

Un'esperienza di *outsourcing* di supporto nel settore *Procurement delle Telecomunicazioni*

La struttura della Wind Telecomunicazioni SpA alla fine del 1997 era composta da un manipolo di professionisti provenienti (circa 120 persone) da molte aziende del settore e non.

La fase di *start-up* è stato un momento stimolante nel disegno dei processi e nella contemporanea conduzione delle priorità, durante il lancio dell'iniziativa. inevitabilmente concitata sia in termini di numero di attività da svolgere contemporaneamente (es: allestimento della rete, sistemi informativi, acquisto dei sistemi e dei servizi necessari) sia in termini di occasioni di coordinamento, cui, di solito, venivano dedicate le ore serali e notturne.

In particolare, la struttura degli Acquisti e Logistica, suddivisa genericamente in tre macro-aree (acquisti network, sistemi informativi ed *hand-sets* e servizi) somigliava poco al complesso impianto di una struttura di Procurement and Services.

La logistica, in particolare, formalmente parte della struttura degli Acquisti, era in embrione anche perché non ancora operativa (il lancio del business verso il pubblico non era ancora avvenuto).

La situazione in fase fortemente evolutiva dopo tempi brevi spinse il TOP management aziendale a ricorrere al supporto di servizi prestati in outsourcing.

L'outsourcing secondo una letteratura corrente è classificato in quattro categorie:

- 1) Categoria I: vicinanza al core business aziendale ed alta complessità. E' certamente la categoria di utilizzo di outsourcing a più alto rischio per l'Azienda. Riguarda attività strategiche quali progettazione, sviluppo, acquisti, produzione e vendita.
- 2) Categoria II: vicinanza al core business e bassa complessità. Riguarda attività quali produzione a bassa complessità del tipo confezionamento, stampa, ecc.
- 3) Categoria III: distanza dal core business e bassa complessità. Riguarda attività di supporto quali contabilità, paghe e contributi, sicurezza, servizi comuni.

- 4) Categoria IV: distanza dal core business ed alta complessità. Riguarda attività quali gestione risorse umane, amministrazione, controllo di gestione, training, sistemi informativi, ecc..

L'outsourcing all'epoca richiesto come supporto ai Procurement Services, tra le varie connotazioni possibili, è identificabile come processo di Categoria I in quanto su di esso si sono giocati il successo strategico dell'impresa e proprio per tale motivo tutti gli attori coinvolti (committente e fornitore del servizio) sono stati chiamati ad investimenti massicci sia in fase organizzativa che nel processo di miglioramento.

Per quanto riguarda il caso Wind alcuni numeri fanno comprendere meglio gli sforzi organizzativi ed i conseguenti piani di miglioramento.

31/12/1998 (circa un anno dopo l'avvio dell'Azienda) : n. 30 buyers

30/03/1999 : n. 57 buyers

31/12/2000 : n. 85 buyers.

Inoltre fin dall'inizio dell'attività, il basso numero di accordi quadro (anche tariffari), dovuto alla necessità di concludere contratti di acquisto che fossero direttamente operativi anche se di grande importo ha comportato una "polverizzazione" del numero di ordini di acquisto e di documentazione corrispondente.

Contemporaneamente, la necessità di rendere fruibili le regole d'ingaggio dei fornitori all'interno della struttura di "*contracting*" (gestione operativa degli ordini da parte dei project manager) aveva reso necessaria una diffusione strutturata degli accordi di fornitura sia attraverso il crescente utilizzo del sistema informativo SAP sia attraverso ulteriore documentazione di supporto, aumentando in tal modo il numero e la distribuzione dei documenti.

Infine la produzione de-strutturata di contratti e ordini di acquisto più semplici non permise l'utilizzo di sistemi di document management nel breve periodo.

La produttività media dei *buyers*, costretti ad una crescente operatività spicciola ha rischiato di appesantire i costi ed il

rendimento medio delle sotto-strutture, a detrimento per l'attenzione ai *budget* di acquisto, al necessario *benchmarking*, al necessario *scouting* ed agli altri servizi (es: pianificazione, sistemi informativi, distribuzione dei contratti ecc).

Ecco emergere quindi l'esigenza di avviare un affiancamento di attività di supporto a quelle strategiche degli acquisti attraverso un'analisi stratificata delle attività.

L'*outsourcing* di cui si tratta ha riguardato le attività operative di:

- 1) acquisizione al sistema *legacy SAP* (in *avviamento*) degli ordini di acquisto;
- 2) conseguente al punto 1. l'acquisizione delle relative RdA (richieste di acquisto) provenienti da tutta l'azienda e che non erano ancora state integrate nel SAP né come documenti per il controllo della spesa né come richieste formalizzate verso l'attività di acquisizione;
- 3) affiancamento al buyer nel reperimento della documentazione di corredo alle RdA, non sempre esistente e completa;
- 4) acquisizione degli ordini e dei contratti all'archivio corrispondente;
- 5) avviamento dello storico degli ordini/contratti;
- 6) database dedicato agli acquisti (Oracle) di supporto al SAP.

Caratteristiche di corredo alle suddette attività sono state:

- A. la disponibilità a facilitare i collegamenti tra le Unità di Acquisto dislocate in edifici diversi dell'azienda;
- B. la disponibilità ad integrarsi con le stesse Unità di Acquisto creando unità di supporto "specializzate" per gruppo merceologico, diversamente alla fase di avviamento nella quale il supporto e l'affiancamento operativo era stato centralizzato nell'Unità di Pianificazione e Processi.

Contenimento del budget:

il ricorso alla struttura esterna NTA Srl di Roma, attraverso l'inserimento iniziale di nr. 3 persone crescente nei quattro anni successivi, fino ad arrivare a nr. 42 persone, ha permesso al personale interno (*buyers*) di concentrarsi sullo start-up del *core business* non tralasciando le attività di supporto al completamento dell'ordine di acquisto e del

contratto, difficilmente recuperabile altrimenti in tempi successivi.

Alla fine del 1998 la previsione di fabbisogno operativo (visto il budget di spesa e degli investimenti) relativo a nuove risorse umane nella funzione Acquisti era di 50 unità. Stratificando le attività e creando un gruppo consistente di supporto, facilitazione processi e affiancamento operativo, è stato sufficiente l'inserimento in organico Wind di soli dieci buyers molto specializzati, conservando così alla struttura interna la possibilità di una crescita più elastica e matura.

Qualità e quantità delle risorse inserite

Organizzate le prime attività di supporto operativo, sono immediatamente emerse esigenze diverse e di più elevata complessità, quali quelle di reporting alla Direzione Acquisti, indispensabili premesse per una qualsiasi pianificazione e strategia.

Nacque quindi la necessità di strutturare, rispetto ai primi interventi del supporto esterno, necessariamente de-strutturato e "tuttologo", una richiesta di servizi capace di integrarsi nei processi interni con efficienza ed efficacia. Un'azienda nell'azienda che fosse specializzata nella gestione degli Acquisti e non solamente al supporto delle funzioni principali.

L'affinamento dei rapporti con i responsabili intermedi sia degli Acquisti sia degli altri Enti interni alla Wind (clienti interni) ha poi comportato un ulteriore sforzo di affinamento nella ricerca di qualità gestionali nelle risorse principali e fornite dall'*outsourcer*, una notevole maturità operativa di tutte le risorse indistintamente.

Il tutto a costi notevolmente sostenibili rispetto a quelli paventabili da una esagerata crescita della struttura interna.

Conclusioni:

l'esperienza fatta presso la Wind Telecomunicazioni di *outsourcing* della gestione degli Acquisti in una fase di start-up, è paragonabile ad un modello di *learning by doing* organizzativo. I processi strutturati, i sistemi informativi e la standardizzazione, raggiungibili solo in una successiva fase di maturità di un'azienda, non permettono la sopravvivenza dei sistemi di acquisto nel medio-lungo termine se non integrando le risorse interne con altre cui affidare parte dei servizi.

Per di più, il modello presentato di *outsourcing* operativo, affinato nel tempo, può portare ad intraprendere l'emissione degli ordini di acquisto di carattere operativo (piccoli OdA e *call-off*) direttamente da parte delle risorse esterne, una volta emessi dalla struttura interna i contratti quadro.

Gli ordini di acquisto minori, numerosi e polverizzati, quando gestiti dai *buyers* esperti, deprimono la produttività dell'Unità di

Acquisto ed aumentano i costi per Milione di Euro acquisito.

In una sana strutturazione dei *procurement services*, l'*outsourcing* svolto interamente da strutture logisticamente separate, nell'elaborazione degli ordini di acquisto può fornire enormi risparmi in termini di ottimizzazione delle risorse (efficienza) e di miglioramento dell'efficacia da parte della struttura esterna che abbia investito in questo segmento di attività.

Dr. Marcello Danese - Consulente di Direzione
Tra il 1998-2001 - Wind Telecomunicazioni SpA
Direzione procurement & Services
Responsabile Unità di Pianificazione e Processi