

COME REALIZZARE UN PROGETTO DI ESTERNALIZZAZIONE

Work Service – Facility Service



Sommario

1. INTRODUZIONE	3
L'outsourcing come leva strategica, non come scorciatoia	3
2. PERCHÉ OUTSOURCING	4
I cinque driver principali dietro l'esternalizzazione	4
3. COME STRUTTURARE UN PROGETTO DI OUTSOURCING	5
4. SELEZIONE DEL FORNITORE	7
5. GESTIONE DEL CAMBIAMENTO E FASE DI TRANSIZIONE	10
6. GESTIONE A REGIME: CHECKLIST OPERATIVA	13
Il progetto non finisce con l'avvio. Inizia la gestione vera.	13
🔧 COSA SERVE PER UN OUTSOURCING CHE FUNZIONA NEL TEMPO	13
✅ 1. Nominare un contract manager interno	13
✅ 2. Stabilire una governance a più livelli	13
✅ 3. Monitorare KPI e SLA in tempo reale	13
✅ 4. Gestire le non conformità come una funzione attiva	14
✅ 5. Coltivare la relazione umana, non solo i numeri	14
✅ 6. Rivedere periodicamente SLA e KPI	14
✅ 7. Gestire modifiche e ampliamenti contrattuali con metodo	15
✅ 8. Verificare periodicamente costi e fatturazione	15
✅ 9. Raccogliere feedback da chi usa il servizio	15
✅ 10. Pianificare per tempo rinnovo o discontinuità	15
7. LOGISTICA INTERNA E GESTIONE DEL MAGAZZINO	17
Quando esternalizzare conviene (e quando no)	17
Cosa si esternalizza nella logistica	17
Ma non basta "dare in appalto": serve progettazione	17
Rischi da prevenire	18
8. MANUTENZIONE TECNICA	20
9. PULIZIE INDUSTRIALI E CIVILI	23
10. IMBALLAGGIO INDUSTRIALE	25
11. CONCLUSIONI	28
L'outsourcing non è una scorciatoia. È un progetto strutturale.	28
🔗 I VANTAGGI ESISTONO, MA NON SONO AUTOMATICI	28
⚠️ I RISCHI NON SONO OPINIONI	28
📚 TRE LEZIONI FONDAMENTALI	29
🔧 OUTSOURCING = TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA	29

1. INTRODUZIONE

L'outsourcing come leva strategica, non come scorciatoia

L'esternalizzazione — o, in inglese, *outsourcing* — è la delega stabile di processi aziendali non strategici a un partner esterno. È una scelta che si colloca sempre più spesso al crocevia tra razionalizzazione dei costi e riconfigurazione organizzativa.

✚ **Non è solo questione di efficienza, ma di architettura aziendale.**

Produzione, logistica, manutenzione, pulizie, imballaggio: in tutti questi ambiti le imprese italiane stanno rivedendo il perimetro delle attività gestite internamente, anche alla luce di pressioni competitive e trasformazioni tecnologiche.

In settori come la logistica, l'outsourcing non è più un'opzione. È diventato lo standard operativo.

2. PERCHÉ OUTSOURCING

I cinque driver principali dietro l'esternalizzazione



1. Costi sotto controllo, senza tagliare a caso

- Conversione dei costi fissi in variabili
- Riduzione delle inefficienze operative
- Liberazione di risorse da riallocare su attività core



2. Focus manageriale sul core business

- Meno energia su attività di supporto
- Più attenzione su ciò che genera valore competitivo



3. Accesso a competenze e tecnologie non replicabili in-house

- Fornitori con know-how specializzato
- Sistemi e strumenti all'avanguardia (es. manutenzione predittiva, gestionali di magazzino, nuove tecnologie digitali, in genere)



4. Flessibilità organizzativa e scalabilità

- Capacità di adattarsi a picchi, stagionalità, nuove esigenze
- Contrattualizzazione modulare, facilmente rinegoziabile



5. Miglioramento della qualità del servizio

- Standard professionali più elevati
- Processi ottimizzati e misurabili

Nota: i benefici sono reali solo se l'outsourcing è strutturato. L'improvvisazione produce più danni che vantaggi.



FOCUS



"Non è solo una questione di tagli. L'esternalizzazione ben fatta è un investimento sulla qualità e sulla capacità di adattamento dell'impresa."

3. COME STRUTTURARE UN PROGETTO DI OUTSOURCING

Metodo prima del mercato

L'outsourcing non inizia con la scelta del fornitore. Inizia con una domanda strategica: **“Quali attività ci conviene ancora gestire in proprio?”**

La risposta richiede un approccio analitico, non solo gestionale. Un progetto di esternalizzazione ben impostato segue una sequenza logica, supportata da dati e confronti.

FASE 1 — Analisi interna e studio di fattibilità

Make or Buy: la domanda di base

Prima di tutto, serve una mappatura dei processi aziendali. Per ciascuna attività bisogna chiedersi:

- È strategica?
- È efficiente?
- È facilmente standardizzabile?

Solo ciò che **non è core**, ma è critico sul piano operativo, può diventare un buon candidato per l'outsourcing.

Cosa analizzare:

- Costi attuali (diretti e indiretti)
 - Volumi gestiti
 - Rischi e criticità attuali
 - Livello di servizio fornito internamente
 - Opportunità di miglioramento (qualità, flessibilità, risparmio)
-

PRODUZIONE CHIAVE DI QUESTA FASE: IL CAPITOLATO TECNICO PRELIMINARE

Un documento strutturato che definisce:

- Attività da esternalizzare
 - Volumi previsti
 - KPI e livelli di servizio attesi
 - Vincoli tecnici e normativi
-

- Requisiti di sicurezza e compliance
- Interfacce operative con l'organizzazione

Questo documento diventa la base della RFP (Richiesta di Offerta) da inviare ai fornitori.

FASE 2 — Impatto organizzativo e gestione del cambiamento

Non esistono progetti tecnici senza impatti umani.

Ogni esternalizzazione implica:

- Riassegnazione o trasferimento di personale
- Ridefinizione di ruoli, responsabilità e competenze
- Comunicazione interna trasparente (tempistiche, motivazioni, tutele)

 **Coinvolgere i manager operativi sin dalla fase iniziale** è fondamentale per ridurre resistenze e ottenere dati affidabili.

CHECKLIST — Elementi da valutare prima della RFP:

- Quali attività affidare e con quale perimetro?
- Quali costi interni saranno azzerati o modificati?
- Quali sono i livelli di servizio minimi accettabili?
- Chi seguirà il fornitore all'interno dell'azienda?
- Quali sono i rischi (operativi, sindacali, reputazionali)?
- Quale sarà il piano di transizione?

4. SELEZIONE DEL FORNITORE

Scegliere bene è già metà del progetto

La fase di selezione non è un semplice confronto di preventivi. È una valutazione di **affidabilità, coerenza tecnica e potenziale di partnership**. Se il fornitore sbagliato può costare caro, il fornitore giusto può diventare un asset.

OBIETTIVO: TRASFORMARE IL CAPITOLATO IN UNA GARA COMPARABILE

Una volta prodotto il **capitolato tecnico**, si passa alla **emissione della RFP (Request for Proposal)**, da inviare a una rosa ristretta di operatori. Non è utile cercare decine di offerte: **3-5 fornitori realmente qualificati** bastano.

FASE 1 — Identificazione e preselezione dei candidati

Come costruire una shortlist credibile:

- Analisi desk: siti web, referenze, casi studio, audit già pubblici
- Network professionali: segnalazioni da clienti attivi
- Matching settoriale: fornitori con esperienza nello stesso comparto merceologico

La dimensione aziendale del fornitore deve essere coerente con quella dell'appalto. Un partner troppo piccolo rischia di non reggere i volumi. Uno troppo grande può considerare la vostra azienda residuale.

CHECKLIST — Requisiti minimi da verificare

Ambito	Requisito
Solidità economica	Bilanci in utile, assenza di contenziosi rilevanti
Copertura territoriale	Presenza operativa dove richiesto
Competenze tecniche	Know-how comprovato e documentabile
Certificazioni	ISO 9001, 14001, 45001 (qualità, ambiente, sicurezza)
Referenze	Casi reali simili per settore, volumi e complessità

 Dove possibile, effettuare **audit in sede** per verificare la reale operatività.

FASE 2 — Analisi e confronto delle offerte

Una volta ricevute le proposte (tecnico-economiche), è il momento di entrare nella **fase valutativa**.

Non basta guardare il prezzo: servono **criteri multi-livello**, pesati e documentabili.

Esempio di griglia di valutazione

Criterio	Peso %	Descrizione
Coerenza tecnica con RFP	30%	Capacità di soddisfare requisiti e SLA richiesti
Piano operativo e transizione	20%	Tempi, ruoli, formazione, risk management
Prezzo e struttura tariffaria	20%	Competitività + chiarezza delle condizioni
KPI garantiti e misurabilità	15%	Affidabilità degli indicatori e capacità di reporting
Compatibilità culturale e dialogo	15%	Approccio collaborativo, governance, capacità di adattamento

 **Nota:** ogni criterio deve essere discusso e condiviso dal team di progetto per evitare bias individuali.

FASE 3 — Incontri, negoziazione e scelta finale

Dalla valutazione nasce una **shortlist ristretta (2-3 candidati)** con cui si conducono:

- Incontri tecnici
- Simulazioni operative (se possibili)
- Sessioni Q&A sulle clausole e gli SLA

 La fase negoziale non riguarda solo il prezzo, ma:

- Responsabilità contrattuali
- Penali e bonus
- Clausole di exit
- Governance del rapporto

CRITERIO DECISIVO: POTENZIALE DI PARTNERSHIP

Non state solo comprando un servizio. State integrando un attore nella vostra architettura operativa.

Il fornitore giusto è **affidabile nei numeri, flessibile nella relazione, coerente con i vostri obiettivi di medio periodo.**

5. GESTIONE DEL CAMBIAMENTO E FASE DI TRANSIZIONE

Il momento in cui tutto può funzionare — o crollare

Firmato il contratto, non si è ancora concluso nulla. Inizia la fase in cui si misura la **tenuta del progetto**.

Il passaggio da modello interno a modello esternalizzato è **il punto di stress massimo** per l'organizzazione.

LA TRANSIZIONE È UN PROGETTO NEL PROGETTO

Non si può “spegnere l'interruttore” e passare al nuovo modello. Serve una fase **guidata**, con ruoli, date, metriche e margini di assestamento.

 **Il go-live è spesso graduale**, con fasi successive:

- Affiancamento operativo
 - Integrazione parziale dei sistemi
 - Avvio pilota
 - Rollout completo
-

COSA VA PIANIFICATO CON IL FORNITORE

 **Il Piano di Transizione, da allegare al contratto:**

- Timeline con milestone
 - Chi fa cosa (interno vs esterno)
 - Trasferimento personale (se previsto), con piano di comunicazione
 - Training tecnico-operativo del team del fornitore
 - Migrazione dati, documentazione e sistemi IT
 - Gestione dei rischi (piani di back-up, task force dedicate)
-

 **ATTENZIONE | Il piano di transizione non è un Excel. È un documento condiviso e presidiato.**

Deve essere aggiornato in tempo reale e usato per coordinare decisioni e priorità. Altrimenti diventa carta morta.

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO CULTURALE

L'esternalizzazione tocca anche **dinamiche identitarie e di status**. Il personale interno può:

- Temere il declassamento del proprio ruolo
- Dubitare della solidità del nuovo modello
- Opporsi passivamente alla collaborazione con i nuovi partner

Compiti del management:

- Comunicare il **perché** dell'outsourcing (non solo "quanto si risparmia")
- Rassicurare sul futuro di chi resta in azienda
- Spiegare i vantaggi anche per i dipendenti (focus su mansioni più qualificate)

Coinvolgere il personale fin dalla fase di analisi è spesso decisivo. Le resistenze nascono quando le persone scoprono le novità leggendo la bacheca.

GESTIRE IL TRASFERIMENTO DEL PERSONALE

Se alcuni dipendenti vengono trasferiti al fornitore:

- **Assicurare parità di trattamento contrattuale (o migliorativa)**
- Comunicare chiaramente sede, ruolo, condizioni future
- Garantire continuità operativa e professionale

Un messaggio chiave da comunicare:

"Non stai perdendo il tuo posto. Stai entrando in un'azienda in cui la tua competenza è core business, non supporto."

CONTROLLO OPERATIVO NEI PRIMI MESI

I primi 30-90 giorni sono cruciali. Serve:

- Monitoraggio giornaliero o settimanale
 - Riunioni di verifica frequenti
 - Confronto tra performance attese e risultati effettivi
 - Prontezza nel risolvere deviazioni, conflitti, ritardi
-

 **Obiettivo:** superare il “punto di instabilità” e entrare in una fase di funzionamento regolare.

DA TRANSIZIONE A GESTIONE A REGIME

Una volta stabilizzato il servizio:

- Inizia la governance ordinaria (vedi checklist seguente)
- Si impostano review periodiche
- Si struttura la comunicazione tra team interno e partner

Il vero errore? Trattare la fase post-go-live come una “fase normale”. Serve ancora più attenzione, non meno.

6. GESTIONE A REGIME: CHECKLIST OPERATIVA

Il progetto non finisce con l'avvio. Inizia la gestione vera.

Molti progetti di outsourcing falliscono non per errori iniziali, ma per **manca**za di **follow-up**.

La gestione del contratto è un'attività continuativa: richiede monitoraggio, correzione, dialogo.



COSA SERVE PER UN OUTSOURCING CHE FUNZIONA NEL TEMPO



1. Nominare un contract manager interno

- Punto di riferimento aziendale
 - Conoscenza tecnica + capacità relazionale
 - Presidio delle performance e dei KPI
 - Legittimazione a prendere decisioni operative
-



2. Stabilire una governance a più livelli



Frequenze consigliate:

- **Operativo:** settimanale → coordinamento quotidiano
- **Prestazionale:** mensile → analisi KPI, SLA, scostamenti
- **Strategico:** trimestrale → pianificazione evoluzioni, criticità sistemiche



Ogni incontro deve produrre:

- Verbale con decisioni
 - Lista di azioni assegnate
 - Deadline condivise
-



3. Monitorare KPI e SLA in tempo reale

 Usare dashboard condivise. Se possibile:

- Accesso diretto al sistema del fornitore
- Automazione dei dati
- Alert su soglie critiche

I KPI vanno letti in tempo utile per intervenire, non a fine mese per compilare il report.

4. Gestire le non conformità come una funzione attiva

Ogni disservizio:

- Va registrato
 - Analizzato con root cause analysis
 - Inserito in un registro di NC e azioni correttive
 - Risolto con il fornitore in logica di miglioramento, non sanzione
-

5. Coltivare la relazione umana, non solo i numeri

- Creare un clima di fiducia operativa
- Accettare la segnalazione dei problemi
- Valorizzare pubblicamente i successi
- Evitare scaricabarile tra interno ed esterno

Un fornitore demotivato non migliora. Un fornitore coinvolto diventa alleato.

6. Rivedere periodicamente SLA e KPI

 I target di partenza possono diventare insufficienti.
Rivedere ogni 6–12 mesi:

- Se gli indicatori misurano ancora le giuste priorità
- Se le soglie sono ancora sfidanti
- Se nuovi obiettivi aziendali richiedono nuovi parametri

 Tutte le modifiche vanno **formalizzate per iscritto**.

✓ 7. Gestire modifiche e ampliamenti contrattuali con metodo

- Ogni variazione di scope, orario, volumi → aggiornamento formale
 - No a “patti verbali” o ambiguità funzionali
 - Usare i meccanismi previsti dal contratto (es. art. su “modifiche del perimetro”)
-

✓ 8. Verificare periodicamente costi e fatturazione

- Allineare volumi reali vs tariffe applicate
 - Analizzare cost drivers
 - Fare benchmark esterno ogni 12 mesi per verificare competitività
-

✓ 9. Raccogliere feedback da chi usa il servizio

 Intervistare periodicamente:

- Responsabili di reparto
- Operatori coinvolti
- Referenti HR, qualità, sicurezza

I KPI non rilevano tutto. La percezione interna è spesso il primo indicatore di un problema nascente.

✓ 10. Pianificare per tempo rinnovo o discontinuità

 Attivarsi almeno **6-12 mesi prima** della scadenza del contratto:

- Valutare il rapporto: performance, flessibilità, clima
 - Rinegoziare condizioni se positive
 - Attivare scouting alternativo se emergono criticità
 - Pianificare un eventuale re-onboarding interno (insourcing)
-

 **FOCUS | La maturità dell'outsourcing si misura dalla qualità della sua gestione.**

7. LOGISTICA INTERNA E GESTIONE DEL MAGAZZINO

Quando esternalizzare conviene (e quando no)

Nel dibattito sull'outsourcing, la logistica è sempre stata un terreno d'avanguardia. Dalla movimentazione dei materiali alla gestione integrata del magazzino, molte imprese hanno già esternalizzato ampie porzioni delle attività logistiche, affidandole a operatori specializzati.

 **Outsourcing logistico significa spesso fare spazio alla professionalizzazione del processo, non solo alla riduzione dei costi.**

Cosa si esternalizza nella logistica

Due ambiti principali:

- **Logistica interna (material handling):**
 - rifornimento linee produttive
 - gestione materiali in entrata e in uscita
 - ottimizzazione dei flussi interni allo stabilimento
 - **Gestione del magazzino (warehouse management):**
 - operazioni di stoccaggio, picking e spedizione
 - gestione documentale e integrazione con i sistemi ERP aziendali
 - impiego di personale e attrezzature di proprietà del fornitore
-

VANTAGGI ATTESI

- ✓ Migliore organizzazione dei flussi
 - ✓ Riduzione dei tempi di fermo e delle scorte
 - ✓ KPI operativi più precisi e tracciabili
 - ✓ Meno investimenti fissi per attrezzature, software e personale
 - ✓ Maggiore capacità di adattamento (picchi, stagionalità)
-

Ma non basta “dare in appalto”: serve progettazione

L'outsourcing logistico è una **trasformazione organizzativa**. Richiede:

- **Un contratto chiaro**, con ambiti definiti e obiettivi misurabili
 - **SLA (Livelli di servizio concordati contrattualmente) realistici**: es. accuratezza nel picking, tempo ciclo, % consegne puntuali
 - **KPI (Indicatori chiave di prestazione) di controllo condivisi**, aggiornati periodicamente
 - **Meccanismi di revisione** per adattare i livelli di servizio al mutare dei volumi o delle esigenze
-

ESEMPIO DI KPI LOGISTICI

Questi potrebbero dei KPI idonei a misurare le performance in campo logistico.

Indicatore	Obiettivo
% consegne on time	≥ 98%
Accuratezza inventariale	≥ 99,5%
Costo per unità movimentata	≤ benchmark settoriale
Tempo ciclo medio	≤ 24 ore

Rischi da prevenire

- ! **Rischio 1:** perdita di controllo su dati e processi
 - ! **Rischio 2:** dipendenza da un unico fornitore in posizione dominante
 - ! **Rischio 3:** resistenze interne (specialmente tra i capi reparto)
-

FOCUS STRATEGICO

L'outsourcing della logistica funziona quando si passa da una logica “di appalto” a una logica **di partnership**. Il fornitore non è più un esecutore, ma un attore integrato nella filiera operativa.

Nota metodologica

L'affidamento di attività logistiche deve essere preceduto da una **analisi di processo**:

mappatura dei flussi, vincoli fisici, criticità esistenti. Solo così si può costruire un RFP credibile e selezionare un partner con reale valore aggiunto.

8. MANUTENZIONE TECNICA

Dalla squadra interna al partner specializzato: perché (e come) cambiare approccio

Nel lessico aziendale italiano, “manutenzione” è spesso sinonimo di urgenza, emergenza, intervento last minute. Ma la manutenzione può – e deve – diventare una leva di efficienza. A patto di gestirla con metodo e, in molti casi, con un partner esterno.

 **L'outsourcing della manutenzione non è una resa. È una scelta organizzativa razionale.**

Perché esternalizzare la manutenzione?

1. Approccio più evoluto alla manutenzione

- Preventiva e predittiva, non solo reattiva
- Utilizzo di sensori, software, data analytics
- Riduzione dei fermi impianto

2. Maggiore disponibilità di competenze specialistiche

- Tecnici formati su macchinari complessi
- Copertura H24 senza turni interni rigidi
- Possibilità di avere elettricisti, meccanici e automazionisti su richiesta

3. Servizio continuo, compliance garantita

- Aderenza normativa su sicurezza e controlli
- Reportistica strutturata
- SLA su tempi di risposta e ripristino

ESEMPIO DI SLA (Livelli di servizi concordati) MANUTENTIVI

Questi potrebbero dei Livelli di servizio da concordare per monitorare i servizi manutentivi.

Obiettivo	Soglia min.
Tempo max di intervento urgente	< 2h

Obiettivo	Soglia min.
-----------	-------------

% manutenzioni preventive	> 90%
---------------------------	-------

Tempo medio di ripristino	< 4h
---------------------------	------

Tasso guasti ricorrenti	< 1%
-------------------------	------

L'aspetto organizzativo: il nodo (spesso ignorato)

✚ L'esternalizzazione della manutenzione impatta anche sulle **relazioni industriali**:

- Possibile **trasferimento di personale** al fornitore
- Ridefinizione dei ruoli interni
- Riorientamento dei capi reparto verso funzioni di coordinamento, non di intervento diretto

Questa fase deve essere accompagnata da una comunicazione trasparente e convincente volta a prevenire resistenze, paure e conflitti.

🧠 CULTURA DEL CAMBIAMENTO

Un tecnico interno trasferito a un fornitore specializzato non perde status. Entra nel core business del nuovo datore di lavoro, con migliori opportunità di formazione, valorizzazione e carriera.

Cosa non sottovalutare

- ✓ La necessità di **formazione specifica** del fornitore sugli impianti aziendali
 - ✓ La predisposizione di un **registro degli asset** dettagliato e aggiornato
 - ✓ La definizione puntuale dei confini di responsabilità (es. chi fa cosa in caso di guasto simultaneo su più linee?)
 - ✓ La **continuità del servizio** anche nei weekend, nei turni notturni, nei picchi
-

🎯 **Un buon contratto manutentivo** è quello che permette all'azienda di:

- Concentrarsi su produzione e qualità
 - Ottenere dati affidabili per il controllo
 - Avere un impianto più sicuro, efficiente e compliant
-

9. PULIZIE INDUSTRIALI E CIVILI

Esternalizzare l'igiene: meno costi, più controllo

Pulizie e sanificazioni sono attività spesso percepite come “di contorno”, ma l'esperienza di molte aziende dimostra che una gestione inefficiente dell'igiene può generare problemi di sicurezza, reputazione e continuità operativa.

🟡 **Esternalizzare non significa “spendere meno”, ma “ottenere di più a parità di costo”.**

I vantaggi più evidenti (e più sottovalutati)

✓ Specializzazione tecnica

Le imprese di pulizie industriali dispongono di attrezzature, prodotti e procedure dedicate a contesti complessi: polveri, oli, scarti di lavorazione, aree sterili, macchinari delicati.

✓ Qualità verificabile

Il servizio viene misurato con indicatori (es. ispezioni, reclami, igiene visiva o strumentale). Gli standard sono definiti contrattualmente.

✓ Efficienza economica

- Nessun costo di acquisto o manutenzione di macchinari (lavasciuga, aspiratori industriali)
- Riduzione dei costi indiretti (turni, sostituzioni, ferie, malattie)
- Diluzione dei costi su più clienti da parte del fornitore

✓ Flessibilità operativa

- Aumento o riduzione della frequenza degli interventi in base alle necessità (es. sanificazioni straordinarie)
- Possibilità di moduli temporanei o stagionali senza riorganizzare la forza lavoro

📦 **BOX | Quando ha davvero senso esternalizzare le pulizie?**

- ✓ Stabilimenti di grandi dimensioni
- ✓ Magazzini con flussi variabili o 24/7
- ✓ Aree a rischio normativo elevato (HACCP, ambienti critici)
- ✓ Impianti soggetti a audit da parte di clienti o autorità

Elementi chiave del contratto di cleaning

📄 **Capitolato tecnico dettagliato:**

- Cosa pulire, dove, come, con quale frequenza
- Standard qualitativi minimi (es. assenza di polvere sopra le linee, pulizia visiva al 100%)
- Tracciabilità delle attività

KPI e SLA di riferimento (Indicatori di performance e di livello di servizio):

Questi potrebbero degli indicatori da utilizzare per misurare i servizi di pulizia.

Indicatore	Obiettivo
N° di non conformità/ispezione	≤ 1 ogni 20 controlli
Tempo di risposta segnalazioni	≤ 24 ore
% soddisfazione utenti interni	≥ 90% (via survey trimestrale)

Aspetti organizzativi da considerare

- **Nessuna gestione diretta di personale addetto:**
Selezione, formazione, sostituzioni e turni sono responsabilità del fornitore.
 - **Migliore gestione degli spazi e dei flussi:**
Le squadre esterne si muovono secondo logiche progettate ex ante, evitando sovrapposizioni e conflitti con la produzione.
 - **Contratti rinegoziabili, anche su base prestazionale:**
La formula “più risultati → più margine” funziona anche in un ambito apparentemente rigido come la pulizia.
-

Il vero valore dell'outsourcing?

Avere ambienti sicuri, puliti e conformi, senza dover investire tempo manageriale su una funzione che non genera vantaggio competitivo diretto.

ATTENZIONE A NON COMMITTERE QUESTI ERRORI

-  Definire il servizio in termini generici (“pulizia generale”)
 -  Affidarsi a imprese non specializzate in contesti industriali
 -  Non monitorare la qualità tramite indicatori condivisi
 -  Considerare la pulizia solo come un “centro di costo”
-

10. IMBALLAGGIO INDUSTRIALE

Non solo scatole: l'outsourcing dell'imballaggio come leva di efficienza logistica

Nel contesto manifatturiero contemporaneo, l'imballaggio non è l'ultima fase del processo: è parte integrante della catena del valore. Ed è sempre più spesso oggetto di outsourcing strategico.



Esternalizzare l'imballaggio non significa solo risparmiare sul personale. Significa progettare soluzioni logistiche più sicure, sostenibili e adattabili.

Cosa si esternalizza, concretamente?

- Confezionamento e sigillatura
 - Etichettatura personalizzata
 - Preparazione per la spedizione
 - Realizzazione di imballi industriali (legno, metallo, plastica, compositi)
 - Progettazione CAD e certificazione per export (es. ISPM-15)
-



Il legno come componente strategica

Nel packaging industriale, l'uso di casse, skid, gabbie o pallet in legno è essenziale per:

- Proteggere carichi pesanti e ingombranti
 - Garantire la conformità alle norme doganali
 - Ridurre rotture e reclami lungo la supply chain
-



FOCUS | I settori più attivi nell'outsourcing del packaging tecnico

- Meccanica strumentale
 - Energia e impiantistica
 - Chimica e farmaceutica
 - Aerospazio e difesa
-

I vantaggi dell'esternalizzazione



Efficienza produttiva

- Tempi ridotti di imballaggio
- Maggiore velocità nella fase pre-spedizione
- Accesso a macchinari e manodopera specializzata

Flessibilità

- Contratti “a progetto” per spedizioni straordinarie
- Rapidità nella gestione dei picchi stagionali o delle commesse complesse

Qualità e sicurezza garantite

- Progettazione tecnica certificata
- Controllo sui materiali (FSC, PEFC, riciclabilità)
- Riduzione dei danni e dei costi di reso

KPI (Indicatori chiave di performance) TIPICI NELL'IMBALLAGGIO INDUSTRIALE

Esempio di possibili indicatori per misurare le performance nell'attività d'imballaggio.

Indicatore	Obiettivo
Tempo medio di confezionamento	< 2 ore per unità
% danneggiamenti in trasporto	< 0,5%
Tasso di scarti per non conformità	< 1%
Consegna on-time dei colli	≥ 98%

Cosa deve garantire un fornitore di packaging industriale?

 **Non è solo un produttore. È un consulente tecnico-logistico.**

Un buon partner è in grado di:

- Analizzare il prodotto da proteggere
- Progettare un imballo su misura
- Garantire tracciabilità, certificazione, ottimizzazione dei volumi

Il valore aggiunto non è nella cassa in legno, ma nella capacità di ridurre i costi indiretti (rotture, contestazioni, rimanenze) e aumentare l'affidabilità della supply chain.

 COSA INSERIRE NEL CONTRATTO DI OUTSOURCING DEL PACKAGING

- Specifiche materiali, dimensioni e resistenza meccanica
 - Standard di sicurezza e marcatura
 - SLA (Livelli di servizio) su tempi di produzione, conformità, feedback clienti
 - Politiche di sostenibilità e certificazioni ambientali
 - Condizioni economiche e logiche di revisione prezzi
-

 Attenzione agli errori frequenti

-  Affidarsi a piccoli artigiani senza controllo qualità
-  Trascurare gli standard internazionali di export
-  Non considerare i costi nascosti dei danni da trasporto
-  Mantenere internamente un'attività che non crea vantaggio competitivo

11. CONCLUSIONI

L'outsourcing non è una scorciatoia. È un progetto strutturale.

Nel dibattito manageriale italiano, l'outsourcing è spesso trattato come un'operazione tattica: ridurre i costi, liberare personale, esternalizzare "quello che non funziona". Questa visione è limitata e spesso controproducente.

Esternalizzare bene significa riprogettare il perimetro operativo dell'impresa.

I VANTAGGI ESISTONO, MA NON SONO AUTOMATICI

Se ben pianificato, l'outsourcing consente di:

- **Convertire costi fissi in costi variabili**
- **Rendere l'organizzazione più flessibile**
- **Accedere a competenze e tecnologie non replicabili in-house**
- **Focalizzare risorse interne su attività core**
- **Migliorare il servizio e il presidio normativo**

Il valore reale è nella rimozione di colli di bottiglia organizzativi, non nel taglio lineare delle spese.

I RISCHI NON SONO OPINIONI

L'outsourcing mal gestito comporta:

- **Dipendenza dal fornitore senza meccanismi di controllo**
- **Perdita di know-how interno**
- **Contratti rigidi o ambigui**
- **Dequalificazione della forza lavoro**
- **Reputational risk in caso di disservizi visibili ai clienti**

 Questi rischi sono reali. Ma **sono gestibili** se si struttura il processo in modo progettuale, e non solo negoziale.

TRE LEZIONI FONDAMENTALI

1. **Scegliere il fornitore giusto conta. Ma conta ancora di più come lo si governa.**
Contratto, SLA, KPI e governance operativa non sono tecnicismi: sono strumenti di controllo strategico.
 2. **L'azienda non può "disinteressarsi" dell'attività esternalizzata.**
Il management resta responsabile dei risultati, anche se l'operatività è fuori dai confini giuridici.
 3. **La cultura del miglioramento continuo deve valere anche per i fornitori.**
Se non si alzano mai gli standard, il servizio si appiattisce. E alla lunga diventa un costo nascosto.
-

OUTSOURCING = TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA

L'esternalizzazione non è un ripiego, ma **una scelta di design aziendale**.
Significa creare una nuova architettura organizzativa in cui il fornitore:

- è integrato nei processi,
 - è misurato sugli stessi obiettivi dell'azienda,
 - è incentivato a migliorare, non solo a eseguire.
-

"Fare outsourcing" non è delegare un problema.
È costruire, con metodo, un ecosistema più efficiente, adattabile e focalizzato.