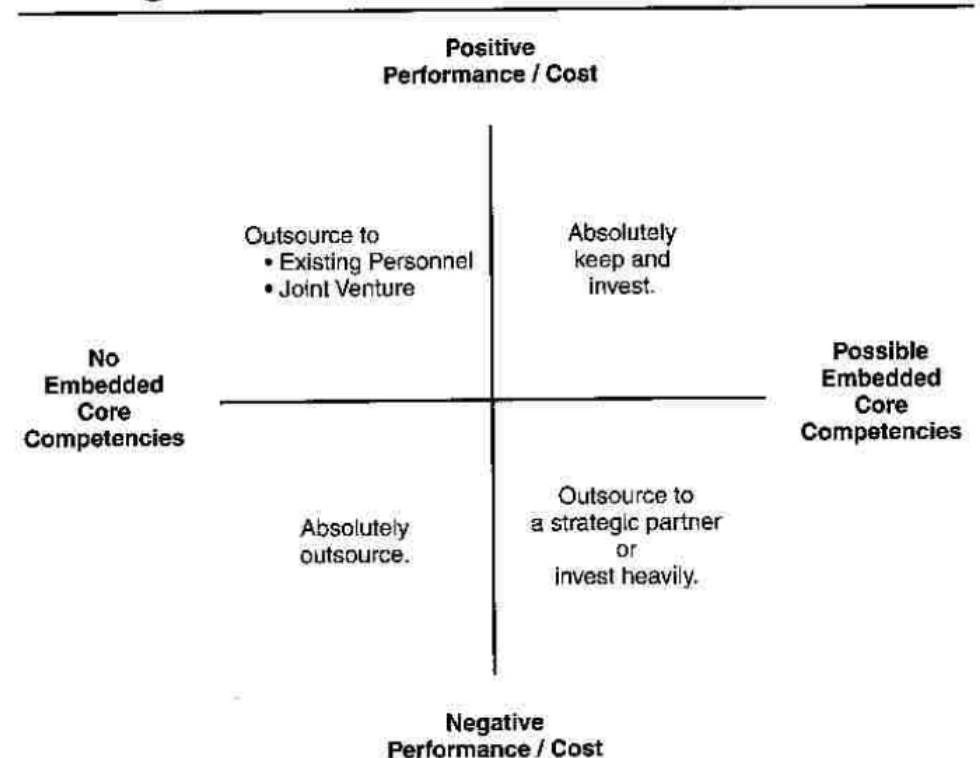
- la valutazione economica -  
conclusioni (2)

Appunto a proposito delle "specializzazioni di scelta" richiamate alla pagina precedente, il disegno esplicita, anche sulla base della "distanza dal core", le possibili tipologie.

Due punti di attenzione:

- innanzitutto è da notare che, pur con diverso accento, **tre dei quattro quadranti della matrice riportano a scelte di outsourcing.**
- l'attività di analisi condotta è anche occasione di re-engineering, ovvero di realizzazione della tipologia di "transformational outsourcing" in precedenza richiamata.

**Exhibit 11.1 Plotting Internal Units to Determine Sourcing**



[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

# Outsourcing : la metodologia

- la valutazione economica -  
conclusioni (3)

---

A questo punto è utile considerare che l'attività deve terminare con la definizione di un **capitolato/specifica**.

ovvero di un documento di descrizione delle caratteristiche del processo di potenziale outsourcing e delle relative attese, che, con altra ottica, si tradurranno nei contenuti contrattuali del provider di outsourcing.

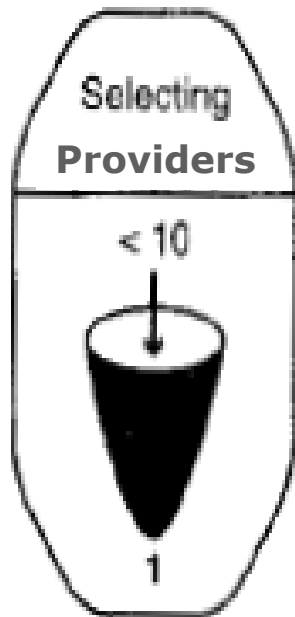
Pur se in questa fase sostanzialmente finalizzato all'attivare la ricerca sui mercati di fornitura (sarà il riferimento delle Request For Proposals), il capitolato deve essere completo ed esauriente.

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).

A complemento, è da segnalare l'importanza di eventuali spazi di modifica delle attività (processo) in essere. Tale valutazione è utile per ottimizzazione delle proposte di fornitura.

## La selezione dei fornitori

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



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

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

# 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. Cali – Il marketing di acquisto: strategie e tattiche]

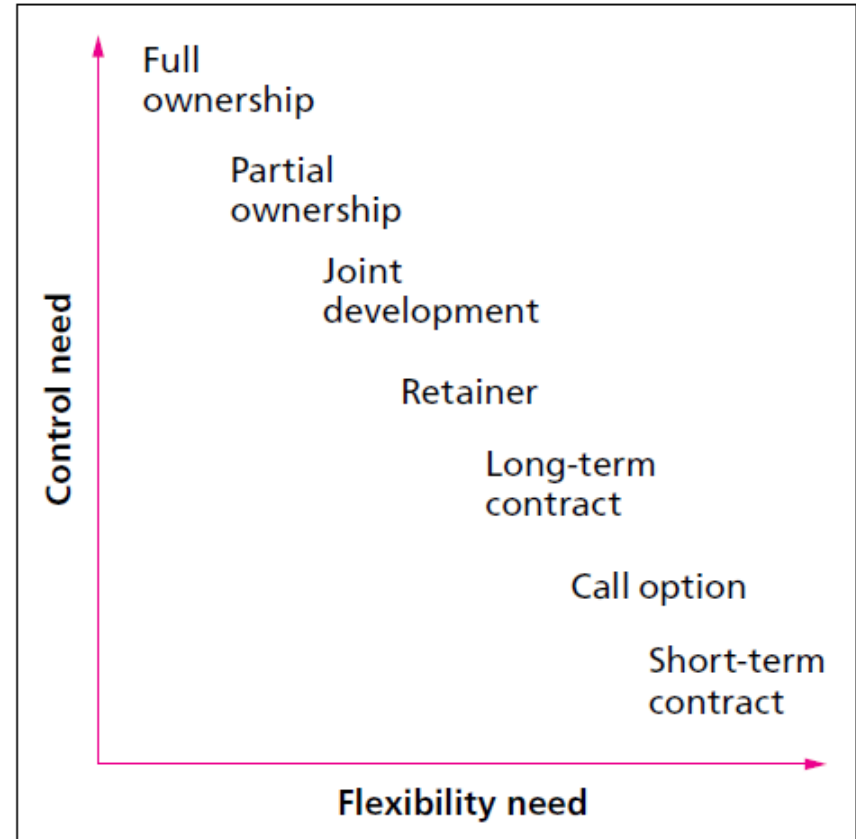
- la ricerca dei fornitori è, nei contenuti sostanziali, equivalente alle attività tipiche di **marketing di acquisto**
- la ricerca deve essere naturalmente **orientata dal livello di outsourcing** e comunque dal come è sentita la “funzione dei fornitori” (rif. a quanto da pag. 37 in poi).
- da considerare inoltre l’ “**ampiezza del coinvolgimento**” delle funzioni e dei rispettivi livelli gerarchici delle due organizzazioni potenziale cliente e fornitore. Tale ampiezza sostanzialmente dipenderà sia dall’oggetto e dalla “relativa dimensione di business” sia dalla tipologia del progetto di outsourcing (tattico, strategico, operativo tradizionale, operativo di soluzione)

# Outsourcing : la metodologia

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

A complemento di quanto alla pagina precedente (in particolare a rinforzo di quanto al livello di outsourcing e alla "funzione dei fornitori"), la ricerca sarà improntata dal tipo di partnership conseguente il livello di flessibilità ed il relativo livello di controllo (... già evidenziati in precedenza ed ancora richiamati dalla figura a fianco!).

## Potential contract relationships



[J.B. Quinn, F.G. Hilmer- Strategic Outsourcing – McKinsey Quarterly 1995, no. 1]

# Outsourcing : la metodologia

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

Premesso quanto alle pagine precedenti, l'intera attività di selezione dei fornitori può essere schematizzata nelle seguenti fasi:

- 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

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

# 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;
- ...

- Quanti nominativi?

Operativamente poi è spontanea la domanda del "quanti nominativi?". La risposta di maggior contenuto dovrebbe essere nei termini "tanti quanto necessari per condurre un'adeguata attività di marketing di acquisto".

Volendo forzarci nel quantificare, comunque l'ideale sarebbe individuare venti-trenta nominativi, di fatto poi la prassi (comunque infruttuosa) è di fermarsi ai primi nominativi individuati (se non al primo).



# Outsourcing : la metodologia

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

- A complemento è da evidenziare:
  - quanto in merito all'“ampiezza del coinvolgimento” (rif. pag. 65). Ora, essendo in una fase di individuazione dei nominativi, il problema non si porrebbe; attenzione però che, in particolare nel caso di interessamento di terzi ( specialisti/consulenti ecc.) le “notizie girano”, aspetto che in qualche caso può creare difficoltà nelle successive fasi dell'attività.
  - comunque l'utilità del tener in conto della dimensione del business.
- Ulteriore considerazione: in particolare nel caso di outsourcing di produzione - comunque in funzione delle scelte strategiche aziendali e in particolare in funzione di outsourcing operativo (“tradizionale” e “di soluzione” - sarà utile considerare i “piccoli” fornitori, i cui 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)

Premesso quanto alle pagine precedenti, per generale inquadramento dell'attività e metodologia dell'intero processo di "selezione dei fornitori" è utile far ricorso alla normativa ISO 9000 (o, con riferimento alle pubblicazioni UNI, ad altre normative generalmente specifiche per settore) e, in particolare, al capitolo di "valutazione dei fornitori".

I riferimenti cardine riportano a:

- all'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. In sostanza quindi alla sussistenza (ovviamente qualora si pensi ad un rapporto duraturo nel tempo) di condizioni di partnership.

"Evidenza oggettiva" (i cui sinonimi sono "audit", e "due diligence") significa avere riscontro, proprio nei termini di "andare a vedere", di quanto il fornitore afferma di poter fare. Ad esempio:

- 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.

E' però da tener in conto che – specificatamente nel senso di "andare a vedere" - la ricerca di evidenza oggettiva verrà condotta quale ultima fase dell'attività di selezione, ovvero al momento di definizione del fornitore effettivo (la possibilità di condurre un audit dipenderà inoltre dai rapporti di forza fra cliente e fornitore).

# Outsourcing : la metodologia

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

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 ancora richiamare un QFD (o uno strumento analogo) che partendo da quanto atteso (il “cosa”) conduca alle caratteristiche che il fornitore dovrà avere appunto per soddisfare le attese (ovvero i “come” associati al “cosa”).

Fra l’altro, riportandosi a ISO 9000, l’esercizio del QFD sarà anche funzionale al produrre, e in particolare rivedere (eliminando possibili sprechi), la documentazione necessaria (specifiche, disegni, capitolati ecc.).

Comunque, in generale una possibile elencazione di alcuni elementi di indagine distingue fra parametri “hard” e “soft” (rif. pagina seguente), dove:

- “hard” riporta alle caratteristiche che meglio si prestano ad una misurazione (conduzione di una due diligence),
- “soft” a quelle di carattere attitudinale, che quindi 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) – criteri di selezione (1)

<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
<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		

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".

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

# Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) – criteri di selezione (2)

## 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
Continous 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

Aldilà della distinzione fra parametri hard e soft, la tabella presenta gli argomenti più richiamati in fase di selezione e valutazione dei fornitori (in sostanza, e non potrebbe essere diversamente, si tratta delle stesse voci richiamate dalla pagina precedente).

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

[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) – criteri di selezione (3)

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.

# Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) – criteri di selezione (4)

La selezione richiede di essere supportata in modo oggettivo attraverso parametri la cui scelta e peso sarà funzione delle ragioni di base dell'outsourcing (costo, finanziarie, organizzative ecc.).

In altri termini: tali parametri saranno il "cosa" dell'ipotetico QFD richiamato a pag. 71) e le prestazioni del fornitore (Provider Qualifications) i "come".

La tabella riportata può essere strumento di razionalizzazione (prima selezione) dei fornitori individuati.

**Exhibit 13.1 Identifying and Weighting the Qualifications**

	Reasons to Outsource					
Provider Qualifications	Total Weighting					
Total	100%					

Identify the related qualifications for each reason to outsource. Then assign weights to each appropriate box (matching reason and qualification), so that the total numbers in all of the boxes add across and down to 100 percent (shaded areas).

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

# Outsourcing : la metodologia

- la selezione dei fornitori (providers) –  
criteri di selezione (5)

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 rientravano nell'analisi delle opportunità di outsourcing).

Anche sulla base della selezione preliminare dei fornitori, andrà quindi definito se:

- esternalizzare gli interi processi o solo parte delle attività;
- il rapporto che si intende avere con il fornitore (definire quale la "funzione del fornitore")
- quale peso assegnare ai fornitori di "più basso costo?"
- valutare se conveniente avere un rapporto a "costo fisso" o proporzionato ai risultati? E, in questo caso, a quali parametri riferirsi?
- ...

## **L'insieme delle risposte consentirà la redazione della RFP (Request For Proposal)**

ovvero del documento in base al quale i fornitori formuleranno la loro offerta, le cui analisi/valutazioni consentiranno quindi di procedere verso le ulteriori fasi di selezione del fornitore

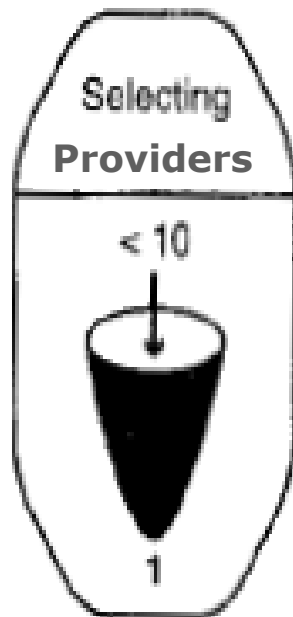


# Outsourcing : la metodologia

---

La redazione delle

# Request for Proposals



*[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.**

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).

Quale informazione complementare: è da tener in conto che l'impegno del fornitore nella risposta (preparazione dell'offerta) è talvolta non indifferente, informazioni incomplete o parziali quindi "disporrebbero non bene" verso una partnership quale quella tipica dell'outsourcing.

- *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.<sup>1</sup>
- *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 (1)

- **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 circoscrivere 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).
- **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).
- **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 (1)

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.

Exhibit 15.1 Restating Proposal in Common Terms

Information Specifically Requested in the RFP	Provider Proposals									

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.

Nota: nella fattispecie la matrice riportata è finalizzata ad inquadrare la risposta dei vari fornitori alle diverse voci del RFP.

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

# Outsourcing : la metodologia - il confronto e la valutazione delle Proposals – gli strumenti (1)

**Exhibit 15.2 Evaluating Proposals**

Una volta confrontate le varie offerte (proposte) si dovrà comunque procedere con la valutazione del singolo fornitore.

Nel dettaglio: se la RFP conterrà esplicitamente anche le caratteristiche desiderate, la valutazione del singolo fornitore avverrà, relativamente ad ogni singola caratteristica, sulla base del posizionamento del fornitore e sul peso assegnato alla caratteristica stessa.

<u>[Provider Name]</u> <u>Provider Qualifications</u>	Raw Score*	Weighting	Weighted Score

\*The raw score should be the reviewer's evaluation of the provider's qualifications, as a percentage of a 100 percent perfect match with the expectations.

# 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. alla check list) la cui verifica presumibilmente comporterà degli incontri con i fornitori.

Questa fase è comunque **finalizzata al capire quali le componenti e le causali del costo**. Sarà inoltre utile condurre un'analisi non solo economica, ma anche orientata ai flussi di cassa.

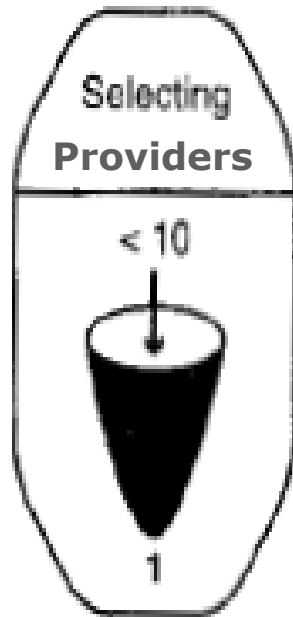
- They have different cost structures (operational and capital).
- They have different unused capacity levels, and thus different needs for new business.
- They have different risks, short-term and long-term.
- They have different profit motivations and requirements.
- They have different understandings 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.
- 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

---

## La selezione finale



*[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 (prescindendo da possibili superficialità insorte nella fasi precedenti) spesso significherà non considerare la congruenza con il solo obiettivo primario dell'outsourcing, ma anche con altri secondari.

**Definiti i due-tre potenziali fornitori, 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.**



# 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 di realmente possedere (nella fattispecie di quanto sarà stato esposto sia in fase di risposta alla RFP sia in altri momenti informali).

sinonimi di “due diligence” sono “audit” e “verifica ispettiva”.

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 (da tenere in conto “significativi”) potrà comportare la squalifica del fornitore considerato.

In una logica di priorità, i seguenti punti possono essere utilizzati quali riferimenti preliminari per la 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 ?
- ✓ ...

**Sistema qualità:** le struttura organizzativa, le procedure, i processi e le risorse necessari ad attuare la gestione della qualità  
[UNI EN ISO 8402:1994 “Qualità : Terminologia”]

La pagina seguente riporta un importante riferimento normativo per lo sviluppo di una due diligence, ovvero la norma UNI EN 29011. A tal proposito il riferimento ai Sistemi Qualità (ed a quelli di gestione ambientale, che è legittimo considerare come un’applicazione specializzata della gestione per la qualità) non deve trarre in inganno; infatti i Sistemi Qualità sostanzialmente riportano alla sussistenza delle condizioni organizzative ed operative necessarie all’obiettivo.

Nella pagina successiva sono riportati ulteriori riferimenti, che fra l’altro arricchiscono quelli che in primo luogo sono generalmente derivabili dalla due diligence.

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

la norma UNI EN ISO 19011 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.**

# Outsourcing : la metodologia

- la selezione finale – la due diligence (3)

- Riferimenti per la due diligence
  - 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.
  
- 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)

La “chemistry” ha proprio il significato di percezione della presenza di elementi culturali (ovvero di comportamenti impliciti) a priori utili al conseguimento e rinforzo dei risultati attesi. In altri termini, la chemistry è intesa a rilevare la sussistenza di condizioni di empatia.

A tal proposito è da notare che:

- logiche di chemistry sarebbero da applicare a soggetti che le precedenti fasi di selezione hanno comunque indicato “alla pari”;
- di fatto la ricerca di empatia (e anche di “simpatia”) viene spontanea in qualsiasi fase di selezione;
- al contrario delle fasi precedenti, l’empatia non ha caratteristiche di misurazione (in altri termini cerca le “caratteristiche organiche” dell’organizzazione piuttosto che quelle meccaniche”)

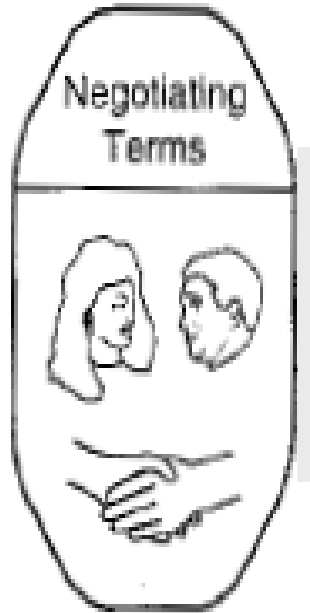
**Empatia:** la capacità di porsi nella situazione di un'altra persona con nessuna o scarsa partecipazione emotiva; diverso quindi da simpatia che implica sempre nel soggetto questa partecipazione  
[G. Devoto, G.C. Oli – Il dizionario della lingua italiana]

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
- 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]

## 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

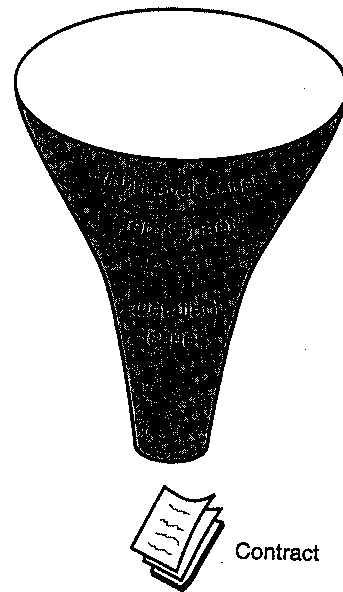
il presente capitolo tratta l'argomento fino a "deal breakers". Gli argomenti rimanenti sono trattati nel capitolo successivo.

# 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.

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

- 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?

- 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.)

Un particolare punto di attenzione è da dedicare al rapporto fra qualità e prezzo, nel senso di essere ragionevolmente sicuri che la qualità richiesta sia quella realmente necessaria. In altri termini, è possibile che la qualità richiesta risenta di "sclerotizzazioni operative", ovvero che la richiesta di un più alto livello qualitativo possa nascondere inefficienze proprie o negligenze proprie dell'azienda che esternalizza (ancora il altri termini: la richiesta di un alto livello qualitativo, in particolare nelle componenti di servizio, può essere fatta appunto per carenze di altri processi che si innestano con quello in fase di esternalizzazione).

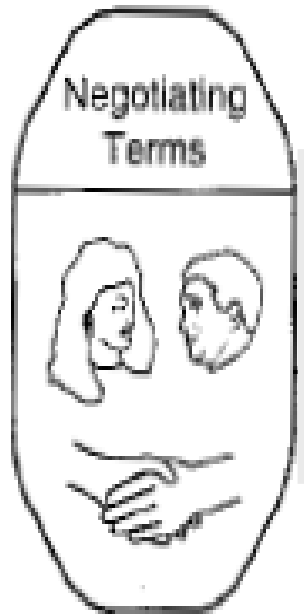
In ogni caso, è utile conoscere la possibile elasticità del rapporto, eventualmente per riconsiderare lo stesso nel tempo.



# 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**

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.


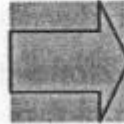
Le tre pagine seguenti riportano alcuni schemi/riferimenti di informazione sulla composizione di un contratto.

# Outsourcing : la metodologia

- il contratto - premessa (2)

La caratteristiche dei contratti di fornitura in generale.

**Figura 2.3. – Principali caratteristiche del contratto di fornitura**

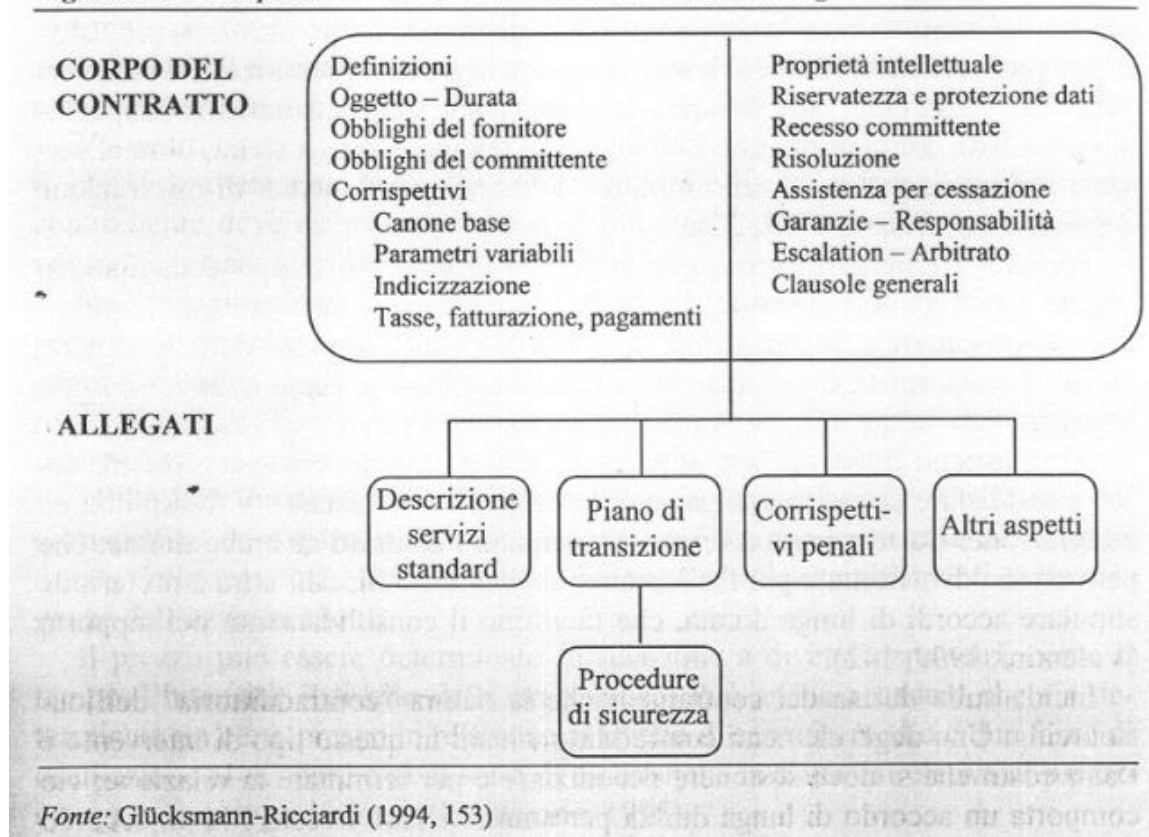
<b>FORMA</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Contratto stipulato a pena di nullità;</li><li>❖ Costituiscono forma scritta le comunicazioni effettuate per telefax o altra via telematica;</li><li>❖ Se la proposta inviata dal committente non è seguita da accettazione scritta da parte del subfornitore,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

[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 riferimenti (1)

## ➤ 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.

Un'esauriva 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).

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 rescissione dal contratto.

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.

## ➤ Pricing (definizione del prezzo)

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 possibili penalità o più frequentemente di premi che 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)". A complemento è utile considerare che il global service è in qualche misura sinonimo del Business Process Outsourcing in precedenza richiamato (rif. "framework dell'outsourcing").

# Outsourcing : la metodologia - il contratto riferimenti (2)

- Altre importanti componenti.
  - ✓ **Modificazioni della dimensione e contenuto del business:**
    - variazioni di volume (quantità)
    - modifica del livello di servizio
    - aggiunta di nuove commesse
    - ...
  - ✓ **Fattori esterni** potrebbero essere variazioni:
    - del costo del lavoro
    - delle materie prime
    - del cambio
  - ✓ **Condizioni complementari**, che potranno essere relative a:
    - le risorse impegnate
    - il management (livello di delega) e il controllo
    - gli aspetti finanziari
    - la scadenza di contratto
  - ✓ Le **risorse** a cui far riferimento :
    - 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 riferimenti (3)

[segue]

- ✓ 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.
  - ...
- ✓ 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.
- ✓ Gli **aspetti finanziari** che riguarderanno:
  - la fatturazione
    - tempistica
    - informazioni a corredo
  - i termini di pagamento
- ✓ 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 inoltre 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)

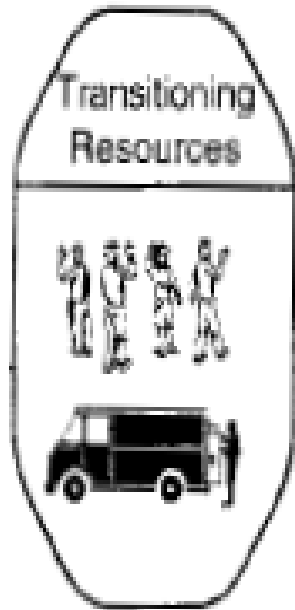
- ... regolamentazione del finanziamento e dell'esecuzione dei lavori di adeguamento dei beni previsti da disposizioni legislative ...
- ... regolamentazione della gestione degli eventi imprevedibili (dovuti a difetti occulti) ...
- ... elenco e regolamentazione degli interventi ritenuti necessarie facenti 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

---

## La transizione



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

[M.F. Greaver II - Strategic Outsourcing]

# 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 de:

- la **comunicazione**
- il **personale** (interessato dal progetto di outsourcing)
- il **phase-in**



# Outsourcing : la metodologia - la transizione - la comunicazione (1)

---

**“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.

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 (2) -

---

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.

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 (3)

---

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 tracciate / 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)

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 di fatto si traducono 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.**

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".

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).

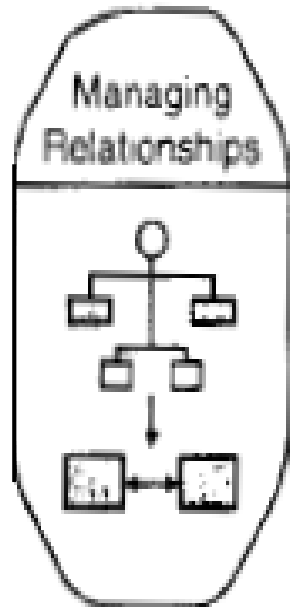
Temi tipici saranno la messa in opera o il trasferimento di risorse (personale e macchine), la definizione dei tempi di avviamento (addestramento del personale, messa in opera delle macchine ecc.), la copertura (in termini di assicurazione della capacità produttiva necessaria o di erogazione del servizio)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

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

---

## Appendici

# Outsourcing : la metodologia - App. 1 – modelli per progetti di outsourcing (i)

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 ]

Di massima un progetto di outsourcing può ovviamente essere ricondotto 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 (che in più casi riportano, quale momento centrale, alla figura del fornitore) ed altre finali di rilascio del progetto stesso e di successiva manutenzione.

# Outsourcing : la metodologia - App. 1 – modelli per progetti di outsourcing (ii)

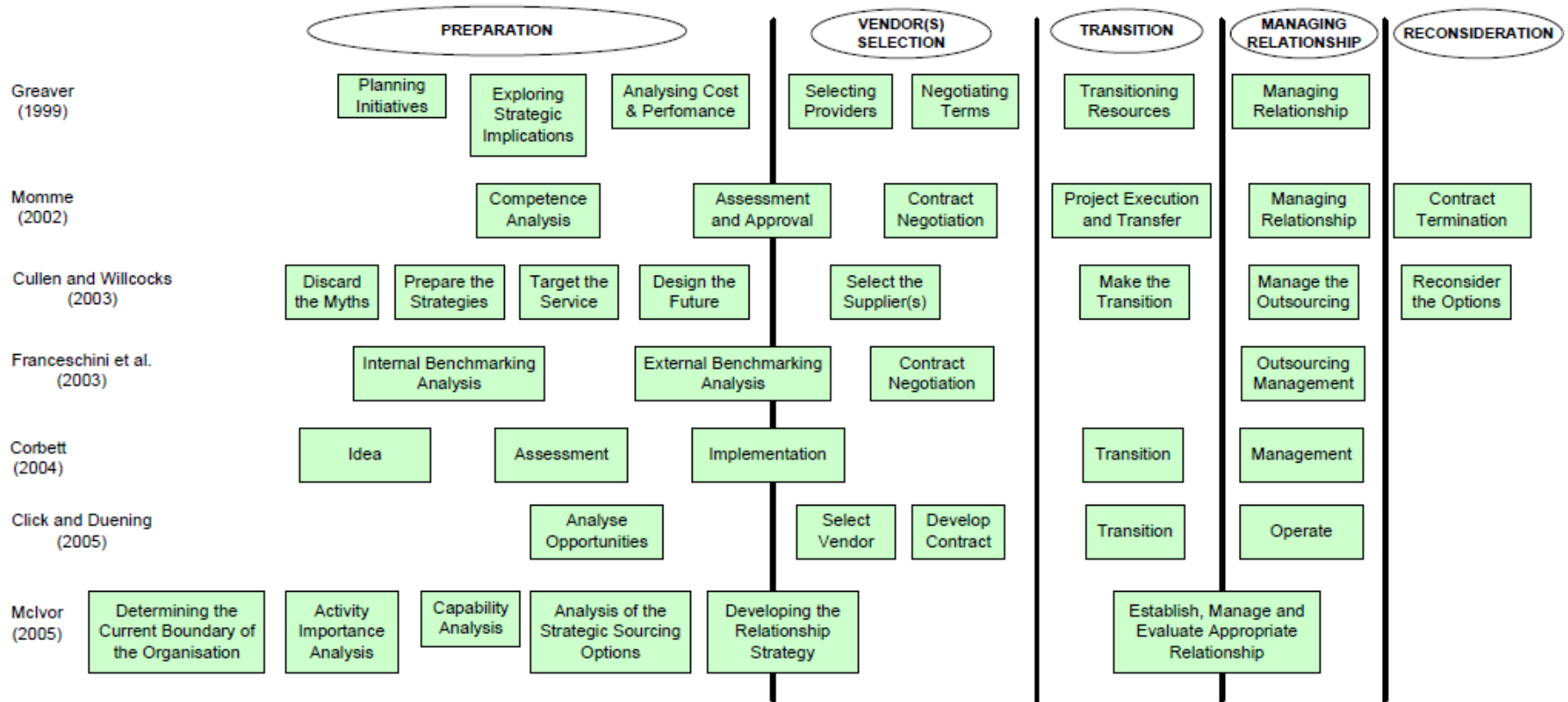
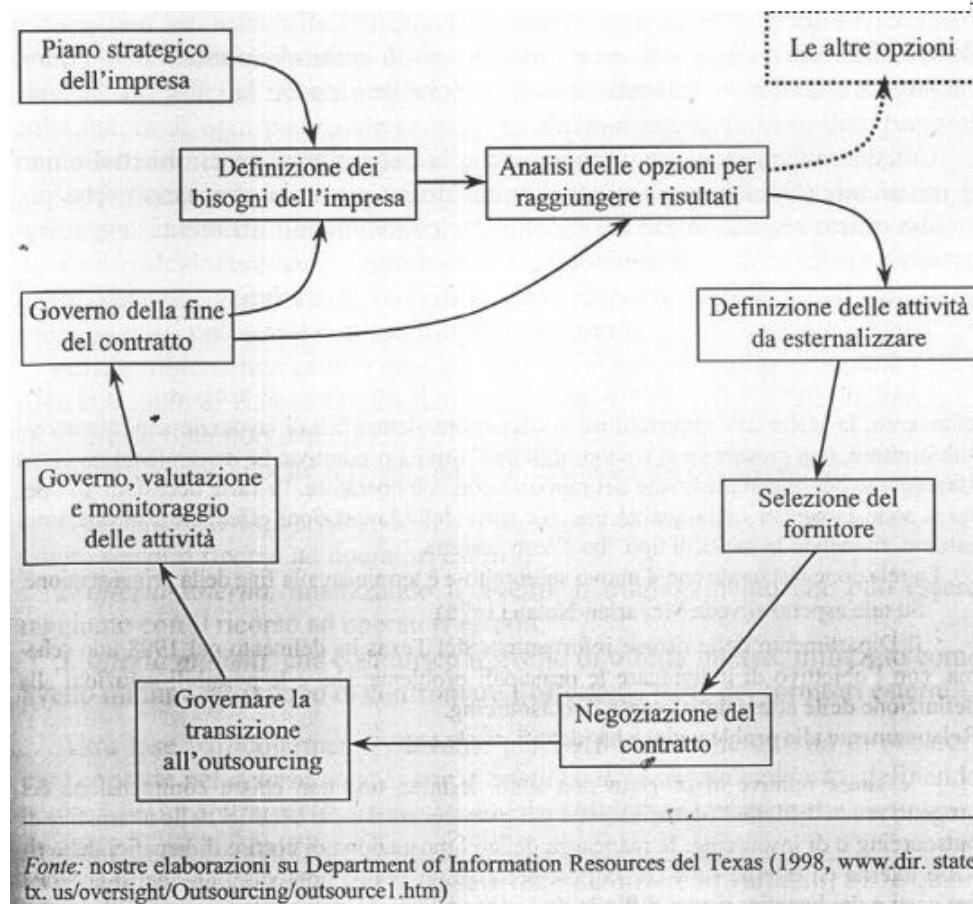


Figure 1 - Overview of the outsourcing process frameworks

[Z. Petrunovic , An Outsourcing Dilemma , Technical University of Denmark]

# Outsourcing : la metodologia - App. 1 – modelli per progetti di outsourcing (iii)

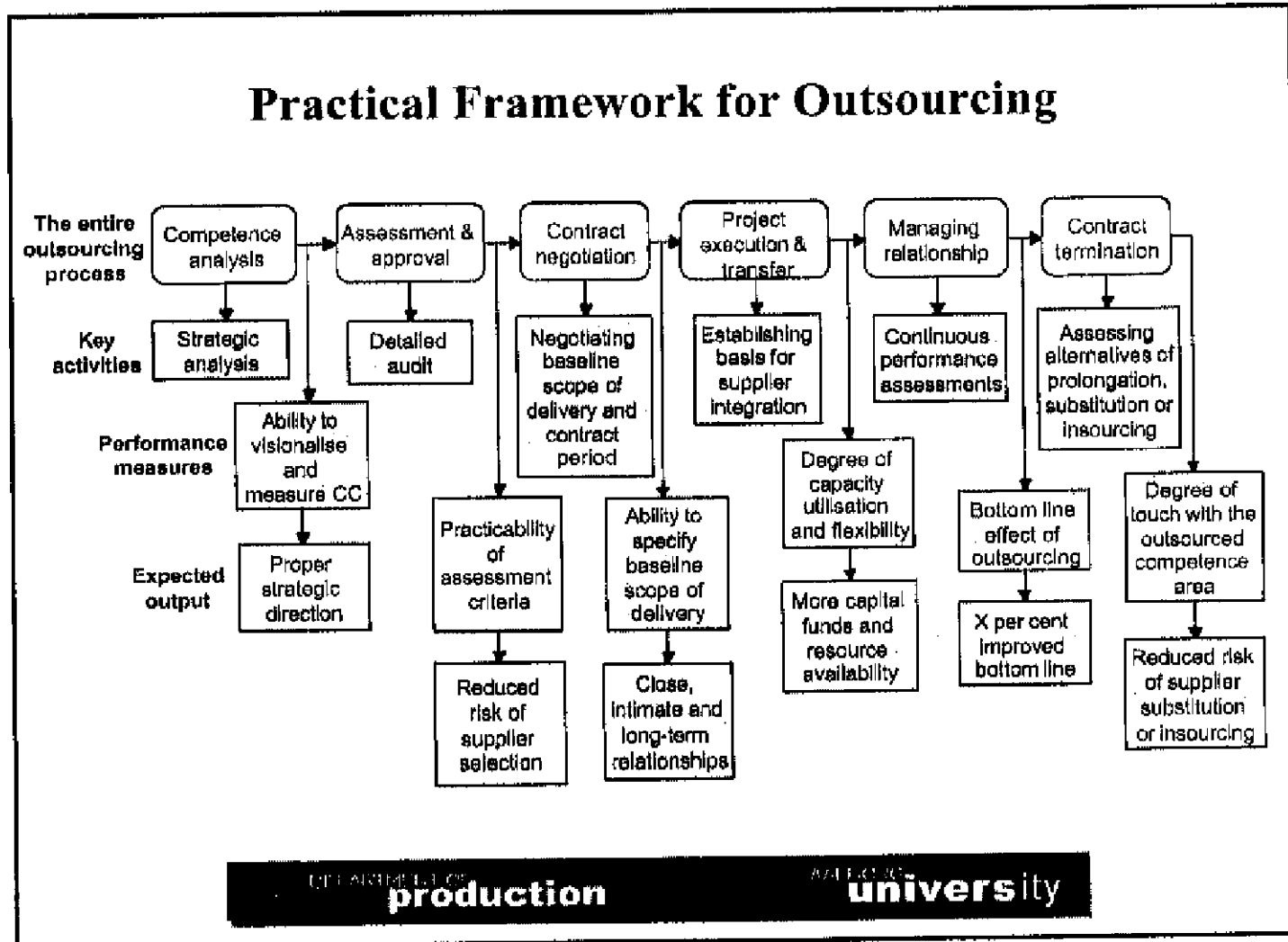
## Un quadro d'insieme



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

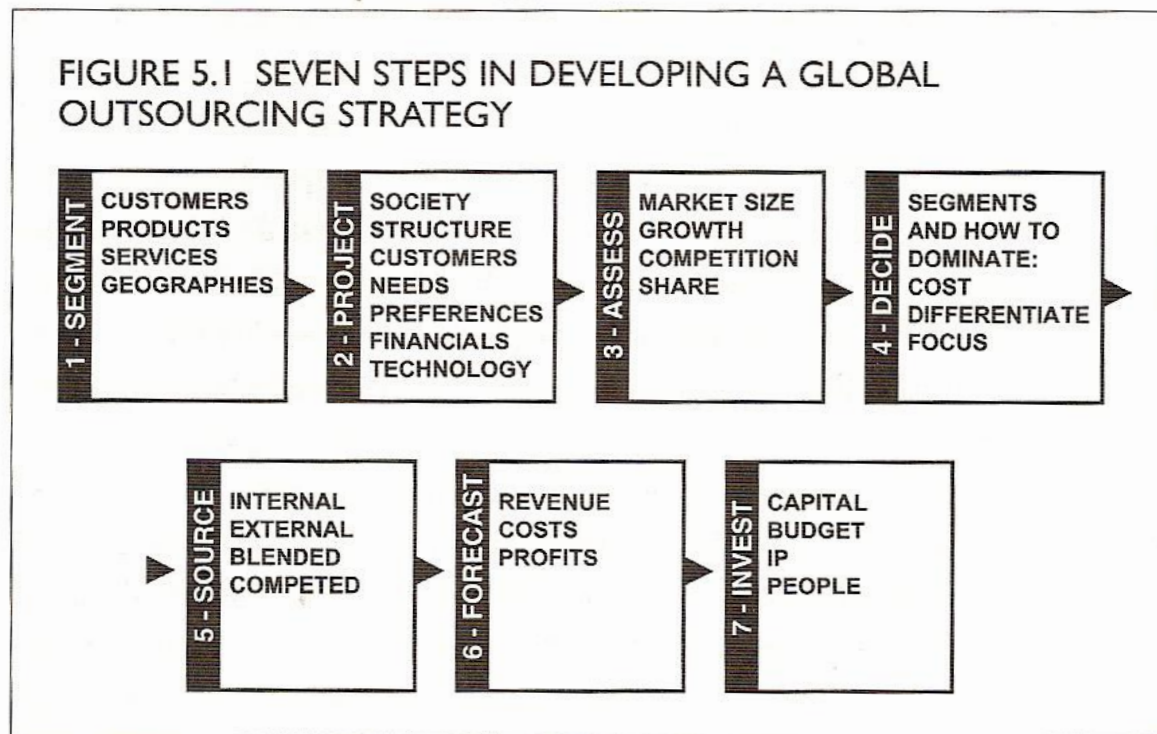
# Outsourcing : la metodologia - App. 1 – modelli per progetti di outsourcing (iv)

Un'altra visione delle fasi di sviluppo del progetto



# Outsourcing : la metodologia - App. 1 – modelli per progetti di outsourcing (v)

... 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 - App. 2 – outsourceability model (i)

---

Ad introduzione delle pagine seguenti: la curva espressione del modello riportato (della quale è comunque da considerare l'astrattezza) è espressa da

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

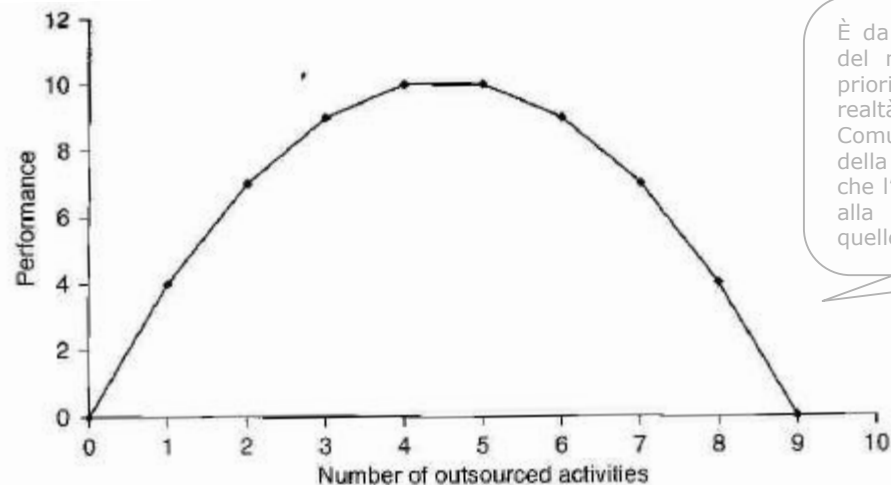
dove:

- 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.

Il modello permette di dissertare sull'interdipendenza fra le scelte di make or buy (mantenimento in casa o esternalizzazione).

# Outsourcing : la metodologia - App. 2 – outsourceability model (ii)

Un'interessante modello relativo alla scelta dei processi da esternalizzare ("outsourceability") 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 - App. 2 – outsourceability model (iii)

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 i miglioramenti attendibili
- D: la freccia propone la possibilità di traslazione della curva con conseguente aumento o diminuzione del numero dei processi di possibile esternalizzazione.

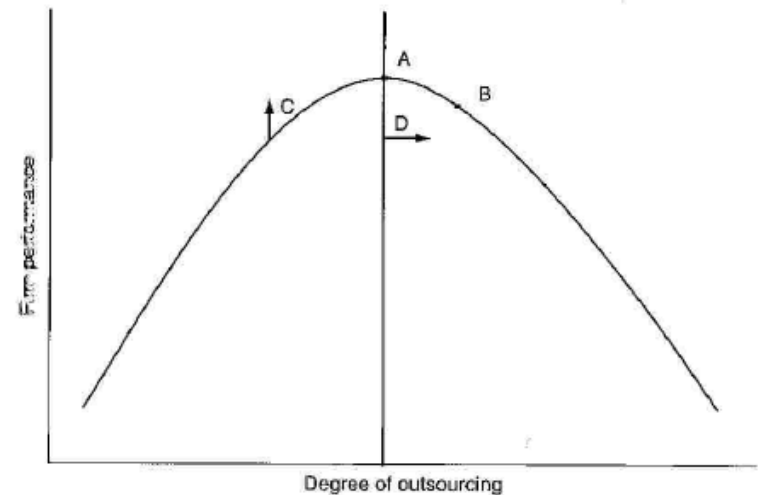


Figure 3.2. The negative curvilinear perspective

[M.J. Mol - Outsourcing]

# Outsourcing : la metodologia - App. 2 – outsourceability model (iv)

## ➤ 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])

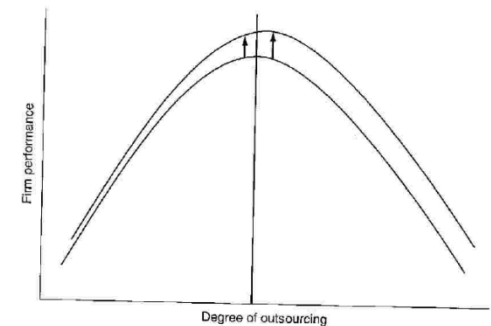


Figure 5.2. An upward shift of the curve produced by a large external span of control

[M.J. Mol - Outsourcing]

# Outsourcing : la metodologia - App. 3 – esempio di individuazione del core (i)

---

1. Definire il prodotto o servizio in analisi, per quindi disegnare il relativo processo (di produzione od erogazione) e comunque elencare le attività di supporto.

- *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 - App. 3 – esempio di individuazione del core (ii)

---

## 2. Focalizzare le caratteristiche competitive del prodotto.

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

## 3. Collegare tali caratteristiche a specifiche attività del processo, ovvero chiedersi quale specifiche attività (comprehensive delle abilità ad esse relative) sono collegate a determinate caratteristiche

[ Con rif. alle caratteristiche espresse al punto 2]

- “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]

# Outsourcing : la metodologia - App. 4 – definizioni relative alla partnership (i)

**Table 9.6** Comparison of traditional and partnering supplier relationships

<i>Traditional</i>	<i>Partnership</i>
Emphasises competitiveness and self-interest on the part of both purchaser and supplier	Emphasises cooperation and a community of interest between purchaser and supplier
Emphasis on 'unit price' with lowest price usually the most important buyer consideration	Emphasis on total acquisition costs (TAC) including indirect and hidden costs, e.g. production hold-ups and loss of customer goodwill through late delivery of material and components. Lowest price is never the sole buyer consideration
Emphasis is on short-term business relationships	Emphasis on long-term business relationships with involvement of supplier at the earliest possible stage to discuss how buyer requirements can be met
Emphasis on quality checks with inspection of incoming supplies	Emphasis on quality assurance based on TQM and zero defects
Emphasis on multiple sourcing	Emphasis on single sourcing although it is not, of necessity, confined to single sourcing. It will, however, reduce the supplier base
Emphasis on uncertainty regarding supplier performance and integrity	Emphasis on mutual trust between purchaser and supplier

[K. Lyons, M. Gillingham – Purchasing and Supply Management]

# Outsourcing : la metodologia - App. 4 – definizioni relative alla partnership (ii)

---

## ➤ **co-design**

- the ability of a customer to design competitive products in collaboration with their first tier suppliers.

[Little D. – Journal of product innovation management , Vol. 12 (1995)]

## ➤ **co-makership**

- working together so that each party benefits more from collaboration than working independently.

[K. Lyons, M. Gillingham – Purchasing and Supply Management]

# Outsourcing : la metodologia - App. 5 – esempi di mappatura di processo (i)

editoria

edizione testi

questa fase viene svolta indistintamente da due risorse

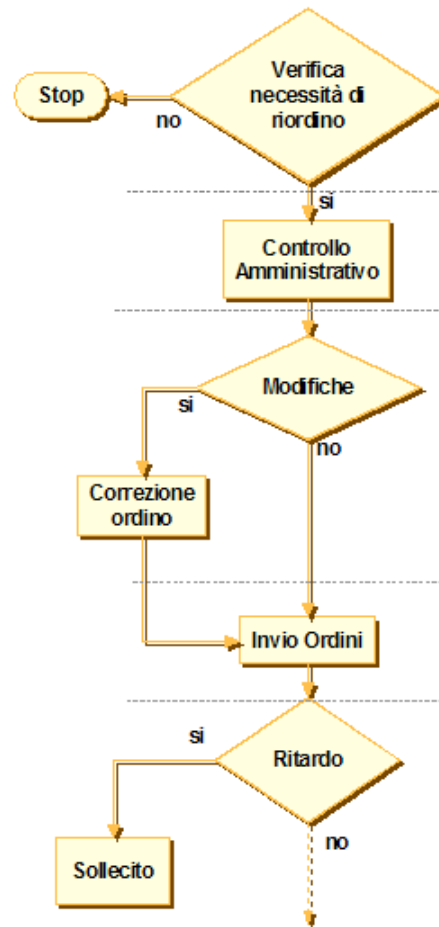
fasi del processo	risorse coinvolte				fondamentale all'obiettivo finale	processo automatizzato	processo automatizzabile
	sig.a A	sig. X	ig.a B	lombarda			
proposta per edizione testo				□	SI	NO	NO
gestione contatto di Assolombarda		□			SI	NO	NO
gestione contatto con tipografi per preventivi	□		□		SI	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

- **l'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 - App. 5 – esempi di mappatura di processo (ii)

altro esempio di mappatura di un processo



INTERFACCIA INFORMATICA/ MANUALE	DATI QUANTITATIVI		NOTE	OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO
	N°	INDICE PRODUTTIVITÀ		
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	--