

Assolombarda 12 giugno 2013

- Qualificazione e valutazione fornitori (spunti).
- Preparare e gestire le negoziazioni (spunti)
- Gestione dei trasporti e della logistica (spunti)
- Preparazione bandi, capitolati e appalti (spunti)



Titolo

- Qualificazione e valutazione fornitori (spunti).

Analisi del Fornitore

- ***SI TRATTA DI UNA SERIE DI OSSERVAZIONI CHE POSSONO ESSERE EFFETTUATE, IN TOTO OD IN PARTE, A SECONDA DELLE NECESSITA' E DEGLI SCOPI PREFISSATI.***
- ***SI PARTE DALL'ESAME DELLA:***
- **Fisionomia del Fornitore**
- **Analisi del Prodotto/Servizio**
- **Analisi della struttura produttiva e logistica**
- **Analisi della situazione tecnica**
- **Analisi della situazione commerciale e della sua immagine esterna**

Analisi del Fornitore

Per poi continuare con alcune o tutte queste tipologie:

- **Analisi economica patrimoniale.**
- **Analisi della sua organizzazione, del management e del personale.**
- **Analisi della garanzia della Qualità.**
- **Analisi della ricerca della sicurezza e della protezione ambientale.**

L'ESAME DI ALCUNI O TUTTI QUESTI PUNTI DI ANALISI DOVREBBERO PERMETTERCI DI CREARE UNA BASE PER PROCEDERE AD UNA VALUTAZIONE DEL FORNITORE.

Valutazione del Fornitore

E' però necessario che noi ci domandiamo:

- **A quali fini è destinata la valutazione?**
- **Quali mezzi si ritengono più idonei?**
- **Valutazione mediante questionari (preventivo o analitico).**
- **Valutazione mediante audit o visita ispettiva.**

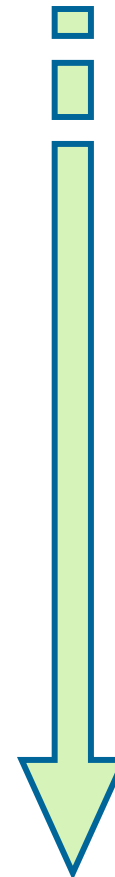
Qualificazione del Fornitore

- **Scopo della Qualificazione.**
- **Qualificazione di fornitori consolidati.**
- **Qualificazione di nuovi fornitori da cui intendiamo comprare a breve.**
- **Qualificazione di potenziali fornitori.**
- **Certificazione di enti terzi ai fini della garanzia della Qualità.**

Strumenti

- **Questionario preliminare**
- **Questionario di dettaglio**
- **Prospetti per analisi approfondite**
- **Rapporti di Visita e meeting report**
- **Vendor list**
- **Vendor rating**

Obiettivo: valutare in modo completo i possibili fornitori



**Aumento della soggettività
dell'analisi**

Valutazione tecnica dell'output

Valutazione delle caratteristiche di qualità / affidabilità del prodotto:
qualità di conformità alle specifiche di progetto e comportamento del tempo

Qualità

Numero resi o scarti / pezzi forniti
Garanzia di rimpiazzo
Certificazione

Servizio

Tempo medio di consegna
Ritardo medio
Varianza dei diversi tempi (di quanto si discostano?)

Costi

Prezzi
Sconti
Dilazioni

Plus di fornitura

Collaborazione tecnica
Facilità di comunicazione
Possibilità prove congiunte

Valutazione globale delle prestazioni

Valutazione a costi globali

Oltre al prezzo di acquisto anche:

- il **costo del servizio** (ritardi consegna, scorte necessarie e rischi di obsolescenza)
- il **costo della non qualità** (ispezioni e collaudi, scarti, rilavorazioni, reclami,.)

Valutazione delle **tendenze di miglioramento**

Saper **rispondere ai cambiamenti** che l'evoluzione del rapporto con il cliente comporta.

- Capacità di **ridurre i lotti**
- Capacità di migliorare **flessibilità** di mix e al volume
- Riduzione del **grado di difettosità**
- Contributo alla riduzione del **time-to-market**

Valutazione strategica del fornitore

Valutazione delle potenzialità tecnologica

Identificazione e classificazione delle tecnologie del fornitore

- Tecnologie di base
- Tecnologie chiave
- Tecnologie emergenti

Posizionamento del fornitore

Valutazione globale delle capacità tecnologiche

Valutazione delle potenzialità finanziarie

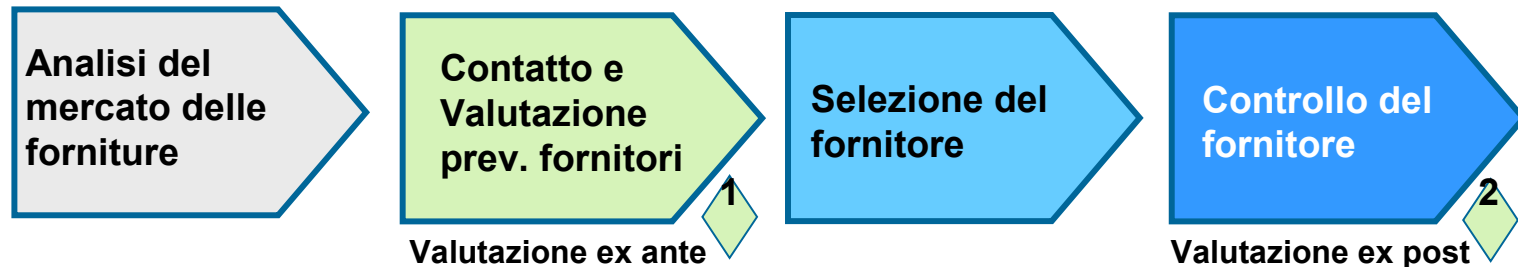
Verifica della solidità finanziaria
- Capacità di reperire risorse

Valutazione delle potenzialità organizzative

Capacità dell'impresa di adattarsi rapidamente al nuovo contesto

- Complessità dell'ambiente esterno
- Contesto strutturale, culturale , comportamenti imprenditoriali
- Capacità di comprensione delle strategie della concorrenza

Il processo di selezione e valutazione dei fornitori



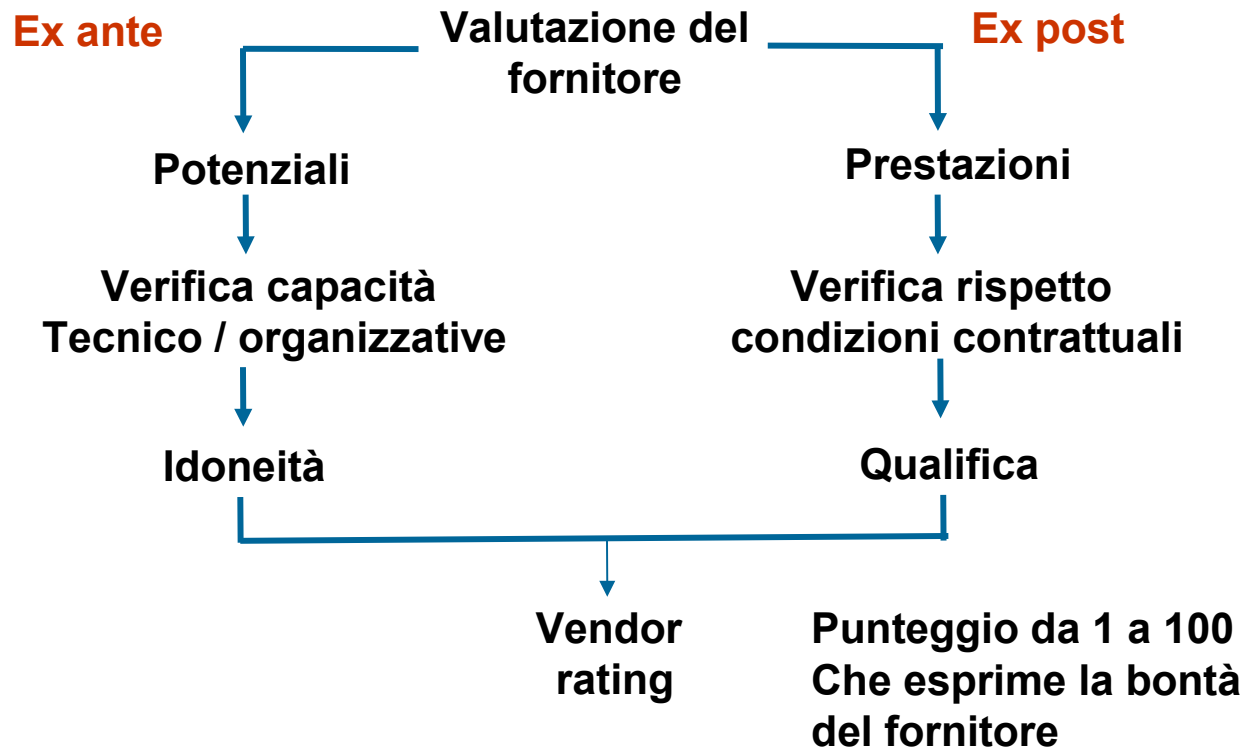
Analisi del mercato della fornitura: individua nuove alternative / soluzioni d'acquisto.

Contatto e valutazione preventiva dei fornitori: raccoglie le informazioni sulle potenziali prestazioni che il fornitore potrebbe erogare in un successivo rapporto.

Selezione del fornitore: individua all'interno di una ristretta cerchia di soluzioni quella che meglio si adatta alle esigenze aziendali.

Controllo del fornitore: monitora il livello di prestazione offerto durante le diverse transazioni.

La valutazione dei fornitori



benchmarking col gruppo



Titolo

- Preparare e gestire le negoziazioni (spunti)

La negoziazione: una definizione

- La negoziazione consiste in una trattativa fra cliente e fornitore al fine di definire tutti i dettagli di una transazione allo scopo di raggiungere un accordo che ne permetta l'effettiva esecuzione.

Ciascuna parte dev'essere disposta a fare concessioni all'altra per arrivare ad un compromesso e la negoziazione avere successo.

Se una delle due parti non è disposta a cedere su nessun aspetto:

**non ha reale interesse a raggiungere un accordo
si trova in una posizione di tale superiorità da poter dettare le condizioni alla controparte.**

Quando una delle parti non è disposta a negoziare in genere, conviene rinunciare piuttosto che accettare un accordo troppo svantaggioso.

Tipologia di Negoziazione

Distributiva (competitiva): il vantaggio di una parte si traduce in uno svantaggio per l'altra parte (risorse limitate).

Integrativa (collaborativa): possibilità di incrementare le risorse o interessi complementari nelle parti.

La Negoziazione Competitiva

**è un'attività conflittuale
poiché le parti tendono a
massimizzare SOLO i propri benefici.**

Le parti assumono posizioni rigide ed effettuano concessioni soltanto al fine di giungere ad un accordo, ma nella consapevolezza che in questo modo riducono i propri benefici.

**Si sfrutta al massimo il proprio potere contrattuale
Si sfrutta la concorrenza tra fornitori in modo da appropriarsi della maggior parte dei vantaggi.**

la Negoziazione Collaborativa

- Nelle relazioni collaborative l'obiettivo è la creazione di vantaggi per entrambi.
- Cliente ed un fornitore hanno diverse priorità e si accordano su come massimizzare i benefici per entrambi.
- Una negoziazione di questo tipo richiede:
 - flessibilità nelle posizioni delle parti
 - comprendere quali sono gli obiettivi della controparte
 - condividere informazioni per identificare le soluzioni vantaggiose

L

Negoziazione competitiva	Negoziazione collaborativa
Posizioni rigide	Posizioni flessibili
Spartizione della “ torta “	Allargamento della torta (creazione plus valore)
Sfruttamento del potere contrattuale	Comprensione di bisogni e obiettivi della controparte
Confronto con la concorrenza	Condivisione di informazioni

Gli Step della negoziazione

Determinare gli obiettivi

Preparare la negoziazione

Condurre le trattative

Controllare gli esiti della negoziazione

I 6 errori di chi lotta per “negoziare”

- 1) Sottovalutare il problema dell'altro;
- 2) Lasciare che il prezzo metta in secondo piano tutto il resto;
- 3) Lasciare che le posizioni prevalgano sugli interessi;
- 4) Trascurare i Batnas (best alternative to a new agreement);
o, al contrario,
- 5) cercare troppo insistentemente un terreno comune,
- 6) Omettere di correggere i pregiudizi e le prevenzioni.

Gli Skill della Negoziazione

- E' importante riconoscere la situazione prima di intraprendere la negoziazione al fine di prepararla al meglio e di contenere l' eventuale svantaggio.
- La negoziazione non è un'attività semplice:
 - non può essere affidata all'improvvisazione, richiede
 - Richiede adeguata formazione e preparazione.
 - attitudine personali e l'esperienza.
- Inoltre in un contesto sempre più internazionale è necessario negoziare con persone di altre lingue e culture, spesso distanti e sconosciute.

benchmarking col gruppo



Titolo

- Gestione dei trasporti e della logistica (spunti)

Obiettivi di una corretta gestione logistica

- Permettere di impostare e realizzare un miglioramento dei flussi logistici aziendali con particolare riferimento ai processi ed alle interazioni con l'area acquisti.
- Conoscere, comprendere e saper far propri i concetti che stanno alla base del lavoro di chi opera nella logistica aziendale.
- Apprendere ad ottimizzare i passaggi delle informazioni necessari a ben organizzare il lavoro proprio e quello dei collaboratori/colleghi, al fine di ridurre tempi morti e colli di bottiglia che impediscono l'ottimale gestione delle consegne.
- Apprendere a gestire i processi (standardizzati o meno) che si affrontano nell'organizzazione della logistica in-bound e out-bound e le procedure operative da mettere in atto, verificando come adattarli alla propria realtà aziendale.

UN MODELLO LOGISTICO

- Capacità di organizzare e gestire in modo efficace il *“processo logistico”*.
- Organizzare la movimentazione ed i trasporti in modo efficiente.
- Gestire il processo dal ricevimento della merce (fornitori), alla consegna della merce (cliente).

Cosa non puo'/deve mancare in un modello "tradizionale"

- **Attenzione nei confronti delle aspettative del cliente finale:**

° *Puntualità della consegna: Rispettare la finestra temporale concordata per la consegna*

° *Rispettare termini previsti dal contratto.*

° *Flessibilità sulle richieste extra.*

° *Attenzione alla consegna: idoneità degli imballaggi, conformità dei documenti.*

Variabili in un modello logistico per prodotti alimentari:

- Controllo e monitoraggio di tutta la catena

Ricevimento, stoccaggio, approvvigionamento, movimentazione, distribuzione

- Scarsa standardizzazione del prodotto

Alimentare secco, alimentare fresco, alimentare surgelato etc..

- Gestione del prodotto stesso

Numero di referenze, tipologia dei prodotti

LOCALIZZAZIONE DI UN PROCESSO PRESSO UN SITO LOGISTICO

- Il processo può essere gestito direttamente o terziarizzato ad un operatore logistico
- Attività gestite nel sito
Ricevimento, stoccaggio, movimentazione, evasione ordini.

Progettazione e gestione di una logistica competitiva

OBIETTIVI:

- 1. Coinvolgimento primario ed assoluto dell'imprenditore o dell'Alta Direzione***
- 2. Definizione strutturata delle modalità di intervento***
- 3. Affrontare e risolvere "oggi" qualsiasi problematica***
- 4. Integrazione stretta con l'Area/Funzione Acquisti***
- 5. Utilizzo spinto di soluzioni semplificate dai sistemi informatici***
- 6. Pianificazione, monitoraggio e controllo***

Modalità di intervento

- Pre-analisi economica
- Analisi tipologia materiali
- Analisi dei flussi di ingresso e stoccaggio
- Analisi dei prelievi e spedizioni
- Analisi layout magazzino

Eventuali problematiche da affrontare

- Disomogeneità dei materiali
- Strutture di magazzino diversificate
- Mezzi di movimentazione diversi tra loro
- Ordini di spedizione con numero di righe variabile

ma soprattutto:

- difficoltà d'intesa con le altre aree aziendali, Amministrazione ed Acquisti in particolare!!!

benchmarking col gruppo



- Preparazione bandi, capitolati e appalti (spunti)

Come e perché viene cercata la “valutazione tecnico qualitativa”

La valutazione tecnico-qualitativa ha creato in passato più patemi d'animo che entusiasmi tra gli incaricati a predisporre i capitolati delle gare.

Inizialmente era più utilizzata per le forniture di beni perché tecnicamente era più semplice individuare gli elementi premianti.

Per contrastare le aste al massimo ribasso è stata poi strutturata anche per la valutazione dei servizi, in particolare per le pulizie, i global service e nella valutazione del facility.

Perché aiuta a risolvere i problemi di qualità dei servizi erogati?

Solo negli ultimi anni si è cominciato a diffondere un nuovo modo di analizzare le possibilità di differenziare e valutare le offerte che questa modalità di gara poteva permettere;

Chi predisponeva i capitolati di gara ha cominciato a cambiare il “modus operandi” evitando di riprendere gli elaborati degli anni precedenti (apportando solo poche modifiche);

....

Perché aiuta a risolvere i problemi di qualità dei servizi erogati ?

...

Si è cominciato ad impostare un vero dialogo con i tecnici dell'Ente e con gli utenti finali, al fine di poter comprendere effettivamente

“cosa necessitava comprare”

trasferendo nei capitolati e soprattutto nella modalità di gara gli elementi identificativi che potevano soddisfare il bisogno, si ottenevano i dati che poi venivano trasformati nei parametri necessari alla valutazione delle caratteristiche del prodotto/servizio e delle migliorie da apportare.

Come viene impostata una gara per le differenti tipologie di servizi

Il passo successivo è stato quello di identificare, all'interno delle possibili combinazioni, quali fossero quelle che meglio rispondevano alle esigenze di premiare tecnicamente quelle offerte che “concretamente” soddisfano i bisogni e portano un “plus” rispetto ad altre.

...

Le caratteristiche dei beni e le tipologie di servizi da vagliare con più attenzione

Nelle forniture di mobili, arredi ed attrezzature.

- **Qualità intrinseca dei materiali con cui sono costruiti.**
- **Funzionalità.**
- **Rispondenza alle esigenze descritte in capitolato.**
- **Estetica.**
- **Garanzia nel tempo.**
- **Servizio post vendita.**
- **Eventuali migliorie rispetto quanto richiesto.**

Le caratteristiche dei beni e le tipologie di servizi da vagliare con più attenzione

Nelle forniture di ITC, impiantistica generica e specialistica per la produzione, macchinari ed impianti per ospedali,

- **Qualità ed innovazione tecnologica.**
- **Facilità di comprensione d'uso.**
- **Rispondenza alle esigenze descritte in capitolato.**
- **Migliorie suggerite dal fornitore, valutate ed accertate.**
- **Garanzia 24/48/72 mesi.**
- **Possibilità di ricevere “ultime versioni” rispetto a quanto descritto in capitolato in caso di allungamento delle gare d'appalto rispetto ad una previsione enunciata.**
- **... ma soprattutto servizio post vendita.**

Le caratteristiche dei beni e le tipologie di servizi da vagliare con più attenzione

Nelle forniture di software:

- Rispondenza alle esigenze descritte in capitolato.**
- Capacità di migrazione corretta dei dati.**
- Innovazione tecnica e capacità di recepire procedure anche non standardizzate.**
- Flessibilità ed adattamento alle esigenze dell'utente.**
- Facilità di comprensione da parte dell'utente.**
- Migliorie suggerite dal fornitore, valutate ed accertate.**
- Possibilità di adeguamenti richiedibili in corso d'opera.**
- Possibilità di "implementazioni" rispetto a quanto descritto in capitolato.**
- Assistenza e formazione programmata.**

Le tipologie di servizi da vagliare con più attenzione

Nei servizi

- **Rispondenza alle esigenze descritte in capitolato.**
- **Forza lavoro assicurata in servizio.**
- **Mezzi, macchinari e attrezzature tecnica utilizzabili per l'espletamento del servizio.**
- **Ore o gg uomo a disposizione nel periodo per l'espletamento di servizi straordinari non programmabili.**
- **Migliorie richieste o suggerite dal fornitore, valutate ed accertate.**
- **Fornitura di attrezzature e prodotti, oltre a quelli propri per l'espletazione del servizio...**

Le tipologie di servizi da vagliare con più attenzione

Nelle Consulenze

- **Rispondenza del /i progetto/i alle esigenze richieste dall'Utente Finale.**
- **Tipologia di esperienze effettuate similari a quelle richieste.**
- **Curricula degli esperti utilizzati dal proponente.**
- **Creatività ed innovazione del progetto proposto.**
- **Supporti utilizzabili per l'espletamento del servizio.**
- **Ore o gg uomo a disposizione nel periodo per l'espletamento del progetto e di eventuali variazioni in corso d'opera.**
- **Migliorie richieste o suggerite dal fornitore, valutate ed accertate.**

Quali differenze si riscontrano tra gare per forniture di beni e gare per fornitura di servizi?

- Di norma nelle forniture di prodotti, macchinari ed impiantistica viene posta l'attenzione soprattutto sulle caratteristiche intrinseche dell'oggetto che si intende acquistare ed è sull'oggettività di tali richieste che la pesatura si deve concentrare.**
- Nei capitolati relativi alle prestazioni di servizi si tende a costruire la modalità di punteggio sulla sostanza del servizio, sulle possibili migliorie ed a volte è possibile (e corretto) che taluni aspetti possano essere soppesati anche a livello "soggettivo".**

Individuare il giusto peso del valore economico dei servizi e delle forniture

Per le Forniture.

Nell'individuare il giusto peso del valore economico delle forniture, oltre a considerare gli acquisti passati, si può e si deve può utilizzare efficacemente il Marketing d'Acquisto ed effettuare richieste informali di preventivi a più fornitori.

Individuare il giusto peso del valore economico dei servizi e delle forniture

Per i Servizi

Per quanto concerne i servizi la situazione può essere meno oggettiva, in quanto non sempre è facile determinare a priori il valore di una tipologia di servizi che troppo spesso varia (e varierà notevolmente) da fornitore a fornitore una volta aggiudicata la fornitura. Per questo motivo le stazioni appaltanti più intraprendenti predispongono strumenti in grado di “stimare” quanto “costerebbe” mediamente al potenziale fornitore effettuare la tipologia di servizio che l’Ente vorrebbe effettivamente ricevere.

Come stimare la base economica dei servizi.

Diamo un esempio di come si può cercare di stimare il “costo orientativo” di un servizio di pulizia effettuato da una media azienda / cooperativa nel nord Italia.

		€/mq mese	€/mq 36 mesi		
m	scopatura, lavaggio e varie	0,24			
a	aspir., ceratura, brillant.,	0,05			
n	pulitura spolv. mobili	0,09			
o	varie ascens, zerbini, rifiuti	0,09			
	microp, PC e tel	0,04			
d	Totale pulizie di base	0,51	18,36		
,					
o					
p	varie bagni	0,8	28,80		
e	varie vetri	0,21	7,56		
r	varie archivi	0,02	0,72		
a	varie cortili, terrazzi, balconi	0,01	0,36		

			mq totali	mq parametrati	
Costo ipotetico manod'opera secondo tabelle CA		887337	uff. + sc. + corr.	39912	39912
maggiorazione per 5 passaggi su plessi richiesti		121200	bagni	2843	2843
" " per n° 1 ulteriore passaggio mensile su depositi/magazzini		450	arch. + mag.	6902	345
" " per spostamento del personale lavorante nei piccoli plessi		151281	cortili	6413	321
Costi imprevisti o diseconomie		100000			
arrotondamento		1732		56070	43421
totale costi presunti per pulizie ordinarie		1262000			
ore di pulizia ordinaria imprevista o straordinaria da comprendere (min 2400X3 anni X 15,00€)		108000	vetri e vetrate	8650	8650
totale presunto costi di produzione	mq	1370000			
Costo mensile €/mq parametrato 3/5	49657	1,28			

Materiali consumo (carta asciugamani, sapone, carta igienica, coprivater, deodoranti...) 1o2 €/mese pers. pres.		0			
Materiali di utilizzo (detersivi, piccola attrezzatura e varie)		30000			
Costi generali, ammortamenti e varie +7%)					
margine utile lordo + 7%) incrementare del 20% i costi di produzione		280000			
probabili differenze maggiorazioni miglorie proposte +6%)					
costo medio proponibile da potenziali appaltatrici		1680000	metodo consip	1,63	

forchetta possibile nel triennio 1580.000/1730.000 + IVA

Note per Provveditorato

L'esercizio fatto nel gruppo di lavoro, anche se relativo a stabili più grandi, ha portato a queste considerazioni:

le pulizie di base da effettuarsi 3 volte alla settimana hanno nel triennio un costo presunto di 18,36€/mq, a cui si devono aggiungere 28,80 €/mq per i bagni, 7,56€/mq per i vetri, 0,72 €/mq per li archivi e 0,36€/mq per cortili, terrazzi ed esterni n genere. Naturalmente per i plessi dove i passaggi sono 5 gg alla settimana i costi sono i 5/3. Il costo mensile di 1,28 €/mq sembra essere in linea coll min CONSIP, ma se aggiungiamo i prodotti di utilizzo, un 20% di costi generali, ML ed eventuali miglorie raggiungiamo 1,63€/mq e siamo già sopra al medio.

FORNITURE DI: MOBILI ED ATTREZZATURE GENERICHE TABELLA COMPARATIVA OFFERTE

FORNITORE : Euromobili SpA

Classe: A)

peso	valore indice	punteggio
------	---------------	-----------

FORNITORE : Arredoltalia Srl

Classe: B)

peso	valore indice	punteggio
------	---------------	-----------

FORNITORE : Mobili ed Arredi SpA

C)

peso	valore indice	punteggio
------	---------------	-----------

ASPETTI TECNICO/QUALITATIVI

	22		16,4
caratteristiche tecniche	3	7	21
ergonomicità	3	8	24
materiali costruttivi	3	7	21
design	3	9	27
funzionalità	4	7	28
facilità di smontaggio-trasloco	2	8	16
Costi Q non manifestati in passato	3	9	27
Valutazione Q ex ante	forniture già valutate in passato		
Altro ?	1	0	0

	22		15,2
	3	7	21
	3	7	21
	3	7	21
	3	7	21
	4	7	28
	2	8	16
	3	8	24
	forniture già valutate in passato		
	1	0	0

	25		13,6
	3	7	21
	3	6	18
	3	7	21
	3	7	21
	4	6	24
	2	5	10
	3	0	0
	3	7	21
	1	0	0

SERVIZI EROGATI

	13		10,2
facilità di reper. stock ricambi	3	9	27
manutenibilità	2	8	16
servizio postvendita	4	8	32
garanzia nel tempo comprovata	3	9	27
Altro ?	1	0	0

	13		8,7
	3	8	24
	2	7	14
	4	7	28
	3	7	21
	1	0	0

	13		5
	3	8	24
	2	5	10
	4	4	16
	3	0	0
	1	0	0

ASPETTI INNOVATIVI

	5		3,1
proposte innovative	2	8	16
design innovativo	1	8	8
servizi innovativi	1	7	7
Altro ?	1	0	0

	5		2,8
	2	7	14
	1	7	7
	1	7	7
	1	0	0

	5		2,7
	2	7	14
	1	6	6
	1	7	7
	1	0	0

soglia eliminabilità :

22

29,7

26,7

21,3

ASPETTI ECONOMICI

	60		47
prezzo	55	35.000	44
condizioni di pagamento	2	60 gg/df FM	1
manutenzione assicurativa	2	22 anni	2
Altro ?	1		0

	60		50,63
	55	32.000	48,13
	2	90 gg/df FM	1,5
	2	un anno	1
	1		0

	60		57
	55	28.000	55
	2	120gg/df FM	2
	2	no	0
	1		0

TOTALI

100

76,7

77,33

78,30

benchmarking col gruppo