



UNIVERSITÀ DI PISA

**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI  
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI**

**RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA  
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE**

***Il Project Management e la sua applicazione in un  
progetto di esternalizzazione dei processi di supporto  
per un'azienda multinazionale***

**SINTESI**

---

RELATORI

IL CANDIDATO

Prof. Ing. Marcello Braglia  
*Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale*

Eleonora Salvadori  
*e.salvadori15@studenti.unipi.it*

Ing. Leonardo Marrazzini  
*Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale*

Ing. Matteo Bacioccola  
*Consorzio Quinn*

Sessione di Laurea Magistrale del 27/04/2022

# **Il Project Management e la sua applicazione in un progetto di esternalizzazione dei processi di supporto per un'azienda multinazionale**

Eleonora Salvadori

---

## **Sommario**

Questo lavoro di tesi è il risultato di un tirocinio svolto presso il Consorzio Quinn, ingaggiato come consulente dalla filiale italiana di un'azienda multinazionale. All'interno dell'elaborato è illustrato come la disciplina del *Project Management* è stata applicata nella gestione del progetto di esternalizzazione dei processi di supporto, promosso dal gruppo di cui la filiale è parte, introducendo strumenti e metodologie per garantire il raggiungimento degli obiettivi e il rispetto dei vincoli esplicitati da *Corporate*. Per farlo, Quinn ha partecipato e contribuito allo svolgimento delle attività durante tutto il progetto, mantenendo sempre attiva la comunicazione con il gruppo, i fornitori di servizi individuati da *Corporate* e il personale (manageriale e operativo) della filiale italiana. Grazie alla partecipazione di Quinn, sono stati raggiunti i risultati attesi, abilitando l'inserimento dei fornitori di servizi nei flussi di processo aziendali, senza compromettere la continuità operativa della filiale e mantenendo allineate tutte le parti interessate sullo svolgimento in corso del progetto.

## **Abstract**

This thesis work is the result of an internship carried out at the Quinn Consortium, hired as a consultant by the Italian branch of a multinational company. The thesis illustrates how the Project Management discipline has been applied in the management of the outsourcing project, regarding the support processes, promoted by the group of which the branch is part, putting in place tools and methodologies to ensure the achievement of objectives and compliance with the constraints set out by the Corporate. To do this, Quinn contributed to the performance of the activities throughout the project, always maintaining active communication with the group, the service providers identified by Corporate and the staff (managerial and operational) of the Italian branch. Thanks to Quinn's participation, the expected results were achieved, enabling the inclusion of service providers in the business process flows, without compromising the operational continuity of the branch and keeping all interested parties aligned on the ongoing development of the project.

## **1. INTRODUZIONE**

### **1.1 I soggetti coinvolti**

#### *1.1.1 Il Consorzio Quinn*

Il Consorzio Quinn, presso il quale è stato svolto il tirocinio, è un consorzio *no-profit*, riconosciuto dal MIUR, creato e promosso dall'Università di Pisa in collaborazione con alcune delle maggiori aziende del Paese per favorire la collaborazione tra realtà industriali e mondo della ricerca. Da oltre 30 anni offre servizi di consulenza per accompagnare le imprese nei processi di trasformazione organizzativa, offre supporto alle Pubbliche Amministrazioni nello sviluppo di *policy* per l'Innovazione e prende parte ai *network* internazionali nei progetti che finanziano la ricerca applicata.

#### *1.1.2 L'azienda*

L'azienda alla quale Quinn ha offerto il proprio servizio di consulenza per il supporto durante il progetto di esternalizzazione è una società appartenente a una *holding* multinazionale, con sede in Giappone, che opera nel settore dei servizi, rappresentando il *leader* nel settore delle telecomunicazioni. Attraverso le società che vi appartengono, il marchio opera in un'ampia gamma di mercati nazionali ed esteri, fornendo consulenza aziendale digitale, tecnologia e servizi gestiti, il tutto supportato da un'esperienza di oltre 150 anni nel settore, innovazione e soluzioni *ad hoc* per i propri clienti. Il gruppo rappresenta il *leader* mondiale nella fornitura di soluzioni tecnologiche e aziendali, operando in oltre 80 paesi e regioni con più di 300.000 dipendenti.

### **1.2 La collaborazione**

Il cliente, rappresentato dalla filiale italiana della *holding*, ha richiesto il supporto di Quinn per guidare il complesso progetto di esternalizzazione dei processi di supporto, promosso dal gruppo e attuato in tutte le sue filiali nel mondo. L'elaborato di tesi si focalizza sull'attività di gestione progettuale svolta, ma parallelamente è stata anche condotta un'analisi per la dismissione dei *software Tier 3*, con sostituzione dei *software* standardizzati *Tier 1* definiti dal gruppo e una riprogettazione dei processi *retained*, per ottimizzarli, standardizzarli e renderli coerenti con i nuovi *tool* da introdurre.

### **1.3 Obiettivi di progetto**

Gli obiettivi da raggiungere nell'ambito della conduzione del progetto di esternalizzazione per conto della società italiana sono stati molteplici, primo fra tutti quello di assicurare il

rispetto dei vincoli definiti da *Corporate*, riguardanti tempistiche, *performance* e costi. È stato effettuato il *deployment* dei macro-obiettivi e vincoli in obiettivi e vincoli di più basso livello, insieme alle attività da svolgere per conseguirli/rispettarli, presidiandone il corretto svolgimento, agendo tempestivamente in caso di scostamenti dal piano e tenendo sempre allineate tutte le parti interessate, quali gruppo, fornitori di servizi (individuati da *Corporate*) e personale di filiale (manageriale e operativo). Altro obiettivo da raggiungere è stato quello di abilitare e facilitare lo svolgimento delle attività aziendali nel nuovo contesto organizzativo, sia nel transitorio (durante lo svolgimento del progetto) che a regime (a progetto ultimato, nel cosiddetto *business as usual*<sup>1</sup>).

## 2. CONDUZIONE DEL PROGETTO

Il progetto di esternalizzazione ha riguardato i processi di supporto condotti in tutte le filiali dell'azienda multinazionale, per i quali, a seguito di una valutazione di *make or buy*, è stato deciso di ricorrere

all'*outsourcing*, individuando due fornitori di servizi demandati alla gestione di tali processi per tutte le filiali. Il progetto di esternalizzazione,

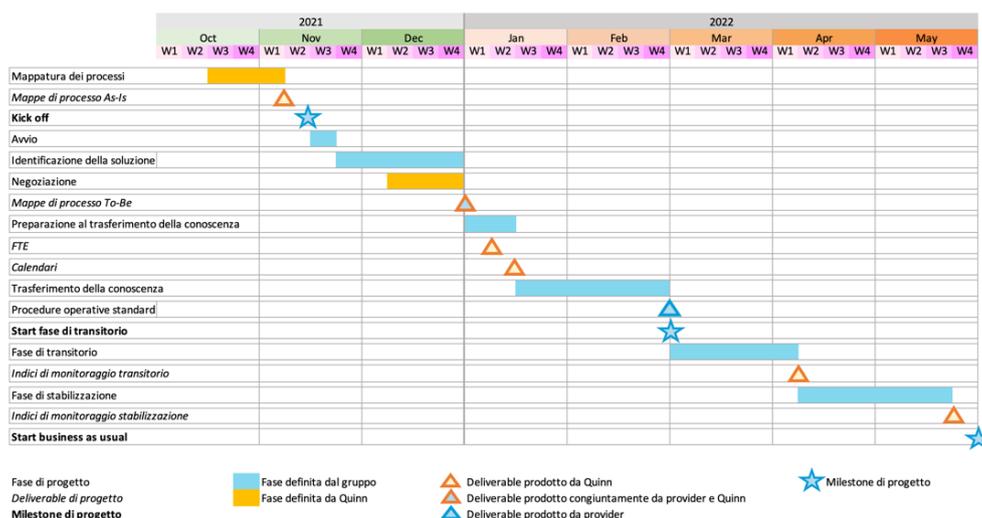


Figura 1 - Gantt di progetto

necessario per passare dalla situazione *As-Is* a quella *To-Be*, è stato organizzato per scelta della *Corporate* in *wave*<sup>2</sup>, accorpando in una singola *wave* di progetto più filiali presenti in differenti *country*, ove il progetto è stato condotto il parallelo. Il progetto è stato inoltre suddiviso in fasi dal gruppo, le quali verranno brevemente illustrate nei paragrafi seguenti per chiarire il supporto che è stato fornito alla società italiana durante lo svolgimento. Nella

<sup>1</sup> Con il termine *business as usual (BAU)* si intende la normale esecuzione di operazioni funzionali *standard* all'interno di un'organizzazione, a seguito di progetti o programmi che potrebbero introdurre cambiamenti.

<sup>2</sup> Il significato in italiano di *wave* è onda o ondata; per *wave* di progetto si intende una sua sottofase che si svolge coinvolgendo una determinata area e il cui completamento abilita l'inizio della *wave* successiva.

Figura 1 è riportato il Gantt di progetto con tutte le sue fasi, creato per fissare gli obiettivi e le tempistiche stimate da rispettare e renderle note a tutti.

## 2.1 Metodologia di gestione progettuale

<b>P</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pianificazione della fase stessa in termini di:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tempistiche</li> <li>b. Risultati da conseguire</li> <li>c. Soggetti coinvolti</li> <li>d. Responsabilità</li> </ol> </li> <li>2. Predisposizione degli strumenti necessari e loro condivisione con i soggetti coinvolti nel progetto per la raccolta di feedback e dati, per fornire evidenze a tutte le parti interessate</li> <li>3. Comunicazione a tutte le parti interessate delle decisioni prese e dei compiti e responsabilità loro assegnati</li> <li>4. Definizione delle modalità e delle cadenze da rispettare per gli allineamenti con le parti interessate durante la fase di progetto</li> </ol>
<b>D</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Abilitazione all'esecuzione delle attività operative di progetto da parte degli <u>SMEs</u> e dei provider e gestione delle attività in capo a Quinn</li> </ol>
<b>C</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Monitoraggio dell'avanzamento della fase di progetto attraverso la raccolta di feedback e dati per mezzo degli strumenti predisposti e condivisi</li> <li>7. Sintesi delle informazioni raccolte per valutare l'avanzamento di progetto e risolvere eventuali problematiche emerse</li> </ol>
<b>A</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Presa delle decisioni a seguito dei dati emersi dal monitoraggio per le attività sotto la competenza di Quinn e/o riporto delle informazioni a valore ai manager di country per il <u>decision making</u></li> <li>9. Riallineamento delle attività/procedure/tempistiche/modalità di coinvolgimento dei soggetti a seguito delle decisioni prese.</li> <li>10. Comunicazione a tutte le parti interessate</li> </ol>

Tabella 1 - Metodologia di gestione progettuale

Per mettere in sicurezza il percorso e garantire il raggiungimento dei risultati è stata scelta una metodologia di gestione progettuale *Agile* incentrata sul classico approccio PDCA descritto nella Tabella 1. Tale metodologia è stata condivisa e successivamente impiegata durante tutte le fasi di progetto.

## 2.2 Mappatura dei processi

La prima fase di progetto è stata la mappatura dei processi da parte di Quinn. Tale fase non è stata prevista dal gruppo, ma è stata necessaria per disporre della conoscenza dei processi richiesta per guidare il progetto e per abilitare una serie di attività condotte durante lo svolgimento del progetto stesso.

Seguendo il *framework* dei processi oggetto di esternalizzazione fornito dal gruppo, sono stati pianificati una serie di incontri con gli *SMEs*<sup>3</sup> della filiale italiana, integrando la mappatura di alcuni altri processi non oggetto di *outsourcing*, ma necessaria al fine di lavorare sugli altri fronti del progetto (sostituzione dei sistemi informativi e riprogettazione dei processi). Rimanendo su un livello di dettaglio intermedio

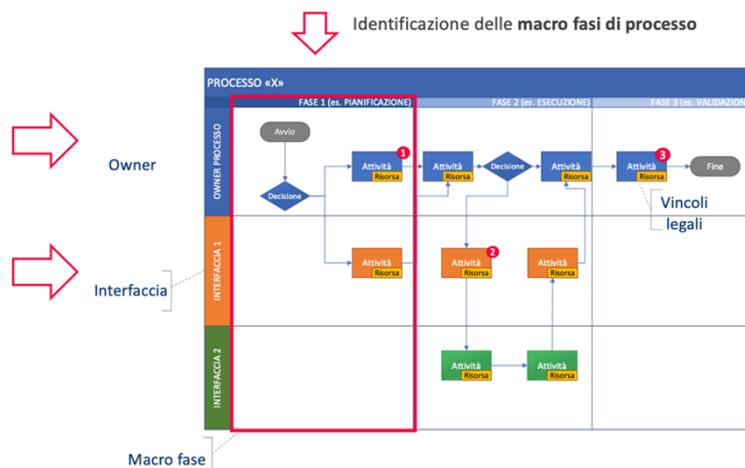


Figura 2 - Mapa di processo As-Is

<sup>3</sup> *SME* è l'acronimo di *Subject Matter Expert* (Soggetto Esperto in Materia) e indica una persona che rappresenta un riferimento per la conoscenza di una determinata area o di un determinato argomento. In tale ambito, si tratta di dipendenti che sono stati identificati in ogni paese per ogni processo, grazie alla loro conoscenza di specifiche procedure aziendali, per interagire con i *service provider* e per trasferire la conoscenza.

(su una scala da 0, livello di dettaglio minimo o macro-processo, a 5, livello di dettaglio massimo o singolo *task*, la mappatura è arrivata a dettagliare sino al livello 3) sono stati prodotti una serie di diagrammi di flusso, rappresentanti i processi di supporto da esternalizzare condotti all'interno dell'organizzazione, come riportato a titolo di esempio nella Figura 2.

### 2.3 Avvio

Questa è la prima fase di progetto definita da *Corporate*, finalizzata principalmente alla predisposizione di tutto il necessario per avviare il progetto di esternalizzazione, coinvolgendo tutte le risorse e rendendole consapevoli del piano da condurre. All'interno di questa fase sono stati procurati alle aziende fornitrici di servizi gli strumenti necessari per iniziare con le attività di trasferimento della conoscenza, allineando anche gli *SMEs* interni riguardo la conduzione delle fasi di progetto e delle attività nelle quali sarebbero stati chiamati a prendere parte.

### 2.4 Identificazione della soluzione

Tale fase, stabilita dal gruppo, ha avuto come scopo quello di rappresentare le mappe di processo nella configurazione *To-Be*, dunque a seguito dell'inserimento dei due fornitori di

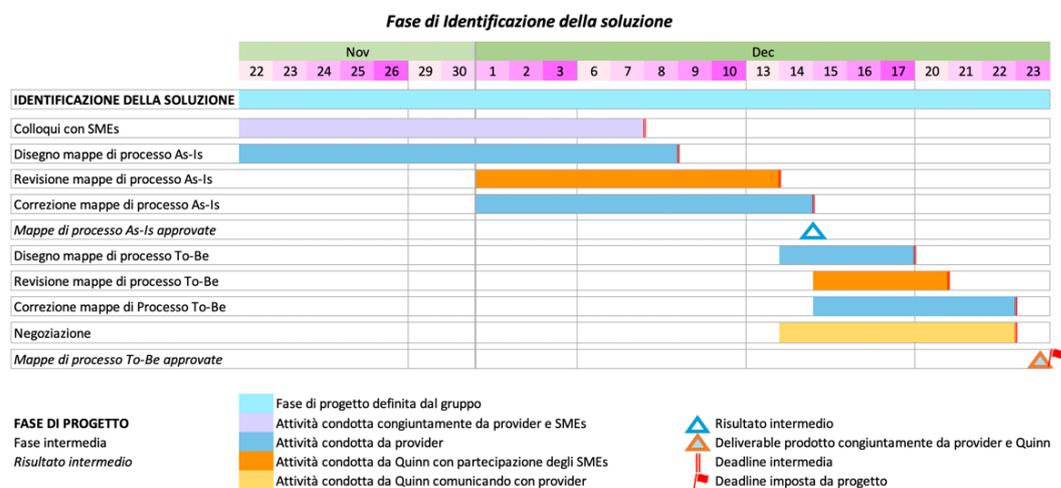


Figura 3 - Gantt della fase di Identificazione della soluzione

fase, prodotto allo scopo di fissare e condividere le scadenze intermedie, per giungere al completamento della fase conseguendo i risultati e rispettando le tempistiche attese.

Le mappe di processo *To-Be* sono state predisposte dai fornitori (*provider*) a valle dei colloqui condotti con gli *SMEs* per identificare le attività *outsourced* e *retained* all'interno delle singole mappe di processo, mentre Quinn in tale fase si è occupato della parte di monitoraggio dello svolgimento delle attività e dell'*iter* di revisione e approvazione dei

servizi nei flussi di processo aziendali. In Figura 3 è possibile vedere il Gantt di

deliverable prodotti dai fornitori. A tale scopo sono stati predisposti una serie di strumenti di visual planning & monitoring per avere chiaro lo stato di avanzamento delle attività, comprensivo del numero e della tipologia delle mappe di processo To-Be finalizzate, in corso di modifica/approvazione o ancora da predisporre. Uno strumento utilizzato per tenere traccia di quanto illustrato è riportato in Figura 4. Lo strumento riportato, così come i molti altri impiegati durante la gestione del progetto, ha consentito di agire tempestivamente in

caso di problemi e ritardi, sollecitando il provider a completare le attività nel caso in cui il processo fosse bloccato a causa sua (P, Provider) o dedicandosi alla revisione/approvazione delle mappe di processo, con il supporto degli SMEs (Q, Quinn) abilitando così

Macro-process	AS-IS Process Maps	Status	Latest Version	TO-BE Process Maps	Status	Latest Version
A	A.1	SME Name	Q	v.1 A.1	SME Name	
	A.2	SME Name	Q	v.2 A.2	SME Name	
	A.2.1	SME Name		v.1 A.2.1	Q	v.2
	A.2.2	SME Name	P	A.2.2		
	A.3	SME Name	P	v.1 A.3		
	A.4	SME Name	P	v.2 A.4		
B	A.5.1	SME Name		v.3 A.5.1	P	
	A.5.2	SME Name		v.2 A.5.2	Q	v.1
	B.1.1.a	SME Name	Q	v.1 B.1.1.a		
	B.1.1.b	SME Name	P	v.1 B.1.1.b		
	B.2	SME Name		v.2 B.2	Q	v.2
	B.3	SME Name	P	B.3		
C	B.4	SME Name	P	v.1 B.4		
	B.5.1	SME Name	P	v.2 B.5.1		
	B.5.2	SME Name	P	v.1 B.5.2		
	B.5.3	SME Name	Q	v.2 B.5.3	P	v.2
	C.1	SME Name		v.3 C.1	Q	v.2
	C.2	SME Name		v.2 C.2		v.2
C	C.3	SME Name	Q	v.1 C.3		
	C.4	SME Name		v.2 C.4		v.2
	C.5	SME Name		v.1 C.6		v.3
	C.6	SME Name	P	v.1 C.7		
	C.7	SME Name		v.1 C.8	P	
	C.8	SME Name		v.1 C.9		v.1
	C.9	SME Name	P	C.10		
	C.10	SME Name		v.2 C.11		v.1
	C.11	SME Name	P	v.1 C.12		

Creazione non abilitata	
Mappa di processo da creare	P
Mappa di processo da revisionare per modifica/approvazione	Q
Mappa di processo in attesa di correzioni	P
Mappa di processo approvata	

P = Provider  
Q= Quinn

Figura 4 - Strumento visual di monitoraggio documentale

le successive fasi di progetto. Questo, come tutti gli altri strumenti creati e mantenuti da Quinn, sono stati fondamentali, oltre che per avere una visione chiara e immediata dell'avanzamento del progetto, anche per individuare le responsabilità in caso di ritardi e mantenere tutte le parti interessate costantemente allineate sui fronti progettuali di interesse.

## 2.5 Negoziazione

Questa fase è stata condotta in parallelo alla fase di identificazione della soluzione, in quanto ha contribuito al disegno delle mappe di processo To-Be da parte dei provider. Tale fase è stata richiesta dalla filiale italiana, in particolare dal suo country manager, al fine di negoziare con i provider al livello locale per trasferire loro alcune altre attività/porzioni di processo, oltre a quelle già concordate. Infatti, nonostante il perimetro di progetto fosse definito, alcune modifiche, non eccessivamente impattanti sugli altri vincoli progettuali o che comunque determinassero un vantaggio complessivo per la filiale, risultavano possibili. Durante la fase di negoziazione sono stati organizzati colloqui e sono state studiate le caratteristiche dei processi mappati secondo logiche di make or buy, per valutarne la

fattibilità e i vantaggi del trasferimento. Successivamente sono state presentate ai manager una serie di proposte, corredate da documentazione, per giustificare la convenienza legata all'esternalizzazione di altre attività. A valle di tale attività, è stata condotta la negoziazione con i *provider*, spiegando le ragioni delle scelte fatte e valutandone la diponibilità a prendersi in carico altre attività/porzioni di processo, giungendo a un accordo definitivo.

## 2.6 Preparazione al trasferimento della conoscenza

Questa fase è stata necessaria per organizzare la successiva. In sintesi, tale fase ha rappresentato il *Plan* della successiva fase di trasferimento della conoscenza che, a differenza delle altre fasi, ha richiesto una pianificazione più accurata. La fase di trasferimento della conoscenza, come verrà spiegato all'interno del paragrafo **2.7 – Trasferimento della conoscenza**, ha avuto come scopo quello di trasferire le conoscenze teoriche e pratiche, dagli *SMEs* alle risorse del *provider*, durante apposite sessioni di formazione su *Microsoft Teams*, pianificate con dettaglio orario e giornaliero nel corso delle settimane di durata di tale fase. Durante la fase di preparazione al trasferimento della conoscenza sono state principalmente condotte due attività:

- Valutazione degli *FTEs*<sup>4</sup> richiesti per la conduzione delle attività oggetto del trasferimento e suddivisione di questi in *FTEs retained* e

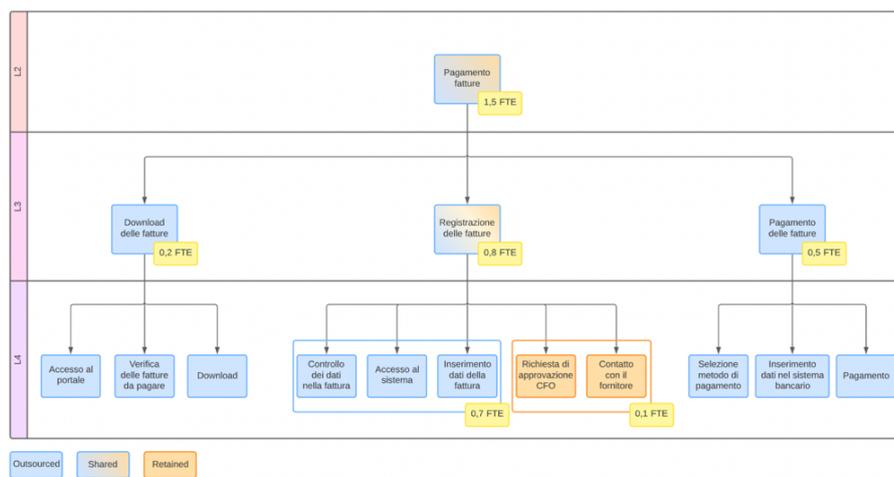


Figura 5 - Definizione degli FTE per i processi *outsourced/retained*

*outsourced*. È stato infatti fondamentale quantificare l'effort rimasto in *country* per la conduzione delle attività appartenenti ai processi *outsourced* ma non esternalizzate (attività manageriali o richiedenti esperienza/necessità di contatto con clienti e fornitori/critiche per le necessarie conoscenze delle normative cogenti in Italia) e l'effort richiesto al *provider*. I fornitori di servizi hanno utilizzato tali dati per assumere il personale necessario a gestire le attività esternalizzate.

<sup>4</sup> L'*FTE (Full Time Equivalent)* è unità di misura che esprime il numero di risorse a tempo pieno standard (turno lavorativo di otto ore) necessarie per svolgere una determinata attività.



è stato accuratamente presidiato il processo di revisione, modifica e approvazione di tale documentazione, per garantirne il completamento entro la *deadline* di fine fase, stabilendo le scadenze e attivando tempestivamente i soggetti responsabili della creazione/ revisione/ modifica/ approvazione di tale documentazione. Giunti al termine di questa fase, è stato verificato che tutte le sessioni fossero state condotte con successo, che le risorse dei *provider* avessero conseguito risultati soddisfacenti durante le periodiche verifiche sulle competenze svolte durante la fase (a cura dei fornitori stessi) e che tutta la documentazione fosse predisposta e approvata, per dare formalmente avvio alla fase di transitorio.

## 2.8 Fase di transitorio

La fase di transitorio è stata prevista allo scopo di trasferire progressivamente le attività operative al *provider*, responsabilizzandolo gradualmente sulla gestione dei *task* in autonomia e verificandone il conseguimento dei risultati attesi. L'*SME* di riferimento è rimasto comunque a disposizione per fornire supporto e per completare il lavoro operativo inizialmente non gestito dall'*outsourcer*.

Durante questa fase sono stati definiti i volumi di lavoro da assegnare alla gestione del *provider* ed è stato costituito un dettagliato sistema di monitoraggio delle performance *data driven* per controllare e fornire evidenza oggettiva riguardo le prestazioni delle risorse dei fornitori di servizi. Il monitoraggio delle prestazioni è stato fondamentale sia da un punto di vista strategico, che da un punto di vista di gestione progettuale. Se da un lato, infatti, il monitoraggio delle prestazioni degli *outsourcer* era finalizzato a fornire importanti informazioni per valutare la loro effettiva capacità di operare *business as usual* e raggiungere i livelli di servizio concordati al livello di *country*, dall'altro era richiesto il raggiungimento di precisi *target* per dare avvio alla

successiva fase e dunque proseguire con il progetto di esternalizzazione, rispettando le scadenze richieste. Il sistema di monitoraggio è stato alimentato dai dati provenienti dal campo, comunicati giornalmente dagli *SMEs* o estratti dai sistemi aziendali e inseriti all'interno di fogli di raccolta dati opportunamente predisposti e

Indicatore di volume	Indicatore di prestazione
$\frac{\text{Transazioni assegnate a provider}}{\text{Transazioni totali}} \%$	<p><b>Indicatore di tempestività:</b></p> $\frac{\text{Transazioni completate entro il tempo atteso}}{\text{Transazioni controllate da SME}} \%$ <p>Tempo atteso = Tempo standard * k [min]</p>
	<p><b>Indicatore di accuratezza:</b></p> $\frac{\text{Transazioni completate correttamente}}{\text{Transazioni controllate da SME}} \%$
Indicatore di verifica	<p><b>Indicatore di autonomia:</b></p> $\frac{\text{Transazioni completate autonomamente}}{\text{Transazioni controllate da SME}} \%$
$\frac{\text{Transazioni controllate da SME}}{\text{Transazioni assegnate a provider}} \%$	<p><b>Indicatore di prestazione globale:</b></p> $I_g = I_t \cdot I_{ac} \cdot I_{au}$ <p><small>I<sub>t</sub> = Valore dell'indicatore di tempestività per il processo in esame I<sub>ac</sub> = Valore dell'indicatore di accuratezza per il processo in esame I<sub>au</sub> = Valore dell'indicatore di autonomia per il processo in esame</small></p>

Tabella 2 - Calcolo indici di monitoraggio

condivisi con i soggetti contribuenti al monitoraggio. Grazie a tali dati è stato possibile valutare le *performance*, calcolando il valore di tre indici definiti per ciascun processo di livello 2: un indicatore di volume, uno di verifica e uno di prestazione, tutti aventi *range* di variazione 0-100% e calcolati giornalmente. Il calcolo di ciascun indice è rappresentato all'interno della Tabella 2. Per ciascun indicatore è stato fornito un valore *target*, variabile a seconda della situazione e del processo, da rispettare per poter procedere con le attività previste per la fase successiva, la cui abilitazione al passaggio è stata fornita da Quinn, previa verifica dei requisiti necessari. In Figura 7 è riportato l'andamento aggregato su base settimanale dei valori degli indici di monitoraggio per due processi (*best* e *worst case*)

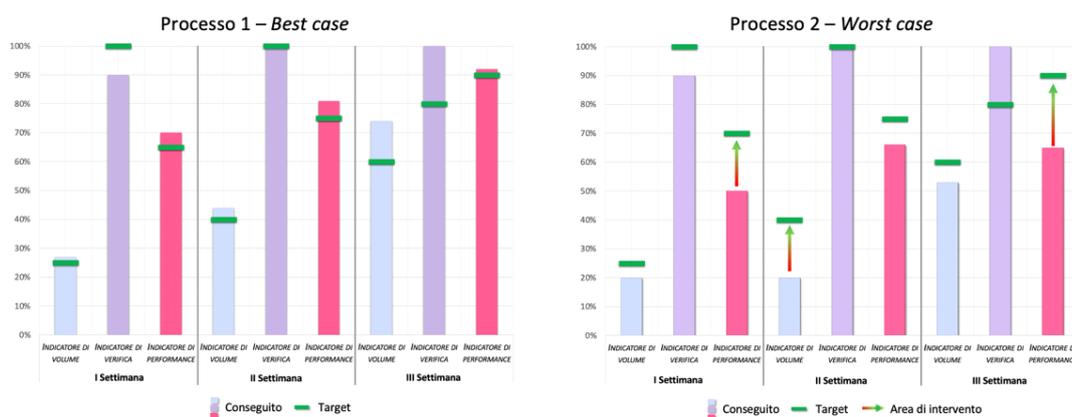


Figura 7 - Andamento indici di monitoraggio

durante le prime 3 settimane, mettendo in evidenza gli scostamenti rispetto al *target* più

significativi (maggiori del 10%) ove sono stati previsti ed effettuati degli interventi per comprenderne le cause e attuare le soluzioni appropriate.

## 2.9 Fase di stabilizzazione

La fase di stabilizzazione è stata l'ultima fase prevista per il progetto e ha segnato la graduale riduzione del coinvolgimento da parte di Quinn, rappresentando l'inizio della fase di regime. La fase di stabilizzazione prevede una gestione da parte del fornitore del 100% del volume delle attività *outsourced*, consentendo comunque un minimo supporto da parte degli *SMEs* e un certo grado di monitoraggio delle prestazioni prima di passare definitivamente a una situazione di regime operativo, con totale indipendenza da parte dell'*outsourcer*.

## 3. CONCLUSIONI

### 3.1 Risultati conseguiti

Analizzando i risultati conseguiti, possiamo confermare che tutte le fasi sono state svolte con successo e che rispetto alle altre *country*, il progetto di esternalizzazione condotto in Italia, ha subito slittamenti più ridotti, attendendosi maggiormente alla tabella di marcia e

assicurando la buona riuscita delle attività di trasferimento della conoscenza e di progettazione del nuovo contesto organizzativo, sia *retained* che *outsourced*.

All'interno del *Gantt* a consuntivo, riportato in Figura 8, è possibile identificare quali fasi sono state completate secondo i tempi previsti e quali invece hanno subito dei ritardi. Le principali cause sono state:

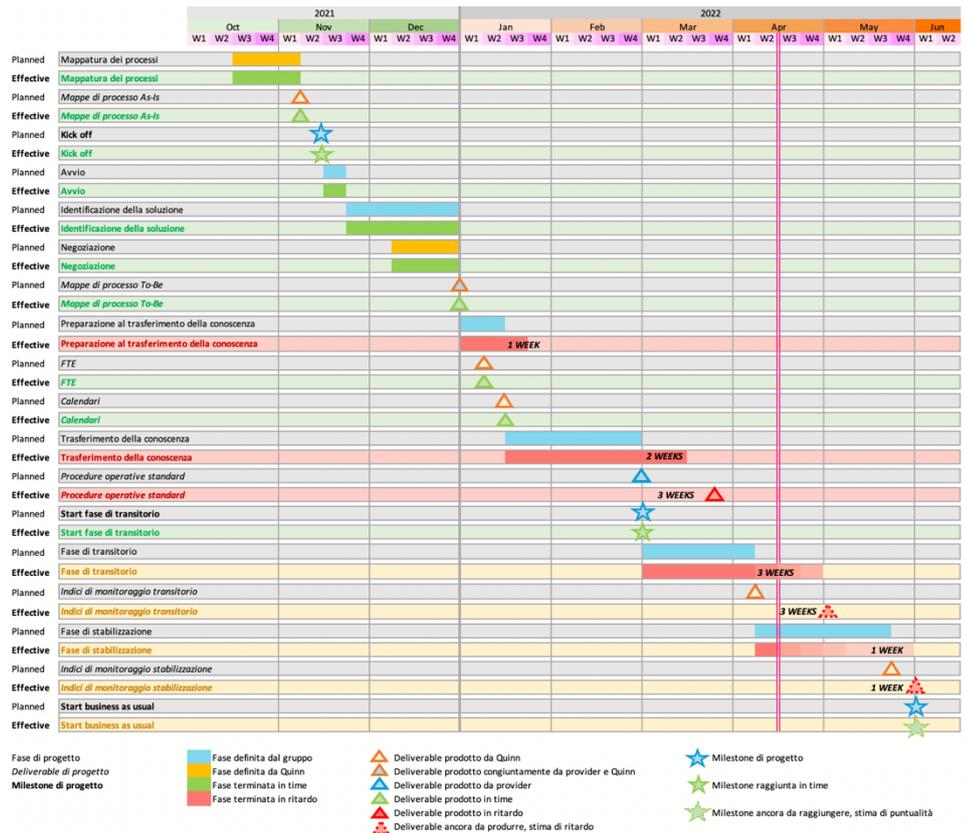


Figura 8 - *Gantt di progetto a consuntivo*

- *Over-effort* richiesto agli *SMEs* e richiesta di diluizione delle attività previste durante la settimana, con conseguente riprogrammazione concordata della durata della fase.
- *Performance* dei *fornitori* di servizi non conformi ai target predefiniti.
- Integrazione di nuove richieste da parte della *country* Italia riguardo il progetto di esternalizzazione, quali per esempio ulteriori attività da assegnare ai fornitori di servizi, non previste nell'ambito del progetto.

### 3.2 Sviluppi futuri

La metodologia sviluppata e seguita per la gestione del progetto di esternalizzazione e tutti gli strumenti creati per definire e monitorare le varie attività previste in ciascuna fase di progetto potrebbero essere impiegati, previo eventuale ri-adattamento e miglioramento per aderire alle esigenze di *country*, per condurre il progetto di esternalizzazione dei processi di supporto nelle *wave* di progetto a seguire. Dal momento in cui l'Italia è stata l'unica *country* a dotarsi del supporto di un *team* di consulenza, l'esperienza e il materiale prodotto potrebbero fornire una utile base di partenza per sviluppare una metodologia di gestione globale, promossa dal gruppo e condivisa con tutte le filiali per i successivi sviluppi di tale progetto di esternalizzazione o per eventuali altri futuri progetti di *outsourcing*.