



**L'integrazione sovra aziendale  
nelle attività di approvvigionamento e logistica  
nel processo di riorganizzazione delle Aziende del SSSR  
- Esperienze a confronto -**

***“Le tendenze sul fronte nazionale ed internazionale”  
L. Mastromarino – Presidente PricewaterhouseCoopers Advisory***

**Venezia – Hilton Molino Stucky, 28 novembre 2007**

# Contenuti

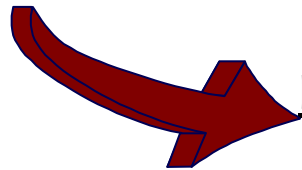
- Integrazione e concentrazione: motivazioni e obiettivi
- Opzioni di intervento
- Concentrazione o Outsourcing?
- Aree di intervento
- Dimensioni del fenomeno a livello globale
- Benefici ottenuti
- Acquisti e logistica
- Elementi fondamentali da definire
- Rischi e azioni mitigatorie



# Integrazione/concentrazione dei processi di supporto: motivazioni e obiettivi

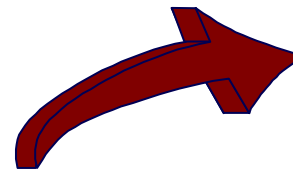
## Fattori di contesto:

- Crescente pressione competitiva
- Recessione economica
- Globalizzazione dei mercati
- Sviluppo innovazione e tecnologia



## Implicazioni per le Organizzazioni:

- Ricerca della continua crescita del fatturato (organica o per acquisizioni)
- Necessità di ridurre i costi
- Necessità di controllo direzionale e trasparenza/univocità delle informazioni
- Organizzazione al servizio di clienti globali sempre più esigenti
- Focus sulle competenze core
- Flessibilità e velocità di cambiamento
- Necessità di soluzioni per aumentare il valore per l'azionista

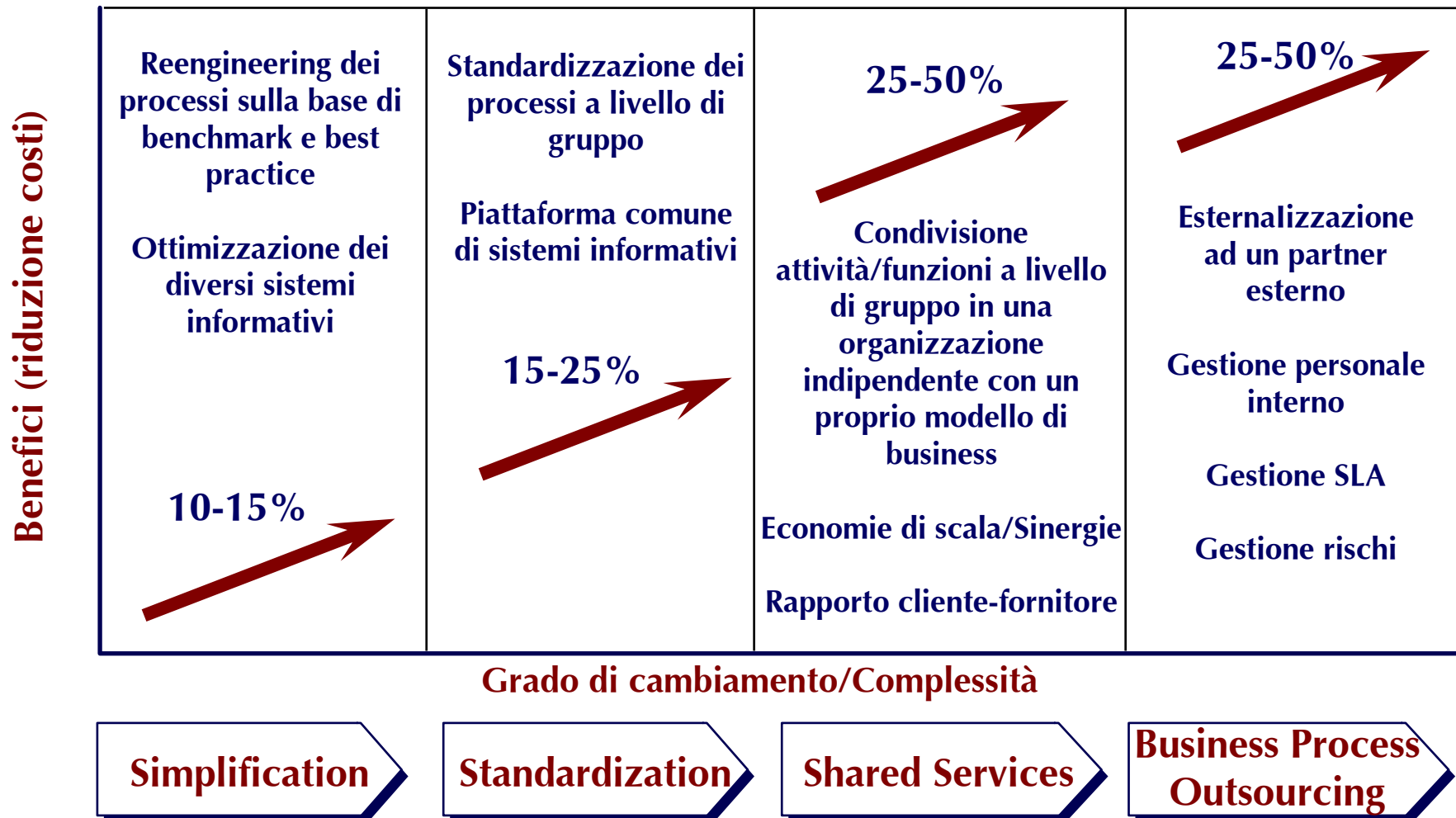


## Motivazioni e obiettivi per integrare/concentrare i processi di supporto:

- Focalizzare il management sul "core business"
- Ridurre i costi/sfruttare le economie di scala
- Eliminare attività/funzioni duplicate e non a valore aggiunto
- Riorientare le risorse verso i processi primari
- Standardizzare e reingeneizzare i processi/migliorare la qualità
- Sfruttare le best practice
- Massimizzare gli investimenti in tecnologia
- Utilizzare al meglio competenze specialistiche qualificate
- Migliorare la flessibilità ai cambiamenti di mercato

Ci sono elementi comuni con la Sanità?

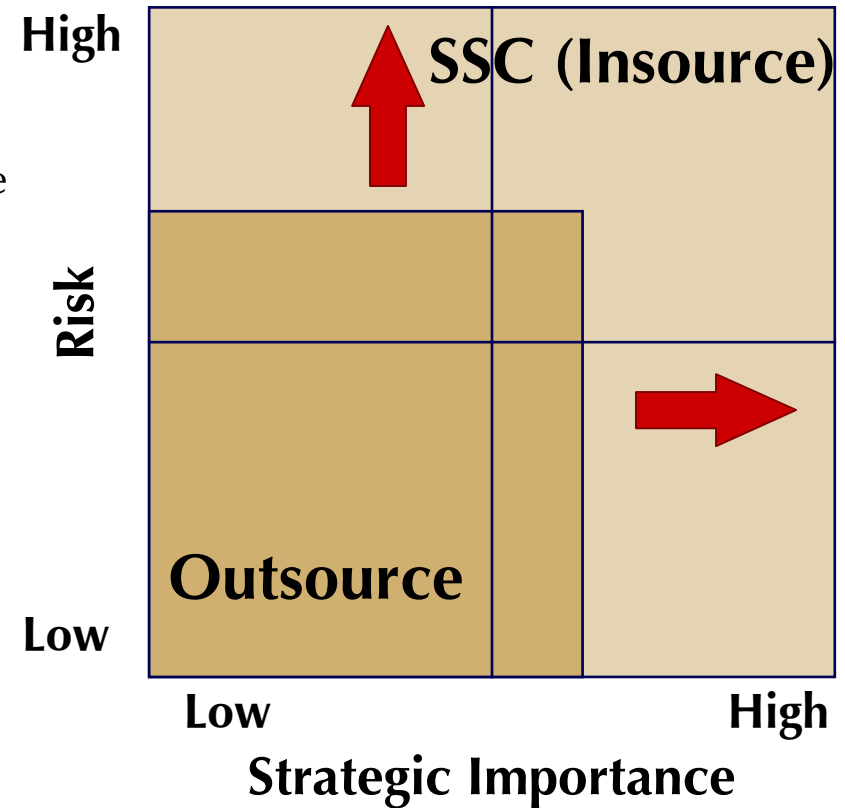
# Le risposte delle organizzazioni nazionali ed internazionali: opzioni e opportunità di intervento sui processi "no-core"



Come siete posizionati o che opzione intendete percorrere?

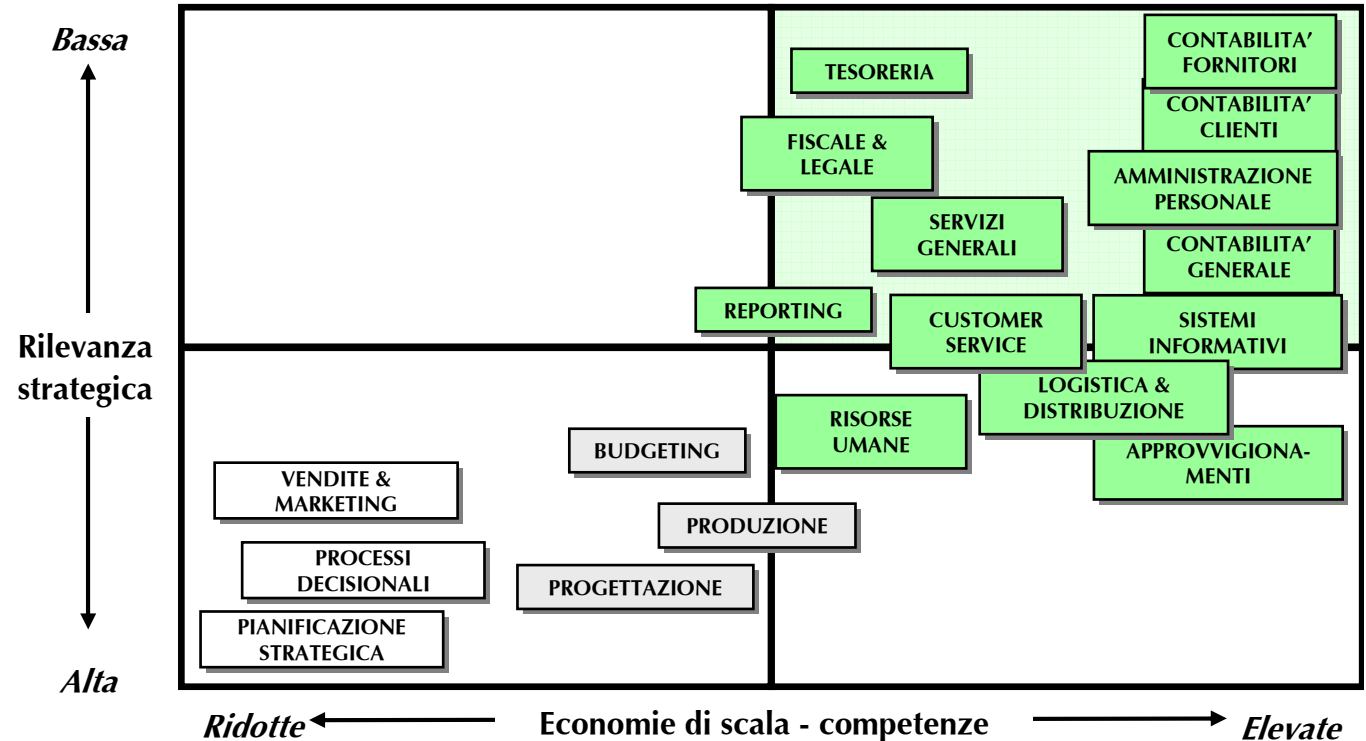
## Outsourcing o Shared Service Centre?

- ◆ Ci sono fornitori esterni affidabili del servizio?  
In tutte le aree geografiche/siti?
- ◆ Possiamo farlo più velocemente, meglio e/o con minori costi "in house"?
- ◆ Abbiamo adeguati capitali e massa critica per gestire i servizi con un elevato livello qualitativo?
- ◆ Abbiamo accesso a tecnologie evolute per garantirci performance ai massimi livelli di mercato?
- ◆ Disponiamo delle risorse umane specializzate per gestire internamente le attività con uno SSC?
- ◆ Siamo in grado di gestire internamente adeguati livelli di servizio?
- ◆ Siamo in grado di gestire relazioni complesse con terze parti forti?
- ◆ Quanto velocemente vogliamo realizzare i benefici?
- ◆ Quale è la cultura e il clima aziendale e le caratteristiche quali-quantitative del personale?
- ◆ I benefici attesi sono superiori ai rischi?



# Aree di intervento

I processi/attività di supporto che meglio si adattano ad essere concentrati o esternalizzati sono quelli operativi (a bassa rilevanza strategica) e che consentono lo sfruttamento di elevate economie di scala e sinergie



Principali aree di intervento (Survey PwC Global best practice 2007)

Amministrazione, finanza e fiscale	Risorse umane	Acquisti	Sistemi informativi	Gestione del cliente
Contabilità generale	Paghe e stipendi	Acquisti e contatti	Acquisto hw e sw	Gestione ordini clienti
Contabilità fornitori	Contributi	Gestione ordini fornitori	Gestione licenze sw	CRM e call center
Contabilità clienti	Previdenza	Magazzini	Gestione sistemi ERP	Service management
Finanza	Training	Distribuzione e trasporti	Gestioni altri applicativi	Supporto tecnico clienti
Tesoreria	Data management	Data management	Sviluppi e manutenzione	Telemarketing
Cespiti		Gestione anagrafiche	Training	Reclami e resi fornitori
		Gestione fornitori	Supporto utenti	
		Reclami e resi fornitori		

## Dimensioni del fenomeno a livello globale: BPO

### Attualmente in outsourcing/ Candidati ad essere esternalizzati

#### Human Resource Services



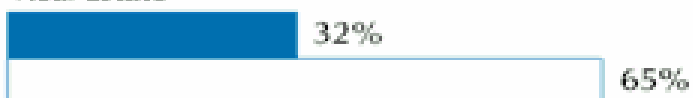
#### Finance & Accounting Services



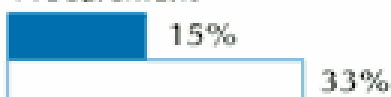
#### Payroll



#### Real Estate



#### Procurement



Fonte dati: Survey PwC Business Process Outsourcing  
(su 1161 società a livello mondiale)



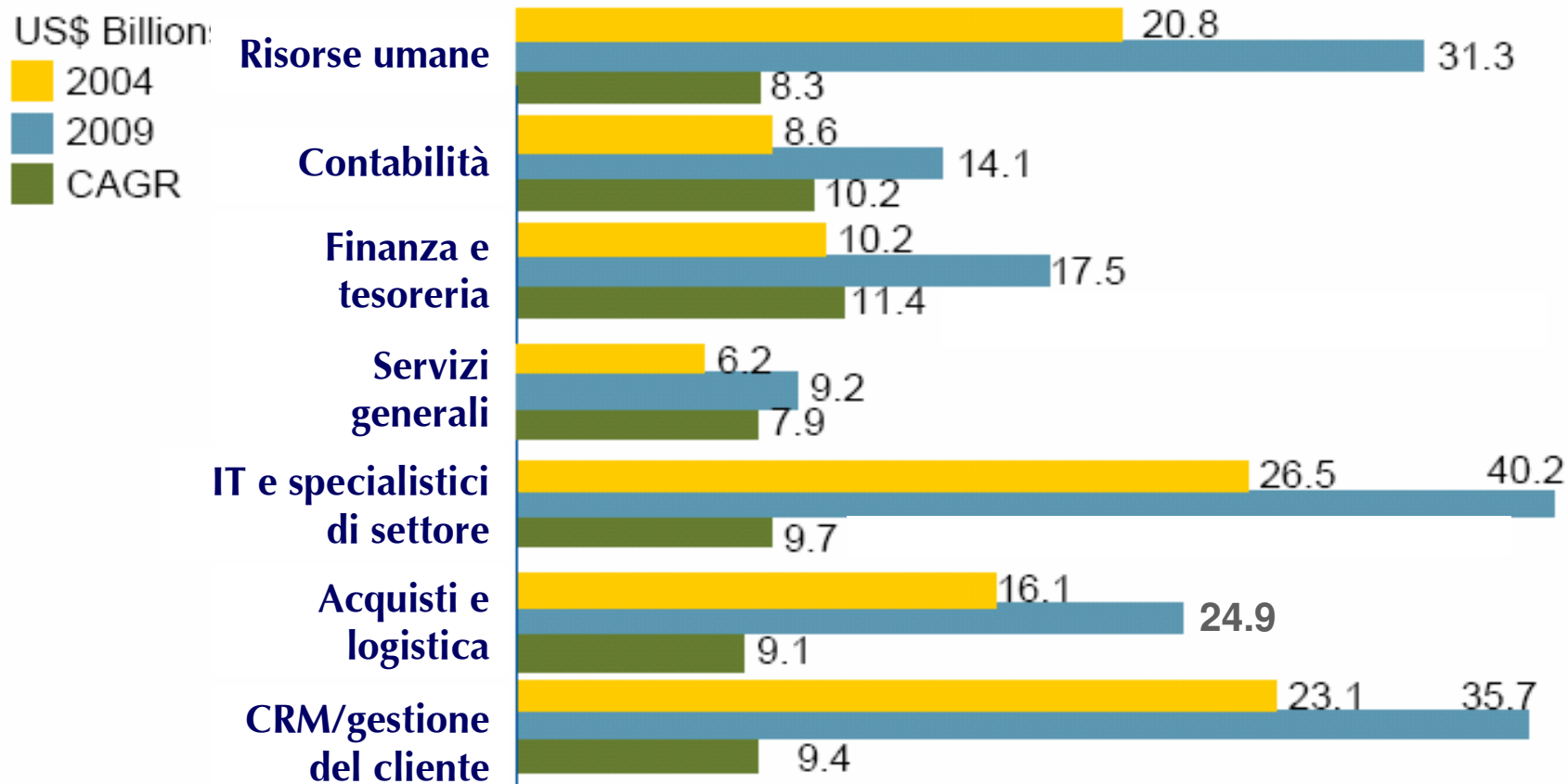
**“il 46% delle aziende ha adottato strategie di BPO (Business Process Outsourcing) delle attività no core”**

(Survey PwC su 1161 società a livello mondiale)

**“Il 77% delle *Fortune 500 Companies* ha in outsourcing uno o più dei processi di supporto”**

## Dimensioni del fenomeno a livello globale: BPO - 2

Il mercato globale del Business Process Outsourcing è in continua crescita (da \$132 billion nel 2006 a \$172 previsti per il 2009)...





## Dimensioni del fenomeno a livello globale : SSC

Le grandi società hanno e stanno investendo pesantemente nella realizzazione di Shared Service Centre

Caterpillar  
Digital  
Ford  
General Electric  
Mobil  
Shell

“Financial Shared Services is a key element of our Productivity for Growth Initiative.”  
**Bristol-Myers Squibb**

1980-1990

Allied-Signal  
Amoco  
Dell  
Dun & Bradstreet  
ENI  
Fiat  
Georgia-Pacific  
Guinness  
Hewlett-Packard  
Johnson & Johnson  
Kodak  
Kraft  
Monsanto  
Northern Telecom  
Owens-Corning  
PepsiCo  
PHH Corporation  
Procter & Gamble  
Reuters  
SmithKline Beecham  
Union Carbide  
UNISYS

1990-2000

Autostrade S.p.A.  
BBC  
BellSouth  
Bristol-Myers Squibb  
Best Foods  
Braun  
British Petroleum  
Compaq  
Ericsson  
Federal Express  
Merloni  
Novartis  
Polaroid  
PwC  
Raytheon Company  
United Distillers  
Seagram  
Xerox

Shared Services is an enabler to support our business strategy.”  
**Best Foods**

2000-oggi

“Il 20% delle *Fortune 500 Companies* aveva uno SSC nel 1995, il 40% nel 2001, oltre il 50% nel 2006.”

# Benefici ottenuti

<b>Risparmi potenziali</b>				
Funzione	Amministrazione, finanza e fiscale	Risorse umane	Acquisti	Sistemi informativi
% costi sul fatturato (quarto quartile)	0.5 %	0.2 %	0.2 %	0.6 %
% costi sul fatturato (mediana)	1.0 %	0.4 %	0.3 %	1.0 %
% costi sul fatturato (primo quartile)	1.6 %	0.9 %	0.5 %	2.0 %
<b>Risparmi potenziali in % sui costi totali della funzione</b>	<b>30-50%</b>	<b>30-50%</b>	<b>25-40%</b>	<b>25-40%</b>

Fonte: PwC SSC Global best practice 2007

## Minori Costi del Personale

- ü *Delocalizzazione della forza lavoro verso paesi più convenienti*
- ü *Economie di scala*
- ü *Recupero di efficienza attraverso re-ingegnerizzazione dei processi e eliminazione di duplicazioni*
- ü *Incremento produttività*

## Minori Costi Generali e IT

- ü *Condivisione di costi generali (facility management, location, ecc.)*
- ü *Introduzione di sistemi comuni*
- ü *Riduzione dei costi di licenze, manutenzioni e sviluppo applicativi*
- ü *Office automation*

## Altri Benefici

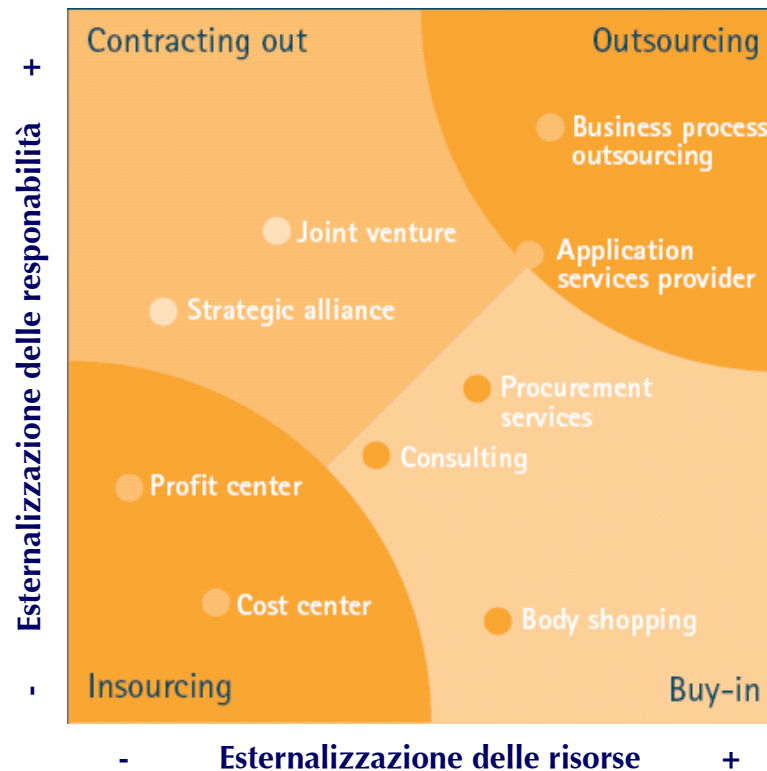
- ü *Migliore sfruttamento della tecnologia*
- ü *Migliori informazioni interne e controllo a tutti i livelli (operativo, direzionale, strategico)*
- ü *Migliore gestione del capitale circolante a livello di gruppo*
- ü *Maggior potere contrattuale sul mercato*
- ü *Riduzione del carico fiscale*
- ü *Miglior servizio al cliente*
- ü *Approccio "One-company"*
- ü *Maggior sfruttamento della curva di apprendimento*

# La funzione acquisti (Procurement)

Le società hanno sostanzialmente 4 opzioni per gestire i processi di acquisto:

**Contracting out:** le attività di acquisto del “gruppo” sono gestite da un’organizzazione centralizzata (SSC, CdR...)

**Gestione interna:** tutte le attività vengono gestite in-house con risorse proprie



**Outsourcing:** le attività di acquisto sono esternalizzate ad un soggetto terzo (fornitore, business partner...)

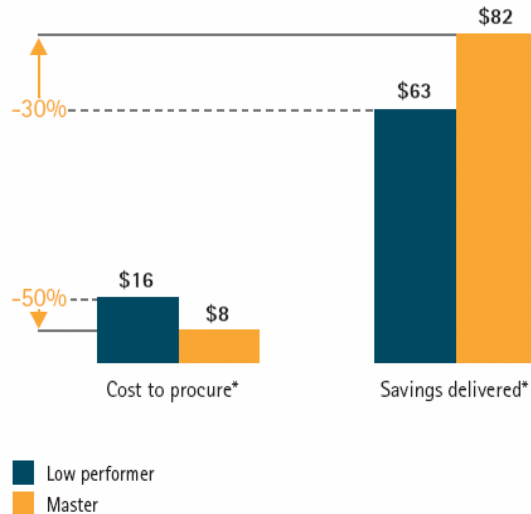
**Buy-in:** la responsabilità delle attività rimane interna, ma alcune risorse e competenze sono di volta in volta acquisite all'esterno

**Gli acquisti di beni e servizi costituiscono il 20-25% dei costi delle aziende sanitarie**

**Il personale addetto agli acquisti il 7-10% del personale dei processi di supporto**

## La funzione acquisti (Procurement) - 2

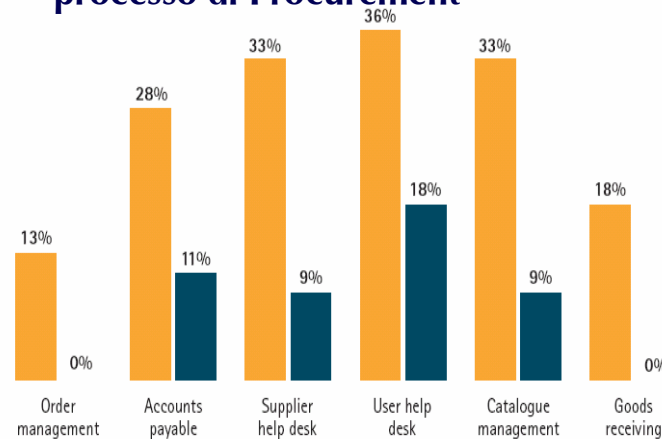
Le performance sono molto diverse tra società virtuose e non e le scelte strategiche sono correlate...



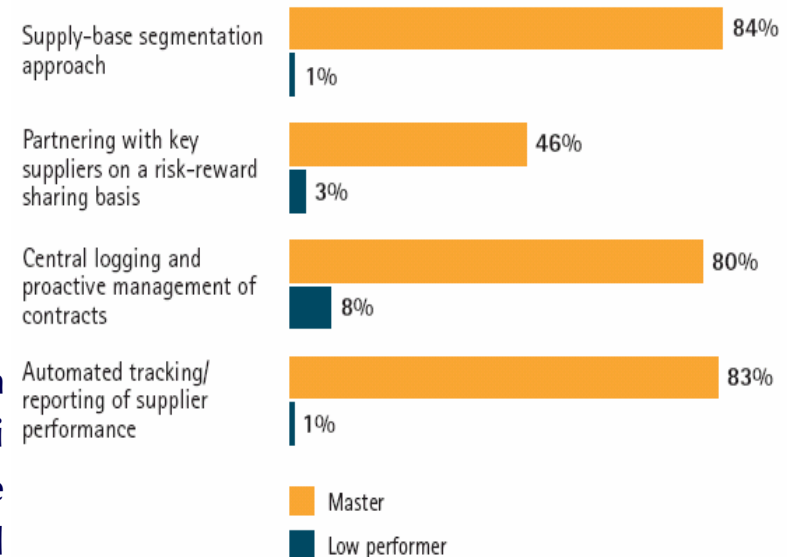
\* on a US\$1 billion controlled, normalized spend volume

Le società più virtuose hanno funzioni che costano la metà e ottengono risparmi 30% superiori (*campione di oltre 600 aziende a livello mondiale*)

Le società più virtuose fanno un uso più esteso di soluzioni di outsourcing o concentrazione delle attività costitutive del processo di Procurement



Master  
Low performer



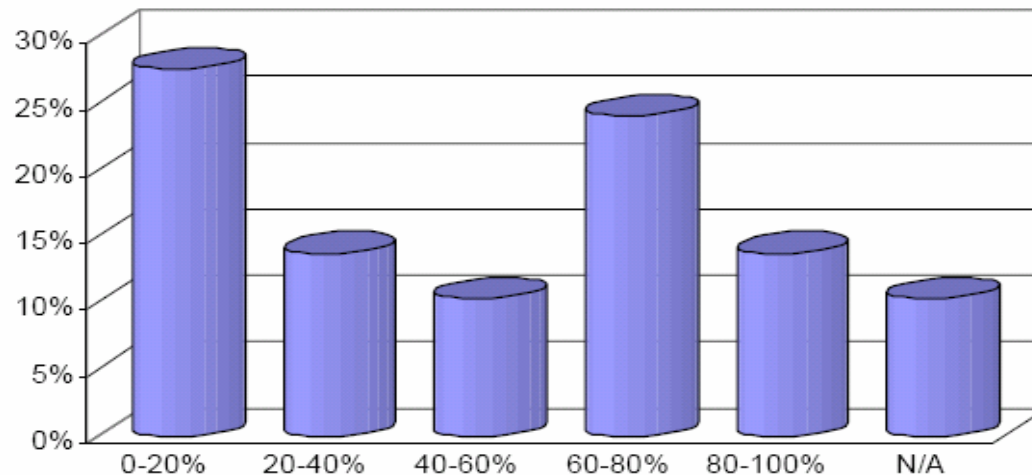
Le società più virtuose utilizzano processi più strutturati, tecniche (di gestione della programmazione, dei prodotti e dei fornitori) e tecnologie più sofisticate ed evolute (ERP, Web-based tools, ecc.)

Fonte: Outsourcing and Procurement mastery 2007

# Logistica

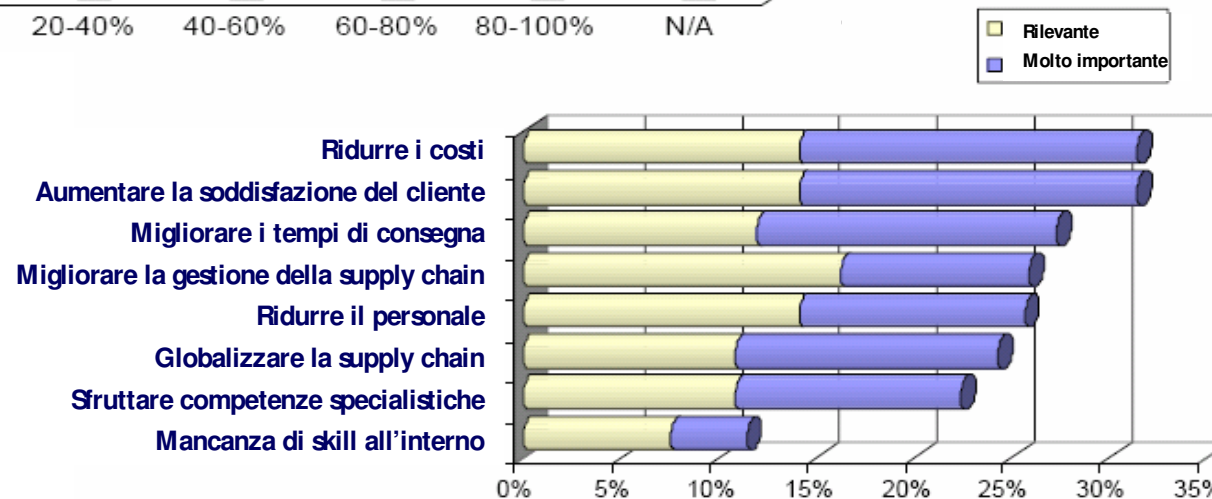
Le società che hanno concentrato o esternalizzato attività logistiche (gestione magazzini e distribuzione/trasporti) hanno ottenuto risparmi medi del 25%...

**% delle attività logistiche centralizzate o in BPO**



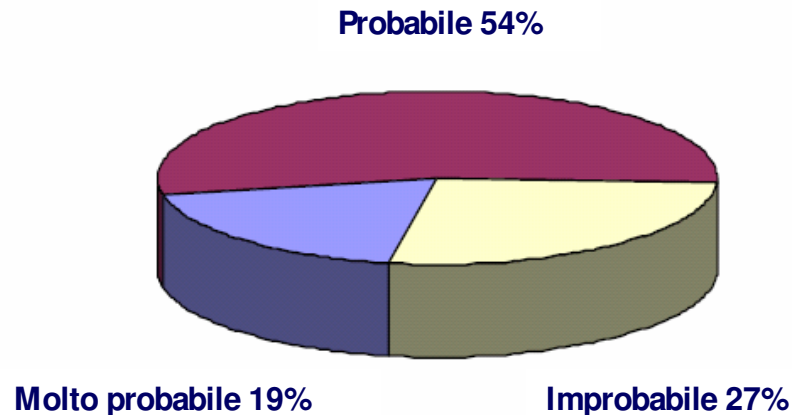
L'80% della società ha centralizzato o esternalizzato le attività logistiche e il 50% gran parte delle attività del processo, anche se raramente il 100%.

La scelta punta sostanzialmente alla riduzione dei costi e al miglioramento del livello di soddisfazione del cliente.



## Logistica - 2

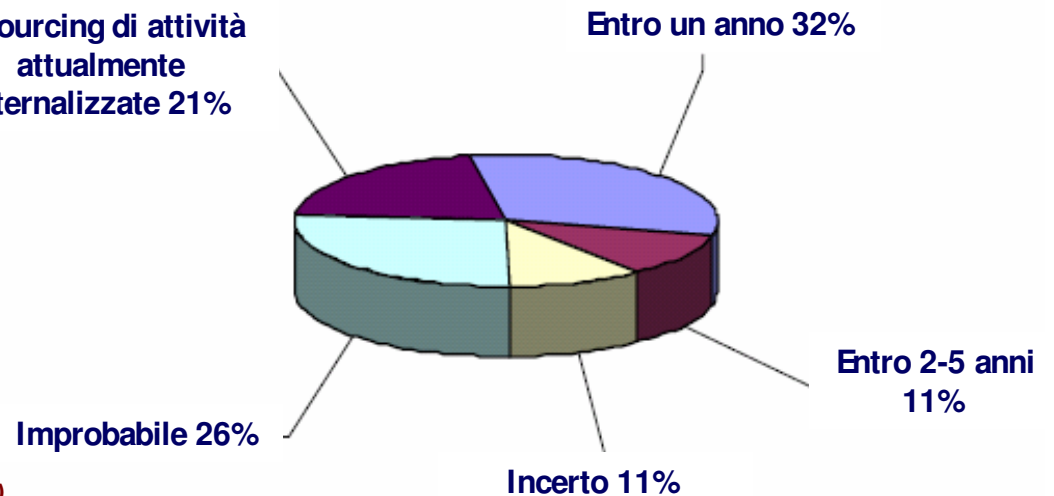
**Il fenomeno dell'outsourcing o della concentrazione dei processi logistici è previsto in crescita...**



L'81% della società è soddisfatto delle performance ricevute e i  $\frac{3}{4}$  hanno pianificato di aumentare i servizi da centralizzare o esternalizzare.

Tra le società che non hanno attività logistiche centralizzate o esternalizzate il 43% ha pianificato di farlo nei successivi 5 anni (il 32% nell'anno successivo).

Insourcing di attività attualmente esternalizzate 21%



*Fonte: Outsourcing Logistics 2005 (su oltre 700 aziende a livello mondiale)*

**Il personale delle aziende sanitarie addetto alla logistica rappresenta il 10-15% del personale dei processi di supporto**

## Gli elementi fondamentali da definire per la progettazione

- S** **ITI:** quanti e dove localizzati?
- P** **PROCESSI:** quali processi/attività di supporto concentrare (aree di intervento)? quali rimangono a livello “locale”? Secondo quali criteri?
- O** **ORGANIZZAZIONE:** quale organizzazione interna dell’unità/soggetto che gestirà i processi/attività centralizzate?
- R** **REGIME GIURIDICO:** quale modello giuridico adottare (unita org.va, capofila, consorzio, società)? Quali rapporti con i “clienti interni”? Che impatti contabili e fiscali?
- T** **TECNOLOGIA:** quali scelte tecnologiche (integrazioni, ERP, DW, DSS, ecc.)?
- S** **SERVICE MANAGEMENT:** Service Level Agreement (SLA), KPI, prezzi di trasferimento, ecc.

... oltre a definire la “Strategia di migrazione”: tecnologica, organizzativa (sui sistemi informativi esistenti) o contemporanea sui due aspetti (sistemica)

# Rischi più comuni della concentrazione e azioni per mitigarli

Rischio	Azione
1. <b>Incoerenza con le strategie e gli obiettivi dei vertici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicurare l'allineamento con le strategie</li> <li>• Assicurare una sponsorship forte e il commitment dei vertici</li> </ul>
2. <b>Resistenze organizzative al cambiamento e ritardi sul piano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare rapidamente e diffusamente obiettivi e project plan</li> <li>• Dare priorità e comunicare vantaggi e benefici</li> <li>• Coinvolgere nel progetto gli stakeholders di riferimento, anche mediante la realizzazione di workshop</li> </ul>
3. <b>Relazioni sindacali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipare i momenti di negoziazione sulla gestione degli eventuali esuberanti e sull'introduzione di nuovi strumenti gestionali</li> </ul>
4. <b>Le persone non sono incentivate a migliorare le proprie performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdurre un sistema incentivante specifico</li> <li>• Definire e realizzare un adeguato programma di Change Management</li> <li>• Individuare appropriati momenti e contenuti della comunicazione</li> </ul>
5. <b>I sistemi informativi non sono adeguati alle esigenze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare e implementare soluzioni ERP omogenee</li> <li>• Identificare e implementare ulteriori applicazioni di supporto</li> <li>• Reingegnerizzare le attività in logica "ERP best practice" e eliminare/minimizzare le variazioni sulle procedure organizzative</li> </ul>
6. <b>Conflitto di ruoli tra SSC e clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire chiaramente ruoli e responsabilità tra i soggetti</li> </ul>
7. <b>Difficile percezione delle relazione tra costi e benefici dell'iniziativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborare il Business Case di progetto e documentare periodicamente il grado di raggiungimento dei target</li> <li>• Documentare le performance e i costi preesistenti e i saving ottenuti</li> </ul>



## CONTATTI

Ing. Lino Mastromarino

Presidente PricewaterhouseCoopers Advisory

Tel. 02.66720664

[lino.mastromarino@it.pwc.com](mailto:lino.mastromarino@it.pwc.com)