

Modello di analisi per l'outsourcing di acquisti no core

Si presenta un modello di analisi fondato principalmente sul concetto di Global Service Estero

C. Noè e D. Sorrenti,
Università Cattaneo – LIUC, Castellanza (VA)

1 INTRODUZIONE

L'assodata importanza per le aziende di focalizzare il loro impegno sul *core business*, ovvero di presidiare attentamente gli specifici processi e le competenze di supporto al vantaggio competitivo, comporta una minor cura di quanto generalmente classificabile come *no core*. L'*outsourcing* (esternalizzazione) delle attività *no core* verso un *provider* (fornitore), per il quale esse costituiscano il core, si presenta quindi come una soluzione per l'ottimizzazione della gestione di tali attività.

Per il conseguimento di un effettivo miglioramento è comunque necessaria un'adeguata strutturazione del progetto di *outsourcing*, sia nel senso di individuazione ragionata degli obiettivi e conseguente definizione dei meccanismi necessari al loro conseguimento sia per quanto concerne un'appropriata personalizzazione dell'area oggetto del progetto stesso.

Questo lavoro presenta un modello di analisi dell'*outsourcing* degli acquisti *no core*, che ha avuto come riferimento per la sua formulazione le due condizioni suddette.

A tal proposito occorre comunque precisare che con il termine "acquisti" si comprendono tutte le componenti (marketing di acquisto, acquisto, approvvigionamento) dell'intero processo di acquisto.

Il modello di analisi proposto si fonda, inoltre, sul concetto di *Global Service Esteso* (GSE), espressione che vuole richiamare una più spinta integrazione della gestione degli *item* (prodotti e servizi) *no core* accompagnata, nel contempo, dal rinforzo delle condizioni utili alla corresponsabilizzazione del *provider* sui risultati.

2 IL GLOBAL SERVICE ESTESO

2.1 L'essenza del GSE

Il *Global Service Esteso* (GSE) può essere inteso quale "visione per la gestione del *no core*". Visione assume, in tale espressione, il significato di definizione di un'idea guida per il conseguimento di determinati risultati ovvero la capacità di generazione di un quadro di insieme dei prodotti e servizi *no core* funzionale alla valutazione di una loro gestione in *outsourcing* o, comunque, al miglioramento del rapporto fra qualità e costo.

In termini più operativi, il GSE denota la sua efficacia in primo luogo nella funzione di mappa dalla quale, alla luce delle osservazioni condotte sui singoli *item no core*, derivare le direttrici per l'estensione degli affidamenti in *outsourcing*.

A esplicitazione di quest'ultimo punto, è infatti da rilevare che il decidere "quando esternalizzare e con quali priorità e ritorni" comporta la necessità di indagare la singola realtà aziendale sia per quanto concerne il contesto culturale e le prassi di gestione sia in merito alla peculiarità dell'offerta di *outsourcing*. A fronte della diretta corrispondenza fra *no core* e *outsourcing*, occorre pesare il reale "livello" di *no core* dei singoli *item* per poi determinare un cammino di gestione.

A tal proposito le caratteristiche del modello di analisi nel prosieguo illustrato (paragrafo 3.3) consentono appunto di misurare le effettive possibilità e convenienze di esternalizzazione e comunque di definire le azioni da mettere in atto per la sopra citata estensione.

2.2 La caratterizzazione del GSE

In un contesto operativo l'essenza del GSE si traduce in sostanza in un ampliamento degli affidamenti in *outsourcing* degli *item no core* nelle due dimensioni:

- varietà
- processo della loro gestione.

In merito alla prima dimensione – rispetto agli *item* tradizionalmente considerati dell'offerta di *facility management*, cioè i prodotti e servizi di base complementari allo svolgimento del core *business* (le cui componenti sono richiamate in tabella 1 come "servizi ausiliari"), il GSE arriva a considerare anche i "servizi tecnici", cioè gli *item* rivolti alla produzione e alla logistica, e i "servizi ibridi" ovvero gli *item* caratterizzati dall'essere trasversali verso la gran parte dei processi aziendali. Si noti tuttavia che, nell'accezione data, il GSE non è necessariamente riferito all'esternalizzazione di intere "aree di operazioni" quali magazzini, processi e reparti di produzione, reparti amministrativi, ecc., ma ai prodotti e servizi a supporto di tali aree.

La tabella 1 inquadra gli specifici prodotti e servizi relativi ai suddetti aggregati. La tabella non è tuttavia esauriente.

stiva né per quanto riguarda la tipologia né in merito all'effettivo *outsourcing* ma è solo al fine di collocare, per la dimensione "varietà", alcuni specifici *item* nell'ambito del GSE. Per l'attuazione dell'*outsourcing* si ribadisce la necessità di un'indagine nella specifica realtà aziendale.

In merito invece al processo di gestione, il GSE prevede una delega al *provider* di tutte le quattro macro fasi, nelle quali il processo stesso è scomponibile, di:

- definizione delle esigenze,
- individuazione delle scelte di fornitura ottimali,
- approvvigionamento dell'*item no core* (erogazione del servizio e/o fornitura del prodotto),
- valutazione dei risultati

A tal proposito è da notare che l'attuale offerta di *outsourcing* è sostanzialmente imperniata solo su una o alcune di queste fasi. Infatti le attuali tipologie di proposta di *outsourcing* del *no core* sono di massima riconducibili a forme di *facility management* "tradizionale" – che si occupa, per gli *item* a esso relativi, delle fasi di erogazione del servizio e di valutazione del risultato –, e ad alcuni servizi di *e-procurement* – che interessano l'area individuata, da un lato, dalle ricerche di mercato e nelle forme di *process outsourcer* anche dalla definizione delle esigenze e, dall'altro lato, da tutte le tipologie di prodotti e servizi *no core* (fino a poter considerare gli acquisti relativi allo stesso *core*).

Il GSE prevede invece una copertura potenzialmente totale dell'area sottesa dalle due dimensioni citate.

Questa condizione di interessamento più esteso, che può anche richiamare logiche di *comakership* caratterizzate da una prevalenza del *know-how* del *provider*, ha valenza di rinforzo alla corresponsabilizzazione del *provider* ovvero di *outsourcing* del *reengineering* del processo di gestione degli acquistiⁱ.

2.3 I vantaggi del GSE

Dalla combinazione delle due dimensioni sopra citate sono attesi, sulla base di una maggior integrazione, livelli più alti di efficienza ed efficacia della gestione del *no core*.

La maggior integrazione consentirebbe infatti ritorni in termini sia di riduzione costi sia, a fronte del coinvolgimento del *provider* già nella fase di definizione delle esigenze, di acquisizione di *know-how*.

Le opportunità di riduzione costi, che sono originate da entrambe le dimensioni di varietà e processo, sarebbero in particolare configurabili:

- in merito alla varietà
 - nei minor costi di acquisto che, al di là della specializzazione per mercati di fornitura, possono essere conseguiti dal *provider* quale "aggregatore" della domanda di più aziende
 - dai risparmi specifici correlati con le maggiori entità di spesa degli *item* compresi nei "servizi alla produzione". In merito a tali servizi si rileva anche che, pur nella caratterizzazione di *no core*, la maggior complessità e vicinan-

za al core dei servizi alla produzione, rendono necessario che il *provider* fornisca un notevole livello di specializzazione, che presuppone praticamente quale "condizione necessaria" l'interessamento nelle quattro macro fasi del processo.

o per quanto al processo

- nelle maggiori efficienze, derivanti da potenziali sinergie dei "processi interni" del *provider*, determinate dall'affidamento di più prodotti e servizi
- dalla possibilità che il *provider* stesso avrebbe di assolvere meglio l'impegno di corresponsabilizzazione sui risultati.

Pertanto, le condizioni necessarie all'efficacia dei processi di acquisto, che si propongono nei termini di chiarezza sulle esigenze e organizzazione strutturata nelle tre funzioni di "marketing di acquisto", "acquisto" e "approvvigionamento", configurano il GSE quale riferimento ottimale per una gestione d'insieme degli acquisti *no core*.

Per l'implicita considerazione delle funzioni suddette nella dimensione processo, il GSE ne consente infatti la soddisfazione, avvalorata, nella scelta di *outsourcing*, dall'apporto di specializzazione esterna per la gestione del processo. Alla scelta di *outsourcing* si aggancia inoltre la dimensione varietà quale presupposto utile all'ottimizzazione dei ritorni economici di breve e funzionale a ulteriori ampliamenti dell'*outsourcing* degli acquisti.

Infatti, al di là della generazione di economie di scala derivanti con il *provider* nel ruolo di aggregatore della domanda di più aziende, il ritorno economico, cioè la riduzione dei costi connessi al *no core*, ha come premessa logica la considerazione di un'entità di spesa sufficientemente sostenuta che, in quanto ottenibile dall'integrazione di più serviziⁱⁱ, richiede una capacità di gestione altrettanto integrata.

Da considerare, inoltre, che il comprendere i servizi alla produzione è condizione necessaria all'interessamento delle PMI e, di conseguenza, anche all'ampliamento del mercato dell'*outsourcing*. Infatti i servizi alla produzione comportano per le PMI spese non trascurabili, mentre, per l'entità di spesa contenuta, i soli servizi tipici di *facility management* sono generalmente di scarso interesse per le PMI.

In merito ai possibili eventuali ampliamenti dell'*outsourcing*, le scelte sul *no core* acquisiscono invece valenze tattiche e propedeutiche ad altre di prevalente carattere strategico. A tal proposito è utile ricordare la rinnovata importanza per il mantenimento del vantaggio competi-

ⁱ Con altra espressione, l'interessamento sull'intero processo di acquisto ha valenza di "outsourcing del reengineering" del processo stesso.

ⁱⁱ Fra l'altro, il comprendere i servizi alla produzione è condizione necessaria all'interessamento delle PMI (per le quali tali servizi comportano spese non trascurabili), e quindi anche all'ampliamento del mercato dell'*outsourcing* (per questioni opposte a quelle dei servizi di produzione, cioè per contenuta entità di spesa, i soli servizi tipici di *facility management* sono generalmente di scarso interesse per le PMI).

Tabella 1 - Inquadramento degli *item no core* richiamati dal GSE

SERVIZI AUSILIARI (*)	Servizi all'edificio manutenzione edile manutenzione impianti civili (elettrici, termici, ecc.) gestione regime giuridico (di locazione, proprietà ecc.) ...	Servizi allo spazio gestione <i>lay-out</i> arredamenti <i>move-in</i> ...	Servizi alle persone guardiania e <i>reception</i> igiene ambientale (pulizie, smaltimento rifiuti ecc.) ristorazione viaggi flotte auto gestione documentale ...
SERVIZI TECNICI	manutenzioni impianti tecnici MRO (<i>Maintenance, Repair and Operations</i>) industriali smaltimento rifiuti materiali per confezionamento e imballo trasporti servizi di magazzino ...		
SERVIZI IBRIDI	<i>utility</i> (energia elettrica, telecomunicazioni, gas) stampati, cancelleria, consumabili IT servizi IT (licenze, assistenze, ecc.) consulenze continuative (paghe e contributi, sicurezza, sistema qualità ecc.) ...		

(*) le classificazioni riportate sono riprese da IFMA International Facilities Management Association. Non sono peraltro esaustive né per le classificazioni stesse né per i servizi indicati

vo assegnata alle funzioni di acquisto, che appunto nelle scelte di *outsourcing* possono trovare la soluzione funzionale a miglioramenti dei risultati di efficacia ed efficienza.

3 IL MODELLO DI ANALISI

3.1 La finalità

Assumendo quale riferimenti:

- il GSE nella sua valenza di strumento utile al tracciamento di un cammino di gestione del no core
- la necessità di strutturare opportunamente il progetto di outsourcing in termini di individuazione ragionata degli obiettivi e conseguente definizione dei meccanismi necessari per l'attuazione,

la finalità del modello di analisi può essere espressa nei termini di “capire, a fronte degli obiettivi aziendali, da dove partire per definire poi le tappe successive del relativo cammino di raggiungimento”.

3.2 Le componenti

La configurazione delle parti componenti il modello, che dovranno ovviamente essere riferite alle finalità, è nel seguito proposta attraverso la disaggregazione della espressione utilizzata per l'indicazione della finalità stesse.

Le prime considerazioni sono sui termini “a fronte degli obiettivi aziendali”.

Richiamando quali possibili obiettivi dei progetti di outsourcing la riduzione dei costi, l'acquisizione di *know-how* e la funzione di catalizzatore per il cambiamento, è evidente che il modello dovrà essere organizzato in modo tale da poter produrre informazioni utili alla verifica di coerenza dei singoli obiettivi.

Nella fattispecie quindi:

- i margini di riduzione dei costi potranno comprendere sia i costi diretti di acquisizione sia altri indiretti relativi al processo di gestione e transazionali in genere. I primi potranno, per esempio, essere pesati sulla base di rapporti fra la spesa complessiva per tipologia di *item* e adeguati indicatori aziendali (fatturato, organico ecc.); mentre i costi indiretti potranno essere valutati sulla base di rapporti fra il costo delle risorse impegnate nel processo di gestione della tipologia in analisi e la stessa spesa complessiva.

- l'acquisizione di *know-how* dovrà invece essere quantificata, in termini di potenzialità, a fronte degli scostamenti fra le prassi di processo e una *best practice* possibilmente orientata a logiche di miglioramento continuo.

- l'utilizzo dell'*outsourcing* in funzione di catalizzatore per il cambiamento dovrà comunque considerare le indicazioni sopra richiamate quali riferimenti operativi per la generazione di una “*green field vision*”.

I termini “da dove partire per quindi definire le successive tappe e il relativo cammino di raggiungimento”, che richiamano logiche di gestione di progetto, riportano invece a questioni di definizione delle priorità e di rilievo dei cammini critici. Anche in questo caso il modello dovrà prevedere la possibilità di evidenziare le informazioni necessarie a tal proposito.

In particolare, la definizione delle priorità, che saranno innanzitutto riferite agli obiettivi aziendali, dovrà considerare a priori entrambe le dimensioni di varietà e processo per poi focalizzare quella “più aderente” all'obiettivo. Se l'obiettivo aziendale fosse di riduzione costi *tout court*, maggior importanza potrà essere data alla dimensione varietà, dall'analisi della quale derivare i cammini critici e sviluppare un piano di interventi, sulla base degli indici

Entra in contatto
con oltre 210.000
fornitori industriali
SU

www.tgreurope.com

ACCESSO
GRATUITO

Thomas Global Register Europe

English ES | English GB | Deutsch | Français | Español ESP | Italiano | Nederlands



Oppure, seleziona una di queste categorie

A	F
Abrasivi e Prodotti Abrasivi	Fili e Filati
Accessori e Fianiture per Soldatura	Fili Metallici
Accessori per Calzature	Filtri e Fogli Plastici
Accessori per Macchine Utensili	Filtri e Prodotti per Filtri
Acciaio	Flussometri
Accumulatori Elettrici e Pile Elettriche	Fogli Metallici
AdB	Ferri e Formaci
Alumini	Forme

FOCUS AL 100%
SU PRODUTTORI INDUSTRIALI

CONSULTABILE IN
ITALIANO
ED ALTRE 6 LINGUE

OLTRE 40,000
CATEGORIE DI PRODOTTO

www.tgreurope.com



VISITATO DA OLTRE 7,1 MILIONI UTENTI/ANNO

sopra accennati e di altri di quantificazione dell'impegno di miglioramento.

Se invece l'obiettivo fosse di acquisizione di *know-how*, dovrebbe in primo luogo essere presa in considerazione la dimensione processo al fine di rilevare in tal senso per le singole fasi gli scostamenti dalla *best practice*, definire di conseguenza, in funzione delle criticità di intervento e passando alla dimensione varietà, le tipologie di *item* prioritari e arrivare alla pianificazione del progetto.

In altri termini: a fronte della rilevazione degli scostamenti di processo (eventualmente di una delle fasi), si tratterà quindi di definire da quali *item* avviare l'intervento. Tale scelta, che potrà essere fatta anche sulla sola base dello scostamento di specifici *item*, potrà comunque tener conto anche delle priorità derivate dalla dimensione varietà (per esempio: se, pur a fronte di marcati scostamenti del processo di uno specifico *item*, l'intervento di correzione dovesse condurre a contenuti ritorni economici, potrebbe essere utile considerare altri *item* di maggior potenzialità).

Sintetizzando quanto sopra per definire le componenti, il modello dovrà comprendere in una cornice le due dimensioni varietà e processo a loro volta scomposte, rispettivamente, nelle singole tipologie di *item* di prodotti e servizi e nelle voci utili alla misura dello scostamento delle singole fasi rispetto alle *best practice*.

3.3 La configurazione

Il modello è quindi rappresentabile, per evidenziare le relazioni tra varietà e fasi del processo nonché gli obiettivi quantitativi delle azioni di miglioramento, in uno quadro sinottico del tipo di quello illustrato in figura 1 dove l'asse delle ordinate riporta la tipologia di *item* (varietà) e quello della ascisse le fasi del processo e vi siano:

- per la dimensione varietà, un'ulteriore disaggregazione dei singoli *item* all'interno delle tipologie di prodotti e servizi,
- per la dimensione processo, alcune voci di *check list* utili alla misura di scostamento dalle singole fasi,
- alcune colonne per il riporto della spesa e dei costi indiretti,
- altre colonne per l'indicazione dei margini di riduzione e del grado di correlazione con gli obiettivi aziendali,
- alcune righe e colonne per la consuntivazione dei dati di scostamento dei processi e, ancora, per l'assegnazione del grado di correlazione e di definizione delle priorità.

Sostanzialmente lo strumento si presenta come una matrice con celle dedicate all'inserimento dei dati e altre finalizzate alla definizione delle priorità, dalla cui considerazione verranno quindi pianificati gli interventi.

A tal proposito, ricordando la funzione del GSE di "mappa dalla quale derivare le direttrici per il miglioramento del no core", va da sé che, in termini qualitativi, le direttrici stesse avranno origine dalle zone correlate con i livelli di priorità più alti per continuare verso quelle caratterizzate dai livelli immediatamente successivi e così via.

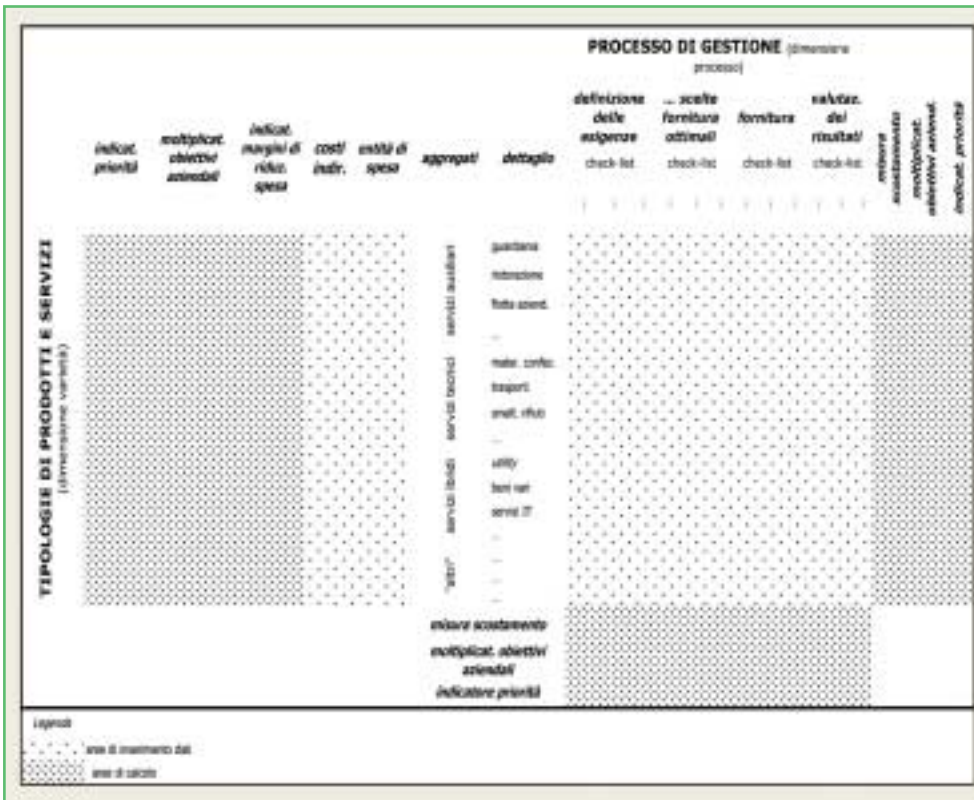


Fig. 1 La configurazione del modello di analisi

3.4 Le modalità operative

Le modalità operative dello strumento illustrato sono sintetizzabili nei passi necessari per arrivare, dalle informazioni e dai dati inseriti alla definizione delle priorità nelle due dimensioni di varietà e processo e, specificatamente per quella di processo, nei criteri di misurazione dello scostamento dalla *best practice*.

Ricordando che il fine ultimo del modello è la generazione di un piano di intervento modellato secondo gli obiettivi aziendali e i risultati conseguibili relativamente ai singoli *item*, la definizione delle priorità sarà ottenuta, per entrambe le dimensioni, dalla moltiplicazione di una serie di figure (indici o valori) caratterizzanti gli *item* stessi. Per la dimensione varietà, i fattori di tale moltiplicazione saranno tipicamente:

- le entità di spesa (eventualmente normalizzate);
- i relativi margini di riduzione che il *provider* sulla base di proprie valutazioni di *benchmark* riterrà di indicare;
- un indice generato ancora dal *provider* relativo all'impegno di conseguimento delle riduzioni di spesa;
- un fattore di correlazione con gli obiettivi aziendali;
- eventuali altri fattori espressione di specifiche contingenze aziendali quali la difficoltà di cambiamento del fornitore, ecc.

A tal proposito è da evidenziare che altri obiettivi diversi dalla riduzione costi (acquisizione di *know-how*, induzione del cambiamento, ecc.) potranno richiedere un adeguato *deployment* utile a evidenziare le correlazioni per tipologie di *item* o fasi di processo.

In modo analogo le priorità della dimensione processo deriveranno da moltiplicazioni fra le misure di scostamento dalle *best practice* e ancora l'indice di correlazione con gli obiettivi aziendali.

Per quanto riguarda i criteri di misurazione dello scostamento dalla *best practice*, l'aspetto qualificante sarà predisporre, per ogni prassi richiamata dalle singole fasi, una completa descrizione sia della *best practice* sia di eventuali altri ipotesi di minor valore per associare un punteggio a ognuna di esse.

In conclusione è sicuramente buona prassi procedere alla stesura di un documento di chiara esplicitazione dei riferimenti e delle assunzioni alla base dei calcoli di definizione delle priorità e delle quantificazioni degli scostamenti.

In merito alle *check list* alla fasi di processo, che, a prescindere da eventuali personalizzazioni relative ai singoli *item*, dovranno essere definite alla luce dei contenuti delle relative fasi. A titolo di esempio potranno essere richiamati i seguenti aspetti:

- Definizione delle esigenze
 - raccolta e validazione delle esigenze,
 - produzione di eventuale documentazione (specifiche, capitolati, *policy* aziendali ecc.) di codificazione,
 - revisione e aggiornamento della suddetta documentazione,
 - ritorno di informazione sui costi connessi a specifiche esigenze.
- Individuazione delle scelte di fornitura ottimali
 - organizzazione delle attività di marketing di acquisto,
 - formulazione e conoscenza delle previsioni di approvvigionamento,
 - valutazione dei fornitori,
 - livello di analisi dei prezzi.
- Approvvigionamento dell'*item no core*
 - verifica delle offerte,
 - emissione ordini,
 - revisione dei prezzi di fornitura,
 - controllo ed evasione delle fatture di fornitura.
- Valutazione dei risultati
 - controllo e registrazione del livello qualitativo,
 - ritorno di informazione al fornitore,
 - gestione delle azioni di miglioramento,
 - informazione sui risultati di miglioramento.

4. L'ORGANIZZAZIONE PER LA GESTIONE

L'espressione "organizzazione per la gestione" intende richiamare le determinanti di tipo organizzativo che il provider e il cliente dovranno considerare al fine di attuazione del progetto di outsourcing degli approvvigionamenti no core.

Distinguendo le possibili forme organizzative nelle due tipologie di "meccanica", cioè un'organizzazione orientata all'efficienza e quindi attrezzata con procedure operative standard, e "organica", ovvero un'organizzazione improntata all'apprendimento e di conseguenza alla capacità di adattamento a specifiche contingenze, si ritiene che, almeno per quanto riguarda l'interfaccia fra provider e cliente, la gestione dell'outsourcing degli acquisti no core debba avere prevalenti caratteristiche meccaniche.

Il razionale alla base di tale indicazione è nel contenuto di analiticità e nelle dimensioni contestuali proprie del GSE.

In merito al contenuto di analiticità: traducendo l'interessamento nella dimensione processo in finalità orientata all'ottimizzazione del rapporto fra qualità e costo, è evidente che sia la gestione della qualità (intesa nei termini di ragionata definizione delle esigenze e di approvvigionamento di "tutto e solo quanto necessario" alla soddisfazione delle esigenze stesse) sia la capacità di strutturazione del costo richiedano capacità analitiche per la cui sistematicità ed efficacia è necessaria la predisposizione di adeguati meccanismi procedurali.

Analogamente, schematizzando le dimensioni contestuali negli obiettivi e nella strategia, nel grado di incertezza ambientale e nelle tecnologie alla base dei processi interni e di interfacciamento si giungerebbe ancora a conclusioni orientate verso una caratterizzazione prettamente meccanica.

Infatti il loro studio porterebbe, per gli obiettivi e la strategia, a valori di ottimizzazione del rapporto fra qualità e costo e di generazione di sinergie; per il grado di incertezza ambientale a valori di contenuta complessità e instabilità; per le tecnologie alla base dei processi interni e di interfacciamento a valori di modesta varietà ed elevata analizzabilità delle attività componenti i processi.

A completamento, si evidenzia la necessità di tale caratterizzazione anche al solo scopo, peculiare del GSE, di corresponsabilizzazione del provider sui risultati. Il conseguimento di questo fine richiede infatti la costituzione di riferimenti che, per assicurare l'efficacia dell'intervento, presumanò un'oggettiva strutturazione, che non può che derivare da una puntuale analisi preliminare in termini di obiettivi e di condizioni necessarie al conseguimento stesso.

5. CONCLUSIONI

L'ottimizzazione della gestione del no core, con ciò intendendo una gestione finalizzata alla massimizzazione del rapporto fra qualità e costo e alla generazione di condizioni utili a un miglioramento continuo, richiede una vi-

sione globale funzionale allo sviluppo di un piano di intervento strutturato in termini appunto coerenti alle suddette finalità.

L'applicazione del concetto di *Global Service Estes* (GSE), espressione che vuole richiamare la considerazione di una più ampia varietà di prodotti e servizi no core accompagnata da un più ampio interessamento su tutte le fasi del processo di loro gestione, consente la composizione della sopra citata visione, fra l'altro utile, a fronte della maggior capacità di distinzione razionale fra core e no core che ne conseguirebbe, al plasmare meglio e a dimensionare l'organizzazione sul solo core.

La stessa accezione di no core, che implicitamente richiama scelte di outsourcing, riporta al coinvolgimento di un provider dei relativi acquisti capace di intervenire su "tutta l'estensione" delle due dimensioni, caratterizzanti il GSE, di varietà e di processo. La potenzialità del provider di aggregazione della domanda di più aziende e di specializzazione per mercati di fornitura può rafforzare le opportunità di riduzione costi e di acquisizione di know-how.

Tale soluzione, qualificabile come outsourcing tattico, sarebbe inoltre propedeutica a scelte di outsourcing di prevalente carattere strategico interessanti l'intero ambito degli acquisti. Il modello di analisi per l'outsourcing degli acquisti no core consente la traduzione operativa del GSE del quale fra l'altro ne evidenzia la valenza di mappa dalla quale derivare le direttrici per il miglioramento del no core. Tali direttrici riportano all'individuazione delle priorità rilevate dalla composizione di fattori relativi all'entità di spesa e alle prassi di gestione dei singoli prodotti e servizi, a riferimenti di benchmark e agli obiettivi aziendali.

L'attuazione di un progetto di outsourcing degli approvvigionamenti no core richiede un'organizzazione caratterizzata da un'impronta prettamente meccanica il cui razionale riporta al contenuto di analiticità del GSE ed alle dimensioni contestuali che, almeno per quanto riguarda l'interfaccia cliente - provider, gli sono proprie.

Tale impostazione è fra l'altro necessaria per consentire la corresponsabilizzazione del provider sui risultati, aspetto la cui realizzazione richiede riferimenti con una logica di formulazione rintracciabile e oggettiva. ■

Bibliografia

Accenture 2003, *Procurement outsourcing survey*, www.accenture.com.

Battaglia G., Franciosi F., Furlanetto L., Noè C., *Assistenza e manutenzione dei beni strumentali. Il servizio integrato come opportunità di business*, Ed. Il Sole 24 Ore, 2000.

Barrett P., *Facilities management: towards best practice*, Blackwell Science, 1998.

Chapman T.L., Dempsey J.J., Ramsdell G., Reopel M.R., *Purchasing: no time for lone rangers*, The McKinsey Quarterly, 1997.

Cotts D.G., *The Facility Management Handbook*, Amacom, 1998.

Davis C.E., Davis E.B., Moore L.A., *Outsourcing the*

procurement-through-payables process, Institute of Management Accountants, 1998.

Dulmin R., Minnino V., *Linear weight per la vendor evaluation: alcune osservazioni sul metodo*, Economia & Management 2004.

Gartner, *Procurement outsourcing may be an alternative to e-procurement*, EDP Weekly's IT Monitor, 2004.

Greaver M. F. *Strategic Outsourcing* Amacom 1999.

Lankford W., Parsa F., *Outsourcing: a primer*, Management Decision, 1999.

Lepeak S., *Procurement's future: outsourcing?*, www.line56.com, 2002.

Linder J.C., *Transformational outsourcing*, MIT Sloan Management Review, 2004.

Lysons K., Gillingham M., *Purchasing and Supply Chain Management*, FT Editions, 2002.

Maromonte K.R., *Corporate strategic business sourcing*, Quorum Books, 1998.

McCarthy I., Anagnostou A., *The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing*, International Journal of Production Economics, 2004.

Nellore R., Söderquist K., *Strategic outsourcing through specification*, Omega, 1999.

Osservatorio B2B, *Il B2B in Italia: finalmente parlano i dati*, Politecnico di Milano, 2004.

Perrotin R., Cali F., *Il marketing di acquisto: strategie e tattiche*, Ed. Franco Angeli, 2001.

UNI 10685, *Criteri per la formulazione di un contratto basato sui risultati ("global service")*.

Laurea in Ingegneria Meccanica nel 1975 presso il Politecnico di Milano. Professore ordinario di "Logistica industriale" e "Gestione della qualità" presso l'Università Carlo Cattaneo di Castellanza - LIUC, dove ha anche ricoperto l'incarico di coordinatore della Facoltà di Ingegneria. Attività universitaria cominciata presso il Politecnico di Milano, dapprima, presso il Dipartimento di Meccanica, successivamente, presso il Dipartimento di Ingegneria



Gestionale. Dal 1998 in ruolo presso la Cattaneo Esperienze imprenditoriali. Membro della faculty del Consorzio MIP del Politecnico di Milano per il quale è stato responsabile per più di dieci anni del corso serale annuale post-laurea di formazione manageriale.

Autore di circa 50 pubblicazioni scientifiche tra articoli su riviste italiane e internazionali, memorie presentate in convegni sia in Italia che all'estero, libri.

Laureato in Ingegneria Nucleare presso il Politecnico di Milano, ha frequentato il corso biennale Economia e Gestione d'Azienda presso la SDA Bocconi. Attualmente partner di una società di consulenza specializzata nella riduzione costi e titolare presso l'Università Carlo Cattaneo LIUC, quale docente a contratto, di un insegnamento del corso di laurea Specialistica in Ingegneria Gestionale su temi riguardanti progetti di outsourcing e di make-or-



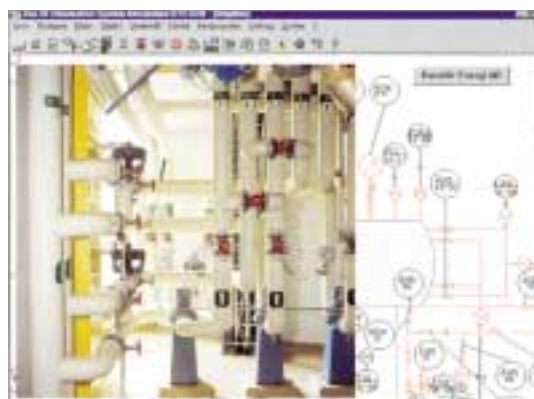
buy. Ha operato nelle funzioni di Qualità di Prodotto e di Qualità Materiali e di logistica in Aziende del settore elettronico e maturato esperienze di direzione in aziende del settore siderurgico e chimico. In consulenza ha diretto progetti di organizzazione in ambito logistico produttivo, di Qualità Totale, di implementazione del Sistema Qualità ISO 9000 riduzione delle spese di struttura e dei costi di approvvigionamento.

gli Autori

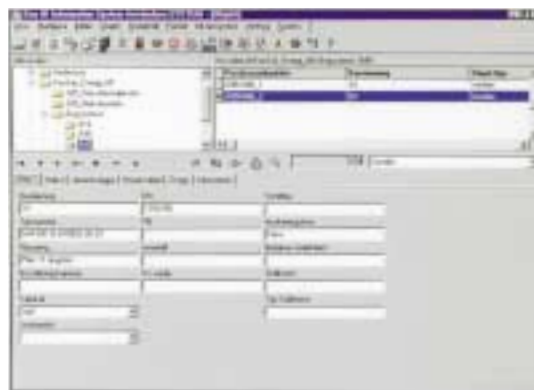


Plant Asset Management Information System Gestione della Manutenzione

- Tutte le informazioni dal vostro impianto, fabbrica o edificio a portata di un click
- Interfaccia utente grafica ed intuitiva
- Collegamento realtime diretto con i dispositivi in campo (sensori, PLC, ecc.)
- Report e Statistiche configurabili
- Pianificazione degli interventi
- Gestione stock parti di ricambio e molte altre funzioni.....



Multimedialità: le vostre informazioni in forma grafica, foto, video, disegni, ...



Navigazione user-friendly tra le schede oggetto: è possibile definire i contenuti, il formato, la posizione dei campi,....



Via Sanzio 5 - 20090 Cesano Boscone (MI)
Tel. 02.4861.4861 - Fax. 02.4861.4862
info@visionautomation.it - www.visionautomation.it

info@servitecno.it - www.servitecno.it
Vision Automation è una società controllata da Servitecno

PFERD GIOLO