

**MAKE  
or  
BUY**

**Prof. Michele Crudele**



**CEDEL**  
E L I S  
cooperativa sociale educativa



SCUOLA  
DI FORMAZIONE  
CONTINUA

## TERMINOLOGIA

---

- **Esternalizzazione**
  - Non modifica i processi interni
  - Riduce il costo delle attività interne
- **Outsourcing**
  - Porta all'esterno alcuni processi
  - Riduce la complessità interna
  - Richiede rapporto di collaborazione con fornitore
- **Global service**
  - Contratto che sposta la responsabilità
  - Contano solo i risultati, non i processi

### **Facility Management**

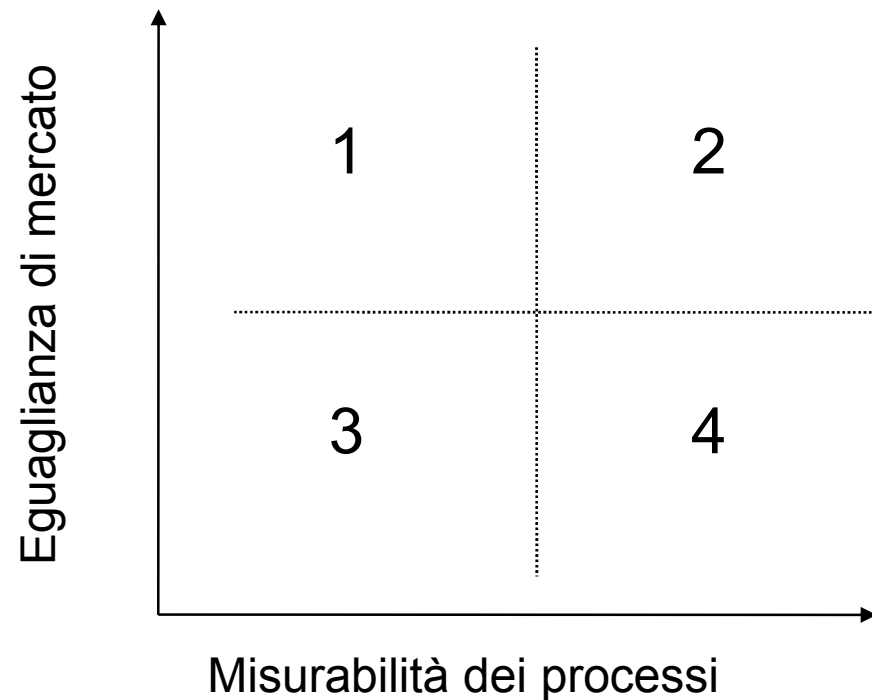
Disciplina aziendale, gestita internamente o esternamente

## ESEMPI

<b>Esternalizzazione</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Global service</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavaggio a secco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavaggio biancheria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio di lavanderia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yogurt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevande calde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colazione</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenzione caldaia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzione caldaia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impianto di riscaldamento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videosorveglianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardia giurata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardiania</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stampa materiale pubblicitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzione materiale pubblicitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione esterna</li> </ul>

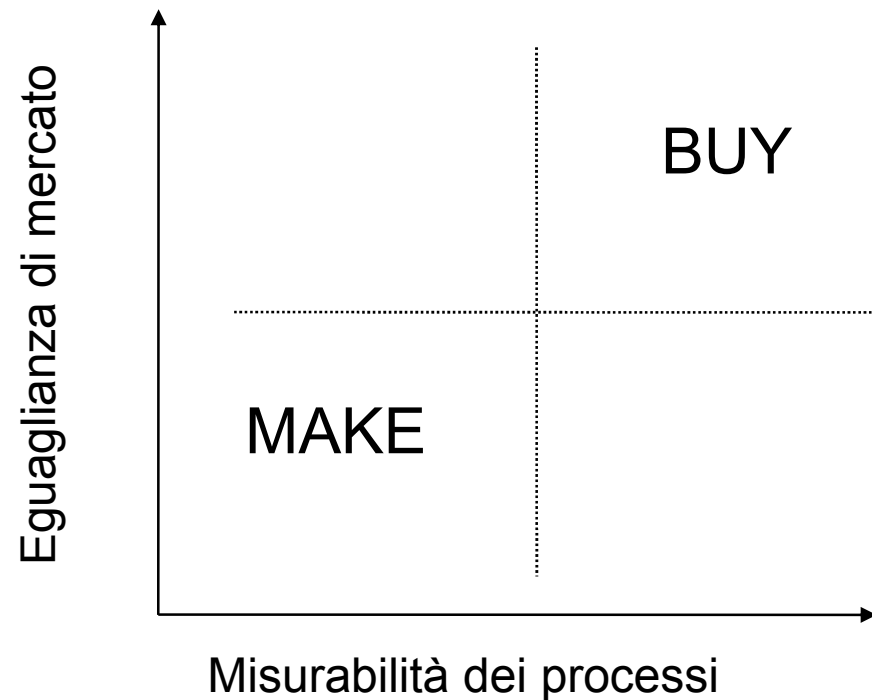
## MERCATO E PROCESSI

- Misurabilità dei processi
  - Facilità di stabilire la qualità di input e output
    - Alta quando esistono criteri oggettivi per differenziare i prodotti
- Eguaglianza di mercato
  - Condizione di parità tra i diversi concorrenti
    - Bassa quando esiste un monopolista o un fornitore favorito
- Dove si colloca il MAKE?
- Dove si colloca il BUY?



## COLLOCAZIONE DEL MAKE E DEL BUY

- **MAKE**
  - Conviene quando c'è un monopolista di mercato e non ho strumenti per stabilire se il suo prodotto o servizio è di qualità
- **BUY**
  - Conviene quando ho molti fornitori e posso e confrontare i prodotti o servizi che offrono
- **Negli altri casi**
  - Impiegare altri criteri di scelta



## MOTIVI PER MAKE

1. Bassi costi di produzione
2. Fornitori inadatti per qualità
3. Fornitori incapaci per quantità
4. Forza lavoro interna eccedente
5. Necessità di *just in time*
6. Evitare collusioni con fornitori
7. Necessità di produrre un pezzo unico
8. Evitare la fuoriuscita del personale di alta qualità
9. Proteggere peculiarità
10. Non ridurre le dimensioni dell'azienda

## MOTIVI PER BUY

1. Bassi costi di acquisizione
2. Disponibilità di fornitore di qualità
3. Incapacità di produzione all'interno
4. Non voler aumentare il personale
5. Alti costi di magazzino
6. Avere più fornitori alternativi
7. Necessità di tecnologia ad alto livello di specializzazione
8. Necessità di personale specializzato
9. Prodotto tutelato da brevetto
10. Alleggerire la dirigenza da compiti organizzativi

## ANALISI SUL MAKE PER UNA LAVANDERIA

---

1. + Bassi costi di produzione
  2. + Fornitori inadatti per qualità
  3. - Fornitori incapaci per quantità
  4. - Forza lavoro interna eccedente
  5. + Necessità di produzione *just in time*
  6. 0 Evitare collusioni con fornitori
  7. - Necessità di produrre un pezzo unico
  8. - Evitare la fuoriuscita del personale di alta qualità
  9. + Proteggere peculiarità
  10. 0 Non ridurre le dimensioni dell'azienda
- Tot. 4(+) 4(-) 2(0) = 0

## ANALISI SUL BUY PER UNA LAVANDERIA

---

1. + Bassi costi di acquisizione
  2. + Disponibilità di fornitore di qualità
  3. - Incapacità di produzione all'interno
  4. + Non voler aumentare il personale
  5. - Alti costi di magazzino
  6. + Avere più fornitori alternativi
  7. - Necessità di tecnologia ad alto livello di specializzazione
  8. - Necessità di personale specializzato
  9. - Prodotto tutelato da brevetto
  10. 0 Alleggerire la dirigenza da compiti organizzativi
- Tot. 4(+) 5(-) 1(0) = -1



## MONITORAGGIO NEL MAKE

---

- **Attori**
  - Capo reparto
  - Responsabile della qualità
- **Verifica della qualità**
  - delle materie prime
  - degli impianti di lavorazione
  - del personale impiegato
  - dei risultati
- **Analisi dei tempi**
  - di approvvigionamento
  - di produzione
- **Analisi dei costi**
  - di materie prime
  - di personale
  - di materiale di consumo
  - energetici
- **Azioni correttive**
  - Ricollocamento del personale
  - Modifica del processo di produzione
  - Cambio delle materie prime
  - Rinnovo attrezzature

## MONITORAGGIO NEL BUY

---

- **Attori**
  - Responsabile acquisti
  - Responsabile della qualità
- **Verifica della qualità**
  - del prodotto o servizio
- **Analisi dei tempi**
  - di consegna
- **Analisi dei costi**
  - del prodotto o servizio
- **Azioni correttive**
  - Rinegoziazione economica
  - Cambio condizioni di fornitura
  - Sostituzione fornitore

## ANALISI DEI COSTI DI MAKE

---

- Variabili
  - Materie prime
    - incluso trasporto e smaltimento
  - Forza lavoro
    - Dipendenti e collaboratori
      - Formazione specifica
  - Materiale di consumo
  - Energia
  
- Fissi
  - Progettazione
  - Ammortamento attrezzature
  - Aggiornamento

## ANALISI DEI COSTI DI BUY

---

- Variabili
  - Acquisto
    - Tempi di pagamento
  - Trasporto
    - A domicilio
  - Stoccaggio
    - Se non è possibile *just in time*
- Fissi
  - Personale dell'ufficio acquisti
    - Indagine previa
    - Gestione del rapporto con il fornitore
  - Personale dell'unità operativa
    - Monitoraggio della qualità

## ANALISI QUANTITATIVA

- Fare yogurt in casa
  - Lavaggio caraffe
  - Costo del personale
  - Consumo maggiore
- Comprare vasetti
  - Semplificazione del processo
- Confronto
  - Dipende molto dalla percentuale di consumatori
- Che cosa manca nell'analisi?

	A	B	C	D	E
1		MAKE		BUY	
2	<b>DATI NON MODIFICABILI</b>				
3	costo latte	1,30 €/kg			
4	capacità vasetto			125 grammi	
5	capacità caraffa	500 grammi			
6	costo vasetto			0,60 €	
7	costo unitario personale	15 €/ora			
8	tempo lavaggio caraffa	0,5 minuti			
9	tempo di lavoro per preparazione	30 minuti			
10	<b>DATI VARIABILI</b>				
11	consumo procapite quotidiano	200 grammi		125 grammi	
12	commensali	100		100	
13	% consumatori	30%		30%	
14	<b>CALCOLI QUOTIDIANI</b>				
15	quantità latte	6 kg			
16	numero caraffe	13			
17	numero vasetti consumati			30	
18	tempo lavaggio caraffe	6,5 minuti			
19	costo lavaggio caraffe	1,63 €			
20	costo preparazione	7,5 €			
21	costo latte	7,8 €			
22	costo giornaliero yogurt	16,93 €		18 €	
23					

## ANALISI GLOBALE

---

- **Analisi qualitativa**
  - Concentrarsi sulle attività che danno valore aggiunto (*core*)
- **Analisi quantitativa**
  - Convenienza economica
- **Due casi di recapito a domicilio**
  - **Farmaci e presidi per diabetici**
    - ASL ha risparmiato
      - Non paga percentuale alle farmacie
      - Ottimizzazione delle quantità, minori sprechi
    - Rischi
      - Assenteismo del personale dell'ASL
      - Lento adeguamento alle variazioni di numero di pazienti
  - **Pensione**
    - Poste Italiane vuole risparmiare
      - Non è necessario straordinario del personale allo sportello
      - Impiega i postini nel loro normale giro
    - Problemi
      - I clienti anziani preferiscono socializzare nell'ufficio postale
      - I clienti hanno timore ad aprire la porta di casa

## “MAKE” OR “BUY AGAIN”? IL TRACCIAMENTO

---

- Se non ho traccia
  - della mia scelta e dei motivi, perderò tempo quando dovrò scegliere nuovamente lo stesso servizio o prodotto
    - La portineria
  - del modello acquistato e del luogo di acquisto, non ritroverò il pezzo da sostituire
    - Le sedie di una sala riunioni
- Archivio di tracciamento
  - per luogo
    - La storia di ogni oggetto contenuto in ogni locale è documentata
  - per oggetto
    - La storia di ogni bene è documentata, inclusa la sua collocazione
  - per servizio
    - Ogni servizio ha la sua documentazione storica

## RACCOLTA NON STRUTTURATA

---

- Per ogni oggetto conservare copie di
  - fattura di acquisto
  - istruzioni
  - note e fatture degli interventi di manutenzione
  - fatture materiali di consumo
- Per ogni locale
  - Raccogliere in un faldone la documentazione degli oggetti
- Esperienze
  - Appunti su utilizzo e organizzazione



## SCHEDA TESTUALE DI UN LOCALE

- Semplice pagina di testo
  - Struttura semplificata
  - Aggiunta libera di informazioni nel tempo

Luogo:	SALA RIUNIONI
Pavimento:	Gres porcellanato, RAL 3018, Mosaic Roma, marzo 2005, 7 €/mq
Attrezzature:	Tavolo da 12 posti mod. AccaKappa Flunt, Palestro s.r.l. Napoli, agosto 2005, 750 € 14 sedie con ruote e braccioli mod. Conte, Marengo spa Pescara, settembre 2005, 210 € Proiettore HW2340, PGP Milano, ottobre 2005, 1800 € Schermo elettrico, PGP Milano, ottobre 2005, 850 €
Impianti:	Fan-coil caldo freddo, luglio 2005 riparato a maggio 2007 per perdita da valvola

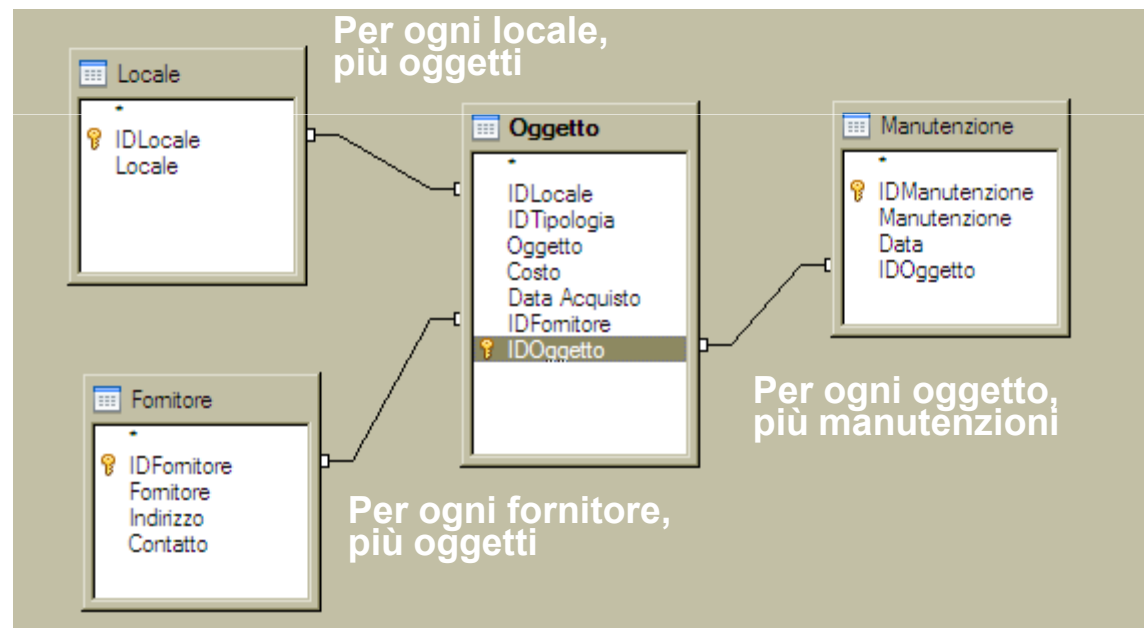
## SCHEDA ANALITICA DI UN LOCALE

- Sfruttare le possibilità del foglio di calcolo
  - Ordinamento
  - Filtri
  - Raggruppamenti
- Definire un identificativo numerico
  - Che non cambia se muta la destinazione del locale

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>ID</b>	<b>Locale</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Oggetto</b>	<b>costo</b>	<b>data acquisto</b>	<b>fornitore</b>	<b>manutenzione</b>
2	18	Sala riunioni	pavimento	Gres porcellanato, RAL 3018,	7 €/mq	mar 2005	Mosaic Roma,	
3	18	Sala riunioni	attrezzatura	Tavolo da 12 posti mod. AccaKappa Flunt,	750	ago 2005	Palestro srl Napoli	
4	18	Sala riunioni	attrezzatura	14 sedie con ruote e braccioli, mod. Conte	210	set 2005	Marengo spa Pescara	
5	18	Sala riunioni	attrezzatura	Proiettore HW2340	1800	ott 2005	PGP Milano	
6	18	Sala riunioni	attrezzatura	Schermo elettrico 180x200	850	ott 2005	PGP Milano	
7	18	Sala riunioni	impianto	Fan coil caldo freddo		lug 2005		perdita valvola maggio 2007
8								
9								

## DATABASE DEI LOCALI

- Completezza delle informazioni
- Estensibilità
- Oggetto con relazioni uno a molti



## CHI DECIDE SE MAKE OR BUY?

---

- Responsabile acquisti
- Responsabile della formazione
- Responsabile unità operativa
  
- Validazione della Direzione generale
- Decisione autonoma
  
- Modelli centralizzati e distribuiti

## PRODUZIONE SNELLA

---

- Lean production
  - Nata in Toyota
    - TPS – Toyota Production System
    - Just in time
  - Applicata a molti campi, come *Lean thinking*
    - [www.lean-manufacturing.it](http://www.lean-manufacturing.it)
- Eliminazione dei sette sprechi
  1. Eccessi di produzione
  2. Tempi morti
  3. Trasporti inutili dei materiali
  4. Movimenti inutili del personale
  5. Giacenze di magazzino
  6. Produzione di pezzi difettosi
  7. Qualità oltre le aspettative dei clienti