SEMINARIO

Strumenti e Tecniche per rendere la funzione Acquisti un centro di Profitto

C.C.I.A.A. FERRARA 05/12/2013

e-mail: francioso.vincenzo@gmail.com

INDICE

- INTRODUZIONE
- ACQUISTARE VALORE E VANTAGGI COMPETITIVI
- PIANO STRATEGICO E OPERATIVO DEGLI ACQUISTI
- LE FASI DEL PROCESSO DI ACQUISTO E GLI STRUMENTI NECESSARI CON FOCUS SULLA NEGOZIAZIONE

Acquistare Valore dal Mercato dei Fornitori

Nell'analisi di un prodotto/servizio ci sono alcune funzioni o attributi fondamentali (base) per le quali il cliente o l'azienda sono disposti a pagare un determinato prezzo ed altre (secondarie) che possono essere necessarie e accettate nel prezzo oppure superflue per le quali il cliente non è disposto a pagare.

Il valore si costruisce quindi attraverso la soddisfazione delle esigenze del cliente, nella misura in cui egli si aspetta determinate prestazioni.

Il VALORE quindi è uguale al rapporto Prestazioni / Costo Totale.

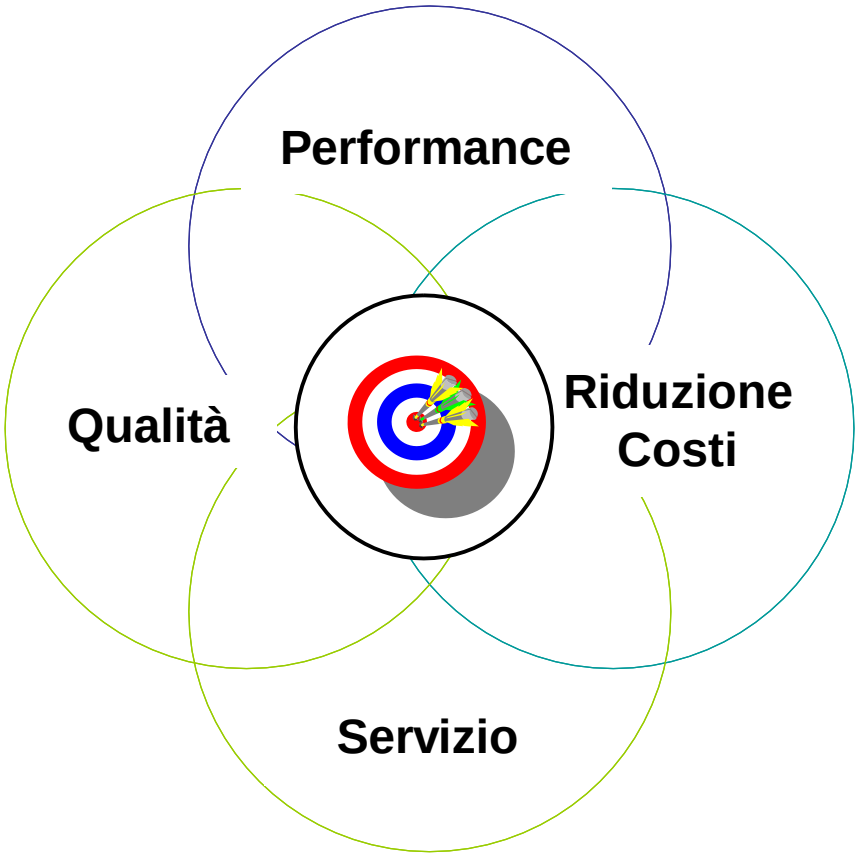
L'attenzione degli Acquisti per i prossimi anni è quindi aumentare il Valore riducendo i Costi a parità delle Performance o con un loro miglioramento.

La difficoltà nella riduzione del costo è rappresentata dal delicato rapporto tra minor costo e performance ottenibile. La sfida è raggiungere un equilibrio in cui venga massimizzato il Valore del Prodotto:

$$\text{Valore del Prodotto} = \frac{\text{Performance}}{\text{Costi Totali}}$$

Acquistare Valore dal Mercato dei Fornitori

Il Valore del Prodotto/Servizio Acquistato



- L'obiettivo è la massimizzazione del VALORE del PRODOTTO attraverso lo sviluppo di azioni rivolte a:
  1. Mantenere e/o migliorare le Performance
  2. Ridurre i Costi Totali (Prezzo + Costi non Qualità + Costo Disservizio)

- Gli Acquisti possono e devono contribuire alla profittabilità delle aziende; ciò significa che gli Acquisti devono utilizzare strategie per aiutare le aziende "a competere con tutti, dovunque, in qualsiasi momento con l'aspettativa di generare Vantaggio Competitivo".

- La Direzione Acquisti deve sviluppare una Strategia d'Acquisto e dei Piani di riduzione dei Costi Totali e di massimizzazione del **Valore d'Acquisto** .

- **Per Ottenere Valore è necessario agire su tutto il Processo d'Acquisto fin dall'inizio**

Acquistare Valore dal Mercato dei Fornitori

Acquisti e Utile Aziendale

Ogni azione di riduzione dei costi d'acquisto ha un impatto diretto sull'utile dell'azienda; a fronte di una riduzione minima del costo totale d'acquisto il Commerciale, per garantire lo stesso incremento di utile, deve ottenere un elevato aumento di fatturato.

AZIENDA XXXX		
Fatturato	€ 50.000.000	
Incidenza Acquisti su fatturato	60%	€ 30.000.000
Utile	5%	€ 2.500.000
Riduzione dei Costi d'acquisto	2%	€ 600.000
Incremento % dell'utile		24%

Per esempio, per garantire l'incremento di utile del 24%, a fronte di una riduzione del 2% dei Costi d'acquisto, l'aumento di fatturato deve essere maggiore del 20%.

Aumento Fatturato + €12.000.000 = +24%

Gli Acquisti generano Utile e Valore all'azienda

Il Piano strategico ed operativo per le Famiglie Merceologiche: il Category Plan

Acquisti e Strategia Aziendale

La strategia degli Acquisti: il Piano Strategico degli Acquisti

Il Piano strategico ed operativo per le Famiglie Merceologiche: il Category Plan

Acquisti e Strategia Aziendale

•Gli obiettivi dell'azienda e di conseguenza la strategia aziendale devono essere gli input per riorganizzare gli acquisti e definire una strategia a medio e lungo termine. TRE sono le fasi per integrare la strategia degli acquisti alla strategia aziendale.

1. Definire i Fattori critici di successo per l'aziendae l'importanza relativa

Fattori Critici di Successo	Imp	Tendenze per il Piano Strategico 2014-2016
Prezzo	**30%**	Puntare su una costante riduzione del costo totale di prodotto
Qualità prodotto	**20%**	Mantenere ed aumentare questo plus rispetto ai concorrenti
Servizio e Flessibilità (tempo di consegna, puntualità)	**20%**	Migliorare il servizio attuale al Cliente
Innovazione	**15%**	Sviluppare l'innovazione di processo/prodotto per mantenere alto il gap competitivo
Assistenza Pre e Post Vendita	**10%**	Obiettivo è seguire lo spostamento geografico del business
Assortimento prodotti	**5%**	Razionalizzare la gamma per mantenere una redditività complessiva accettabile

2. Identificare il Contributo degli Acquisti per generare Vantaggio competitivo

Fattori Critici di Successo	Imp	Contributo degli Acquisti 2014-2016
Prezzo	**40%**	Riduzione Costi Totali d'Acquisto
Qualità prodotto	**20%**	Qualità dei fornitori e dei prodotti acquistati
Servizio e Flessibilità (tempo di consegna, puntualità)	**15%**	LT di consegna, puntualità fornitori e politiche di Consignment Stock
Innovazione	**15%**	Trovare e sviluppare Fornitori qualificati ed innovativi
Assistenza Pre e Post Vendita	**5%**	
Assortimento prodotti	**5%**	

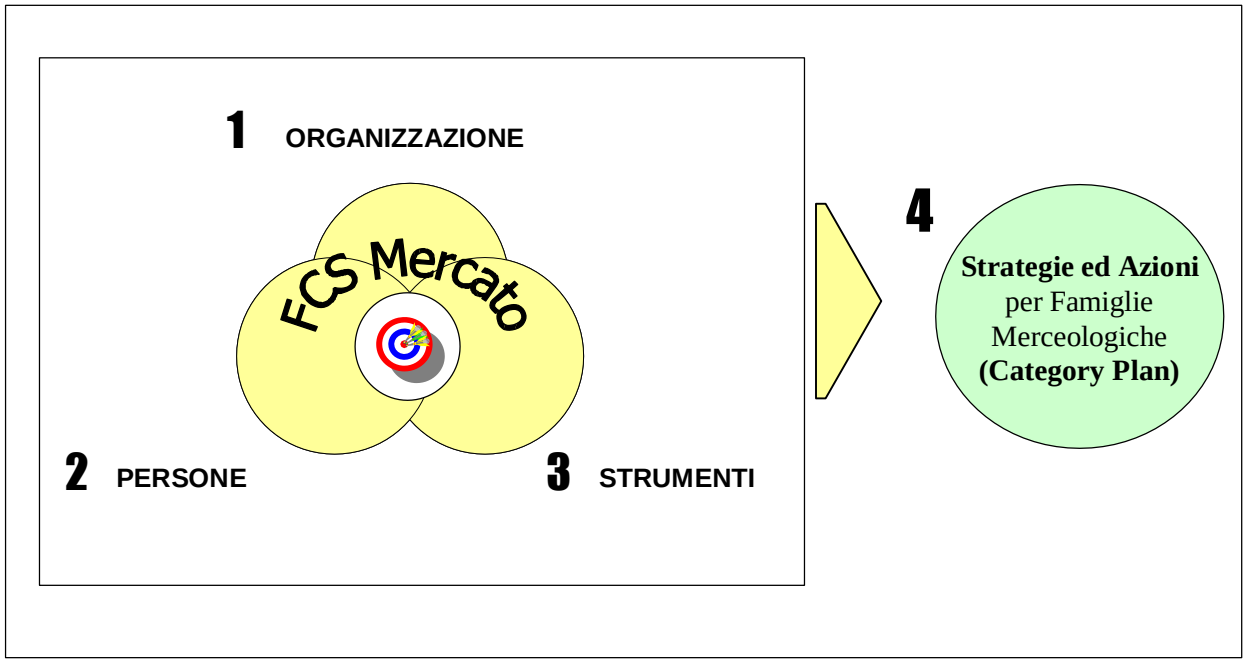
Acquisti e Strategia Aziendale

3. Identificare per ogni Fattore Criitico di Successo gli indicatori e gli obiettivi di miglioramento degli Acquisti

Fattori Critici di Successo	KPI (Valore degli Acquisti)	Target
COSTI	% e Valore di Riduzione del Prezzo medio ponderato	
	Indice di Rotazione	
	TCO (Total Cost of Ownership)	
	Giorni medi di Pagamento	
QUALITA'	% e Valore Scarto	
	Valore Rimborso	
	% Free Pass fornitori	
SERVIZIO E FLESSIBILITA'	LT approvvigionamento	
	% Ordine in Ritardo e giorni medi di ritardo	
	% di Consignment Stock	
INNOVAZIONE	N prodotti nuovi approvati	
	N fornitori con nuove tecnologie qualificati	

•Queste 3 fasi sono la base di partenza per definire la politica, la strategia d'acquisto e le azioni di miglioramento da intraprendere.

La strategia degli Acquisti : il Piano Strategico degli Acquisti



•Il Piano Strategico degli Acquisti traduce la missione e la strategia di un'azienda in azioni orientate a migliorare le performance d'acquisto e a generare vantaggio competitivo.

•**Sviluppare un Piano strategico** significa:

- •**Definire le priorità strategiche** degli acquisti andando ad analizzare quali sono i fattori critici di successo dell'azienda nel mercato di riferimento e capire come gli acquisti possano contribuire, per ogni fattore di successo, a generare un vantaggio competitivo. In questa fase devono essere definiti obiettivi strategici, priorità ed indicatori chiave di performance (KPI) per valutare il raggiungimento dei target fissati.
- •**Identificare le aree di miglioramento**, attraverso un'analisi iniziale, all'interno delle famiglie merceologiche per raggiungere i target di miglioramento delle performance d'acquisto.

IL PIANO STRATEGICO DEGLI ACQUISTI: INDICE

DEFINIRE LE PRIORITA' STRATEGICHE DEGLI ACQUISTI

- Il Mercato di riferimento e la strategia aziendale
- Analisi dei Fattori Critici di successo e vantaggio competitivo degli acquisti
- Il piano prodotto
- Obiettivi strategici e priorità degli Acquisti

ANALIZZARE LA SITUAZIONE ATTUALE DEGLI ACQUISTI

- Organizzazione: organigramma, responsabilità ed attività
- Persone: competenze, motivazione, percorso di crescita professionale
- Strumenti per la Gestione del Processo d'acquisto
- Analisi del Fatturato d'acquisto: fornitori, prodotti/servizi, prezzi e volumi (Analisi ABC Classi Merceologiche, ABC Fornitori, ABC Articoli)
- Analisi macro trend economici ed andamento Materie Prime
- Analisi delle Famiglie merceologiche
- Analisi del Valore Aggiunto degli Acquisti
- Analisi dei Vincoli d'acquisto
- Analisi Rischio/Profitto
- Analisi e sintesi delle criticità d'acquisto

DEFINIRE LA STRATEGIA D'ACQUISTO

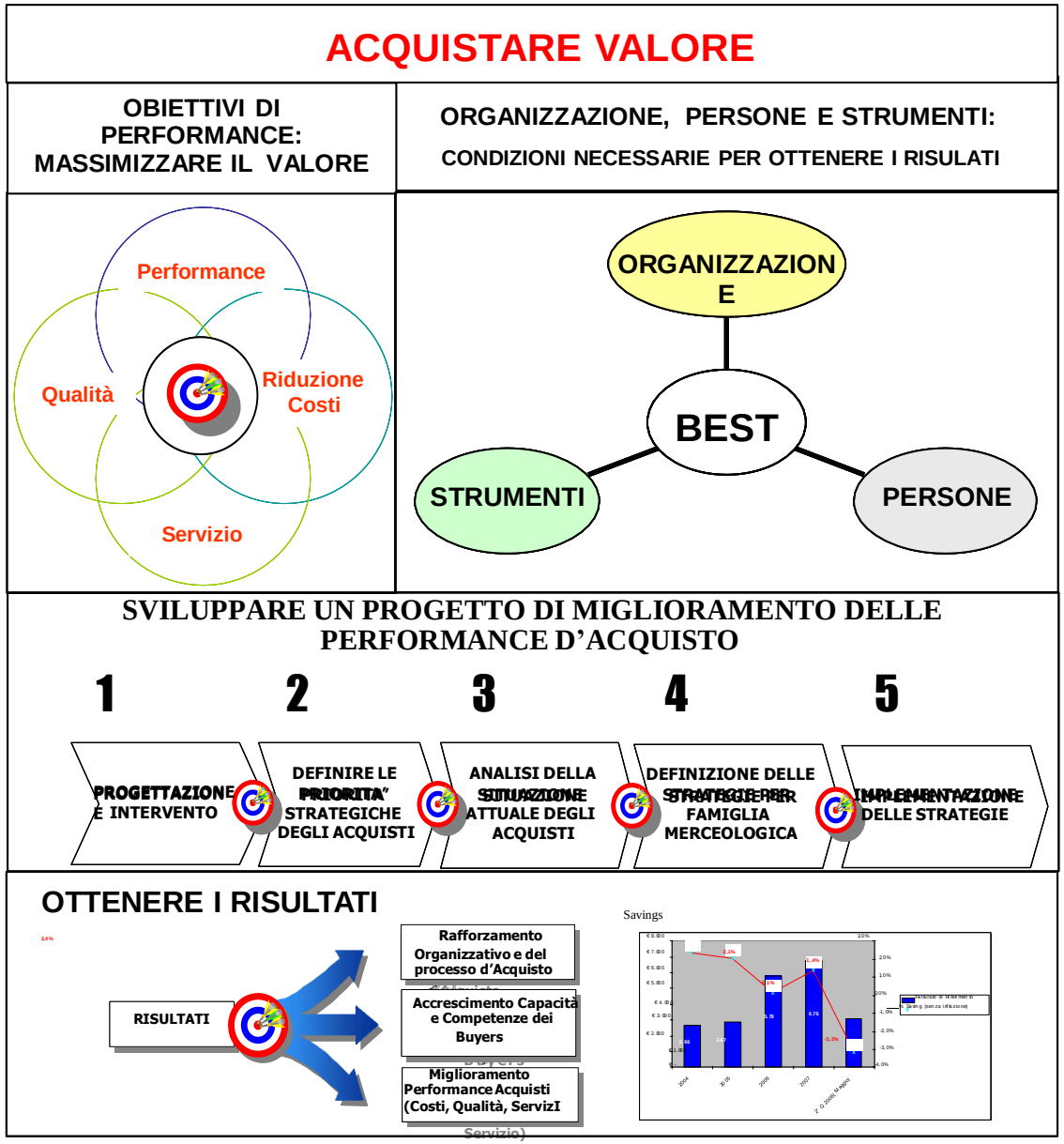
- Politica di gestione degli Acquisti e gestione Fornitori
- Sviluppo organizzativo
- Sviluppo di strumenti sul processo d'acquisto
- Piani Strategici ed operativi di Famiglia Merceologica

IMPLEMENTARE I PIANI D'AZIONE PER FAMIGLIA MERCEOLOGICA

- Situazione di mercato
- Situazione attuale d'acquisto
- Sviluppare gli obiettivi di performance per Famiglie merceologiche
- Definire le linee strategiche e le azioni sugli assi di riduzione del Costo Totale d'Acquisto: fornitori, prodotti, clienti interni
- Il planning operativo

DEFINIRE GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE E IL REPORTING

La strategia degli Acquisti : il Piano Strategico degli Acquisti



Il Piano Strategico degli Acquisti ha come principale obiettivo il miglioramento delle performance d'Acquisto:

1. **Definire gli obiettivi di performance degli acquisti per massimizzare il Valore d'Acquisto**

2. **Migliorare l'organizzazione, qualificare le persone e dotarsi di strumenti efficaci per tutte le fasi del processo d'acquisto**

3. **Sviluppare un progetto di miglioramento delle performance d'acquisto:**
   a. Progettare l'intervento
   b. Definire le priorità strategiche degli acquisti
   c. Analizzare la situazione attuale
   d. Definire le strategie per ogni famiglia merceologica
   e. Implementare le strategie con un piano operativo

4. **Ottenere i risultati attraverso la gestione del progetto e un sistema di reporting dei principali indicatori di performance degli acquisti**

Definizione di Acquisti ed Approvvigionamenti

Responsabilità degli Acquisti	Responsabilità degli Approvvigionamenti
-Operare con etica professionale; -Garantire la sicurezza contrattuale, verificando anche la solidità finanziaria -Garantire e migliorare la qualità dei prodotti/servizi acquistati -Garantire e migliorare il servizio (consegna, assistenza, …) dei prodotti/servizi acquistati -Elaborare i budget d'acquisto e i target annuali (volumi, prezzi, …) -Ridurre i costi totali d'acquisto (saving e riduzione dei costi di non performance del fornitore) -Attivare il miglioramento costante delle prestazioni dei fornitori (costi, qualità, servizio, innovazione) -Garantire la "Internal Customer Satisfaction"	-Garantire la sicurezza d'approvvigionamento (ordini, inevasi, ritardi) -Migliorare la logistica fornitori (Lead Time, ritardi, scorte presso fornitori, lotti, …)

FOCUS

Strategie d'acquisto, costo totale, negoziazione, contratti

Gestione degli ordini e logistica dei fornitori

PRINCIPALI ATTIVITA' DEGLI ACQUISTI

POLITICHE E STRATEGIA D'ACQUISTO
- ✓ Piano strategico
- ✓ Budget

MARKETING D'ACQUISTO
- ✓ Ricerca nuovi Fornitori
- ✓ Verifiche prezzi

OMOLOGAZIONE FORNITORI
- ✓ Questionari e audit

GESTIONE DEI FORNITORI E DELLE OFFERTE
- ✓ Gestire le offerte
- ✓ Negoziare

VALUTAZIONI DELLE PRESTAZIONI DEI FORNITORI
- ✓ Gestire il Vendor rating

CONTROLLO DI GESTIONE E DEGLI ACQUISTI
- ✓ Statistiche su Fornitori, prodotti,
- ✓ Reporting

GESTIONE DEGLI ORDINI
- ✓ Gestire e risolvere controversie (2° livello)

Focalizzarsi sulle attività a valore aggiunto e ridurre gli sprechi nel processo d'acquisto

Analisi della distribuzione delle attività

Considerazioni:

1. La maggior parte del **tempo** è dedicato alla **gestione operativa dell'ordine**.
2. **Vanno potenziate le attività** di: marketing d'acquisto, gestione offerte, negoziazione, contrattualistica, valutazione fornitori e Preventivazione.
3. I buyers devono essere più **focalizzati agli aspetti strategici e tattici**.

Le azioni per rafforzare il peso delle attività strategiche e tattiche sono:

1. Revisione dell'Organigramma
2. Separazione ruolo Buyer da Approvvigionatore
3. **Implementazione di strumenti a supporto** del processo d'acquisto:
   - Marketing d'Acquisto: piani di Famiglia Merceologica, planning operativo di marketing per buyers
   - Gestione offerte: matrice valutazione offerte, schede scomposizione costi
   - Negoziazione: planning negoziale, scheda trattativa
4. **Automatizzare e semplificare attività legate alla gestione ordini**: invio ordini automatici (no fax), gestione ed avanzamento ordini (lista priorità ordini da sollecitare), automazione solleciti, deleghe di firme, …
5. **Rivedere ed eliminare** alcune attività operative a basso Valore Aggiunto

La strategia degli Acquisti : il Piano Strategico degli Acquisti

Come sviluppare un progetto di miglioramento delle performance d'acquisto

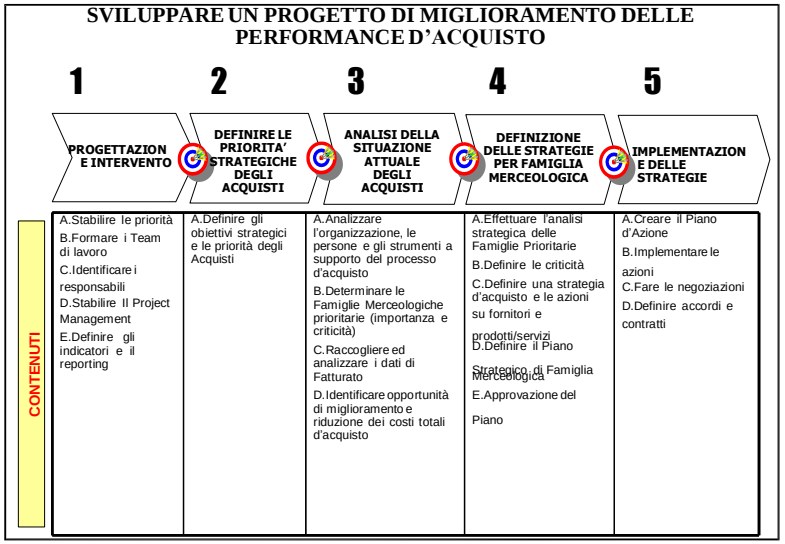
SVILUPPARE UN PROGETTO DI MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE D'ACQUISTO

1	2	3	4	5
PROGETTAZIONE INTERVENTO	DEFINIRE LE PRIORITA' STRATEGICHE DEGLI ACQUISTI	ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE DEGLI ACQUISTI	DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE PER FAMIGLIA MERCEOLOGICA	IMPLEMENTAZIONE DELLE STRATEGIE
CONTENUTI				
A.Stabilire le priorità B.Formare i Team di lavoro C.Identificare i responsabili D.Stabilire Il Project Management E.Definire gli indicatori e il reporting	A.Definire gli obiettivi strategici e le priorità degli Acquisti	A.Analizzare l'organizzazione, le persone e gli strumenti a supporto del processo d'acquisto B.Determinare le Famiglie Merceologiche prioritarie (importanza e criticità) C.Raccogliere ed analizzare i dati di Fatturato D.Identificare opportunità di miglioramento e riduzione dei costi totali d'acquisto	A.Effettuare l'analisi strategica delle Famiglie Prioritarie B.Definire le criticità C.Definire una strategia d'acquisto e le azioni su fornitori e prodotti/servizi D.Definire il Piano Strategico di Famiglia Merceologica E.Approvazione del Piano	A.Creare il Piano d'Azione B.Implementare le azioni C.Fare le negoziazioni D.Definire accordi e contratti

- **Nelle pagine successive analizzeremo, una volta definite le strategie per Famiglia Merceologica, come implementare le azioni all'interno della Famiglia per raggiungere i target fissati.**

La strategia degli Acquisti : il Piano Strategico degli Acquisti

Come sviluppare un progetto di miglioramento delle performance d'acquisto



Una volta definite le priorità degli acquisti, è fondamentale definire un progetto di miglioramento teso all'eccellenza delle performance d'acquisto.

Avere la migliore Organizzazione, le migliori competenze delle Persone e i migliori Strumenti sono la garanzia per raggiungere gli obiettivi di Performance d'Acquisto. Queste tre leve rappresentano le condizioni necessarie ma non sufficienti per poter attivare delle azioni di miglioramento ed ottenere dei risultati.

L'impostazione del progetto è determinante e di fondamentale importanza: in questa fase vanno definiti i gruppi di lavoro, gli obiettivi, le responsabilità e le scadenze di ogni fase del progetto (action plan); il controllo costante dei risultati ottenuti nel tempo per ogni fase del progetto permette di essere reattivi e tempestivi nel modificare e mettere a punto le azioni in corso e nell'attivare nuove azioni più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi.

Modello di Sviluppo delle Strategie di Category

FASI	OUTPUT AND TARGETS
1 Definizione del Team e Master Plan	Planning del progetto, definizione delle resposabilità ed allocazione delle risorse sulle attività del Commodity Plan
2 Raccolta ed Analisi Dati	Fotografia della situazione attuale: spend analysis, analisi dei vincoli, …
3 Analisi dei Costi di Prodotto	Identificare i Cost Drivers del prodotto ed effettuare analisi di prezzo (andamento materie prime, benchmarking tra fornitori, linearità dei prezzi per cluster, scomposizione costi, …)
4 Analisi del Mercato dei Fornitori	Ottenere una chiara visione del mercato: nuovi fornitori, analisi rischi e profitto,identificazione delle principali leve di Cost Reduction, …
5 Sviluppo della Strategia	Identificazione delle strategie ed azioni su Fornitori, Prodotto e Cliente Interno per il breve (1 anno), medio (2 anno) e lungo termine (3 anno)
6 Gestione Offerte e Target Savings	Impostazione della Richiesta di Offerta (Tender), valutazione tecnico economica e scelta dei fornitori migliori
7 Gestione Contrattuale	Definire i modelli,le modalità e i parametri contrattuali per tipologia di fornitore (partner, spot, …) e prodotto/servizio acquistato
8 Implementazione Controling e Reporting	Implementazione del piano operativo (action plan), analisi dei risultati rispetto ai target definiti (KPI) e revisione delle strategie ed azioni

Le fasi del processo d'acquisto e gli strumenti necessari per migliorare le performance

Il processo d'acquisto: strumenti

	1 Marketing d'Acquisto	2 Qualificazione Fornitori	3 Gestione Offerte e Price Analysis	4 Negoziazione e Contrattualistica	5 Valutazioni delle Prestazioni dei Fornitori
OBIETTIVI	•Ricercare nuove opportunità di prodotti, fornitori per migliorare la competitività d'Acquisto	•Garantire che i fornitori rispondano alle esigenze dell'azienda e specifiche del prodotto	•Valutare le migliori offerte sul mercato e definire il prezzo target a cui acquistare	• Negoziare le migliori condizioni contrattuali a breve, medio e lungo periodo, formalizzate in un contratto	• Valutare e Migliorare nel tempo le performance del fornitore
STRUMENTI	•Piano operativo di marketing	•Questionario •Audit Fornitore	•Tender for Improvement •Matrice di valutazione offerte •Analisi andamento Materie Prime •Scomposizione costi e definzione del target price •Learning Curve e quantity discount	•Planning negoziale •Strategia della scacchiera •Scheda trattativa •Check List Contrattuale •Standard Contratti	•Vendor Rating •Total Cost of Ownership

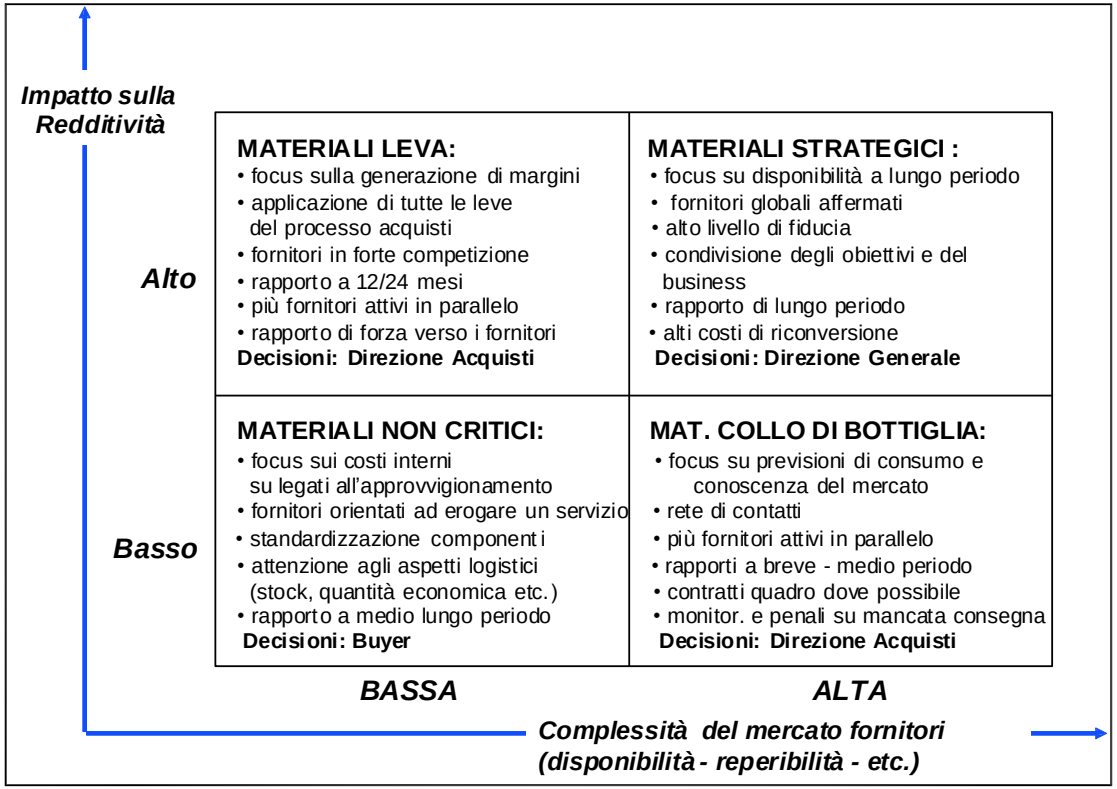
➢ Definire per ogni **fase del processo** d'acquisto una **metodologia e relativi strumenti di lavoro**, permette di organizzare in modo efficace le attività, di velocizzare la crescita professionale delle persone e di raggiungere gli obiettivi di miglioramento fissati.

➢ E' fondamentale scegliere ed implementare gli **strumenti per definire una metodologia di lavoro** in relazione alle attività e agli obiettivi specifici; gli **strumenti devono essere personalizzati anche in relazione alla tipologia di famiglia merceologica**: materie prime, codici commerciali, codici a disegno, appalti , servizi, … .

•Di seguito sono analizzate le singole fasi del processo d'acquisto

Analisi del Mercato dei Fornitori

Valutare l'importanza dei prodotti attraverso la Matrice Rischio/Profitto

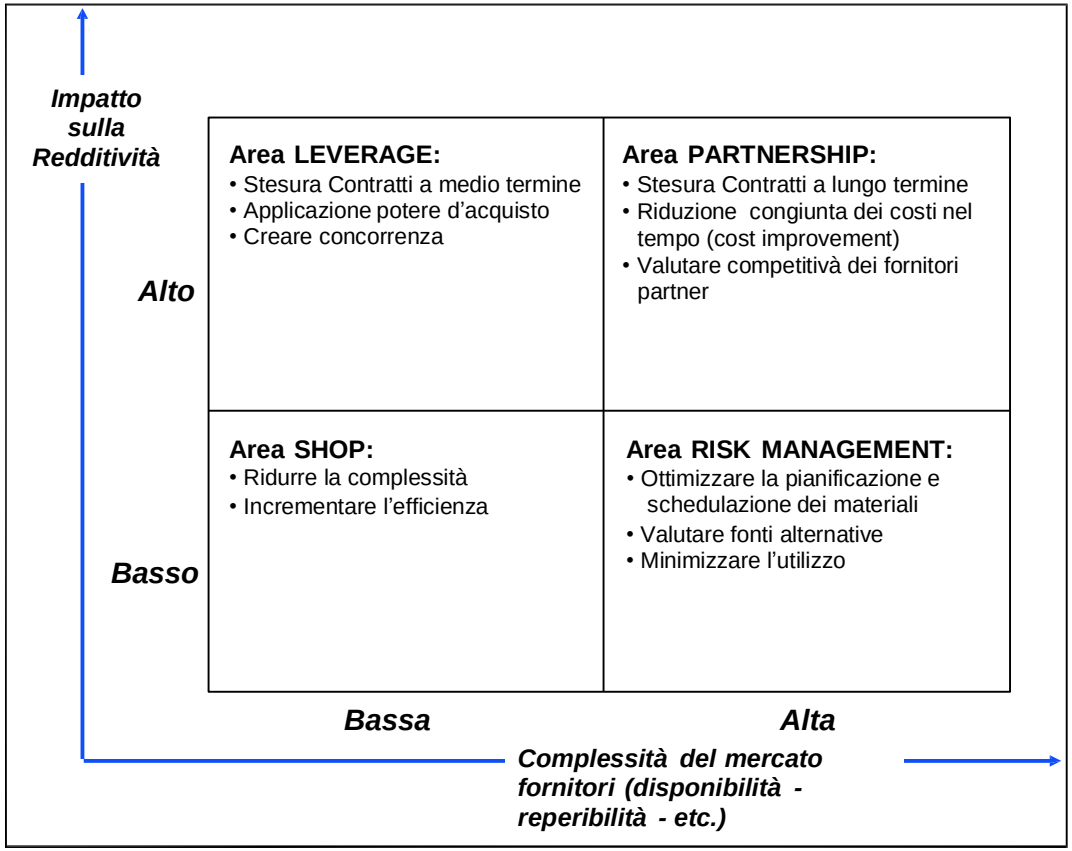


Gli obiettivi e il tipo di relazione con il mercato fornitori per ciascuno dei 4 blocchi sono sostanzialmente differenti.

Si evidenziano così quattro tipologie di materiali (non critici, leva, colli di bottiglia, strategici) per ognuna delle quali vengono indicate le linee generali della strategia di acquisto.

Analisi del Mercato dei Fornitori

Identificare le strategie nei confronti dei fornitori



Una volta identificato, per la Famiglia Merceologica, il posizionamento dei fornitori nella Matrice Rischi-Profitto, vanno definite le strategie nei confronti del fornitori con riferimento ai seguenti parametri:

- Volume
- Prezzi
- Contratti
- Nuovi fornitori
- Logistica
- Prodotti sostituitivi
- Controllo Qualità

Definire il piano operativo di Marketing d'Acquisto

Impostare l'attività di scouting e global sourcing significa definire un piano operativo di Ricerca e qualificazione di Nuovi Fornitori per:

1. Creare concorrenza
2. Ridurre il Rischio di Approvvigionamento

L'attività di scouting deve essere fatta, in relazione alla tipologia d'acquisto, a livello "locale" o "globale".

- Il piano deve prevedere oltre ai tempi di ogni fase del processo di scouting (ricerca, pre-selezione, qualificazione fornitore, certificazione prodotto, …) un'analisi del ritorno economico a Costo Totale (TCO).

Selezione, valutazione ed omologazione dei fornitori

La valutazione preventiva e sistemi di qualificazione dei Fornitori

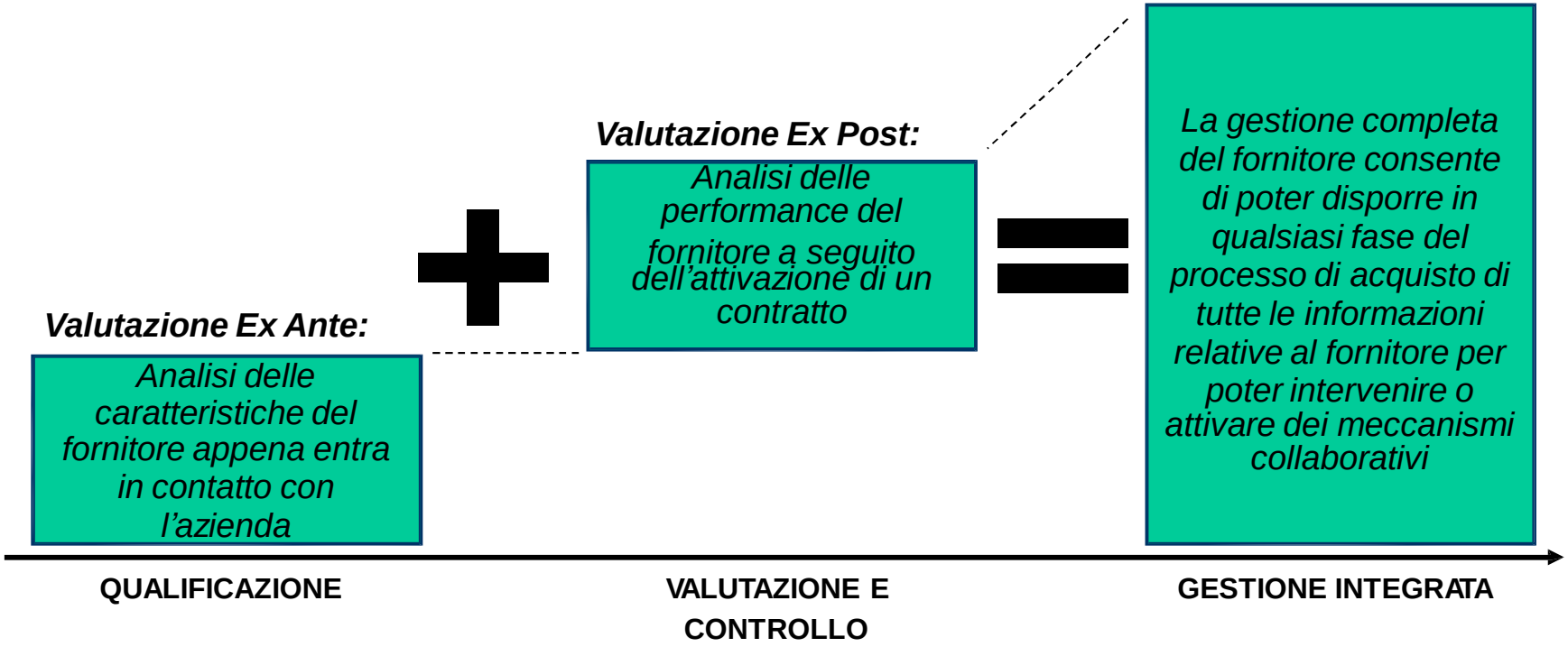
Gli strumenti e le metodologie di valutazione:

- L'identificazione dei criteri di valutazione in relazione alla tipologia d'acquisto (Famiglia Merceologica): qualità, logistica, servizio, solidità finanziaria, competitività e rischi di approvvigionamento
- La valutazione economica-finanziara: indicatori economico-finanziari di bilanci, analisi dei costi industriali
- La valutazione tecnico-economica dei fornitori: gli indicatori e il loro utilizzo
- Audit dei fornitori: gli strumenti per la qualificazione

La creazione e la gestione della Vendor List preventiva

La valutazione dei fornitori

La gestione integrata del fornitore **non è la semplice somma del processo di qualificazione e della valutazione e controllo delle prestazioni**, ma consente di gestire in modo completo la relazione con il fornitore (es. piani di miglioramento, sviluppo di aree strategiche), guardando le potenzialità, il comportamento e i KPI fondamentali in ogni fase del processo di acquisto.



La qualificazione dei fornitori

COS'E' LA QUALIFICAZIONE

La qualificazione dei fornitori è un **processo gestionale** atto a valutare il fornitore e verificare la **sussistenza di predefiniti requisiti qualitativi, logistici e finanziari**.

QUALI SONO GLI OBIETTIVI

Il procedimento di qualificazione nasce per **garantire elevati livelli di funzionalità e qualità degli approvvigionamenti.**

Lo scopo è quello di definire **elenchi di fornitori di comprovata idoneità**, nell'ambito dei quali l'azienda individua i soggetti da invitare alle procedure di affidamento delle forniture **in tempi ridotti** (**obiettivi di efficienza**) e nel rispetto delle qualità (**obiettivi di efficacia**)

LINEE GUIDA ED ELEMENTI CARATTERISTICI

MODULARITA'
Definizione di un **modello** caratterizzato da un grado di profondità nella valutazione del fornitore proporzionale alla complessità e al livello di spending su determinate categorie merceologiche

OGGETTIVITA'
Ricerca di **misurazioni basate su criteri oggettivi** e che valorizzino quanto già disponibile su banche dati (per la parte eco-fin).

STEP PROGRESSIVI
Individuazione di un **nucleo iniziale** di categorie e **progressiva diffusione** (i requisiti tecnici da verificare, cambiano in relazione alla categoria merceologica)

Rischi nella scelta dei fornitori

RISCHI LEGATI ALL'ATTIVITA':

La scelta di un fornitore comporta quasi sempre dei rischi per l'azienda, i principali sono:

Rischio LOGISTICO:

La supply chain del fornitore è inadeguata ai quantitativi richiesti, ciò genera ritardi e discontinuità

Rischio FINANZIARIO:

Il fornitore non può mantenere gli impegni finanziari assunti, con rischio di fallimento

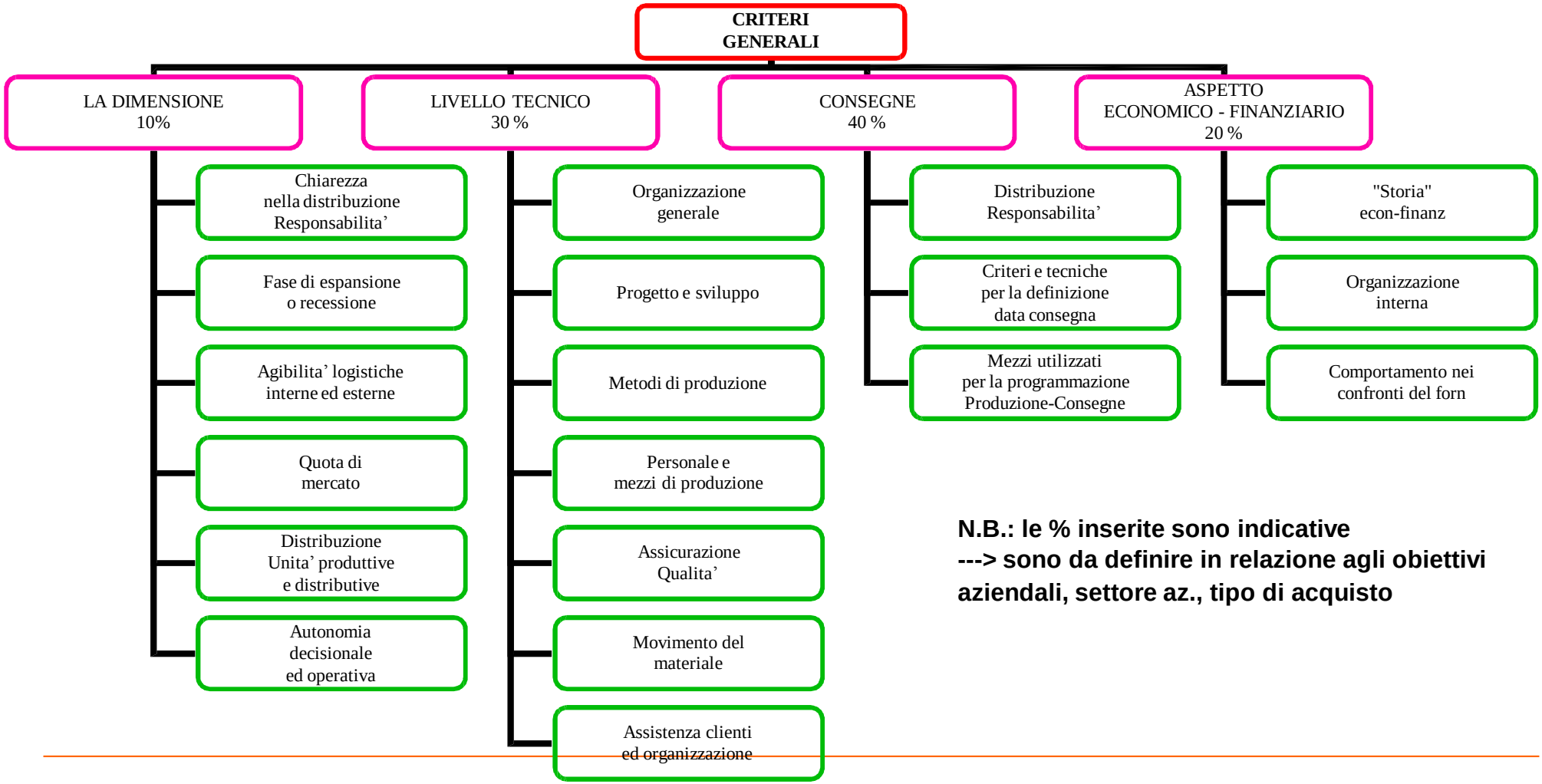
Rischio QUALITATIVO:

Il fornitore non dispone della tecnologia adeguata a mantenere un livello qualitativo idoneo

La qualificazione dei fornitori

I CRITERI DI VALUTAZIONE E I PARAMETRI DA TENERE SOTTO CONTROLLO

CRITERI GENERALI PER L' INDIVIDUAZIONE DELLE CARATTERISTICHE DEL FORNITORE



N.B.: le % inserite sono indicative
---> sono da definire in relazione agli obiettivi aziendali, settore az., tipo di acquisto

Esempio di informazioni richieste al fornitore

Le informazioni richieste al fornitore in fase di qualificazione possono essere così suddivise:

INFORMAZIONI ANAGRAFICHE

Acquisizione delle informazioni di base identificative del fornitore:

- Ragione sociale
- Forma giuridica
- Sede legale
- Dati fiscali (P. Iva, Codice fiscale,…)
- Contatto di riferimento

REQUISITI ECONOMICO/FINANZIARI

Valutazione dell'affidabilità economico/finanziaria del fornitore:

- Livello di patrimonio netto positivo
- Redditività della gestione operativa, corrente e complessiva
- Valore aggiunto operativo
- Struttura del capitale investito e delle fonti di finanziamento

Esempio

REQUISITI TECNICI

Valutazione dell'effettiva capacità di fornitura del bene/servizio:

- Comprovata esperienza nel GM per il quale si richiede la qualificazione
- Disponibilità di mezzi, tecnologia, linee di produzione e personale qualificato, strutture organizzative, capacità e risorse progettuali
- Attuazione di un Sistema di Gestione per la Qualità (ISO 9000 o equivalente)

REQUISITI LEGALI

Valutazione della presenza di cause legali di esclusione del fornitore:

- Fallimento, liquidazione coatta o concordato preventivo
- Esistenza di procedimenti per l'applicazione di misure di prevenzione o di cause ostative previste dalla normativa antimafia
- Gravi infrazioni alle norme di sicurezza
- Situazione di conflitti di interesse anche potenziale

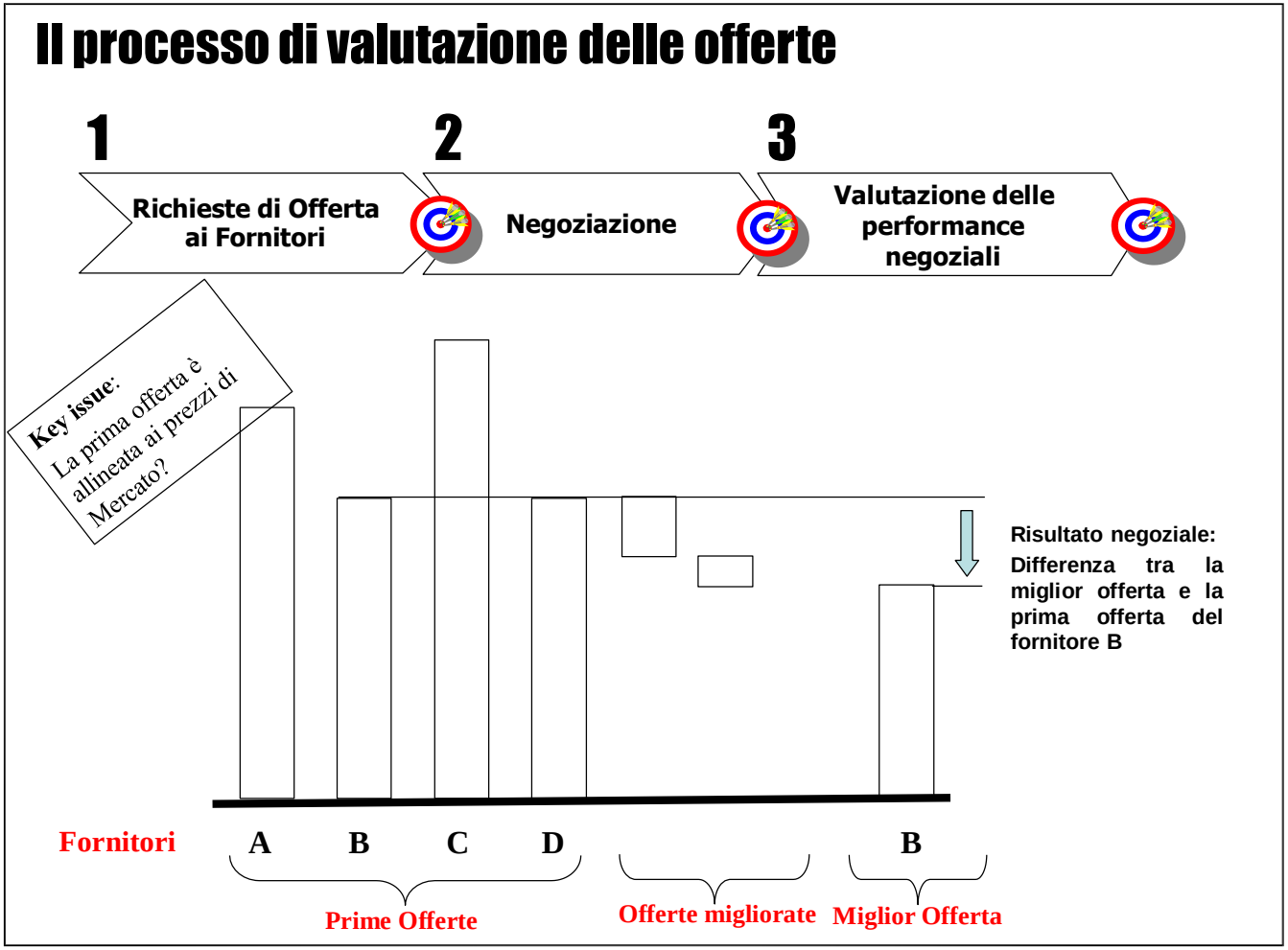
Gestione del processo di lancio e valutazione dell'offerte

Gestione del processo di lancio e valutazione delle offerte

•Questa è la fase in cui dobbiamo concretizzare i saving ipotizzati dalle azioni
previste nella strategia di Famiglia Merceologica.

- La matrice di Valutazione delle offerte
- Le aste on Line
- Tender for improvement

La Matrice di Valutazione delle offerte



I passi per la valutazione delle Offerte sono:

1. Valutare per ogni parametro le condizioni migliori
2. Capire le motivazioni degli scostamenti tra i fornitori
3. Mettere in concorrenza i fornitori
4. Calcolare il punteggio di valutazione delle singole offerte
5. Calcolare il primo target negoziale trasversale a tutte le offerte
6. Negoziare e concludere alle condizioni migliori di acquisto
7. Firmare il contratto
8. Fornire sempre un feedback ai fornitori sulle motivazioni per cui non è stato scelto; questo permetterà al fornitore, nelle prossime offerte, di essere più competitivo creando così maggiore concorrenza tra tutti i fornitori.

Note:
RFI: 1 fase – Request for Information, usata anche per qualificare nuovi fornitori
RFQ: 2 fase – Request for Quotation

La Matrice di Valutazione delle offerte

La **Matrice di Valutazione delle Offerte** permette di effettuare una valutazione tecnico economica delle offerte dei fornitori.

La prima fase della valutazione delle offerte è definire, in funzione delle specifiche di acquisto, i parametri di valutazione e la loro % di importanza relativa; questo permetterà di ottenere una valutazione ponderata delle offerte in funzione dell'importanza relativa dei parametri.

Specifiche, parametri e loro percentuale, in molti casi vanno definiti con il Cliente Interno. (Es. Servizi Tecnici)

SPECIFICHE D'ACQUISTO PARAMETRI DI VALUTAZ.	% IMP.
Qualità prodotto	**23%**
Innovazione	**8%**
Prezzo	**17%**
Flessibilita	**16%**
Servizio (LT)	**18%**
Condizioni pagamento	**0%**
Tempo Sviluppo Prodotto	**7%**
Assortimento prodotti	**11%**
TOTALE	100%

La Matrice di Valutazione delle offerte

Seconda Fase

Una volta definiti i parametri e le relative % di importanza, si effettua la tabulazione delle offerte dei fornitori inserendo le risposte dei fornitori per ogni parametro: alcuni parametri saranno oggettivi (es. LT di consegna, condizioni di pagamento, …) altri saranno soggetti ad una valutazione soggettiva da parte del Buyer (es. innovazione, flessibilità, qualità, …).

SPECIFICHE D'ACQUISTO	% IMP.	FORNITORE 1			FORNITORE 2			FORNITORE 3		
PARAMETRI DI VALUTAZ.		Valutazione	Valutazione Ponderata	Offerta	Valutazione	Valutazione Ponderata	Offerta	Valutazione	Valutazione Ponderata	Offerta
Qualità prodotto	**23%**	9	2,1	Ottima	9	2,1	Ottima	7	1,6	Discreta
Innovazione	**8%**	3	0,2	Scarsa	9	0,7	Ottima	8	0,6	Buona
Prezzo	**17%**	6	1,0	€ 1.150	5	0,8	€ 1.300	7	1,2	€ 1.000
Flessibilita	**16%**	6	1,0	Bassa	8	1,3	Alta	7	1,1	Media
Servizio (LT)	**18%**	6	1,1	20 gg	8	1,4	10 gg	6	1,1	20 gg
Condizioni pagamento	**0%**	8	0,0	90 gg	8	0,0	60 gg	8	0,0	60 gg
Tempo Sviluppo Prodotto	**7%**	3	0,2	4 set	5	0,4	3 set	9	0,6	1 set
Assortimento prodotti	**11%**	6	0,6	Basso	8	0,9	Alto	7	0,8	Medio
TOTALE	100%		**62**			**76**			**70**	

Fatta la tabulazione delle offerte, si assegna un giudizio su una scala da 1 (minimo) a 10 (massimo) in funzione delle risposte del fornitore.

La Matrice di Valutazione delle offerte

Terza Fase

Il risultato consiste nell'individuare il fornitore migliore con una valutazione ponderata su scala 100, evidenziando inoltre i parametri migliori e peggiori di ogni fornitore. Il primo target negoziale è acquistare alle migliori condizioni trasversali a tutti i fornitori per ogni parametro.

SPECIFICHE D'ACQUISTO PARAMETRI DI VALUTAZ.	% IMP.	TARGET NEGOZIALE		
		Valutazione	Valutazione Ponderata	Fornitori Migliori
Qualità prodotto	**23%**	9	Ottima	Forn 1 e 2
Innovazione	**8%**	9	Ottima	Forn 2
Prezzo	**17%**	7	€ 1.000	Forn 3
Flessibilita	**16%**	8	Alta	Forn 2
Servizio (LT)	**18%**	8	10 gg	Forn 2
Condizioni pagamento	**0%**	8	60 gg	Forn 2
Tempo Sviluppo Prodotto	**7%**	9	3 Set	Forn 3
Assortimento prodotti	**11%**	8	Alto	Forn 2
TOTALE	100%			

Obiettivo è definire il primo target negoziale

Price analysis e gestione a Costo Totale d'Acquisto (TCO)

Price analysis e gestione a Costo Totale d'Acquisto

Definire le leve e le azioni di riduzione del Costo Totale d'Acquisto

Utilizzare l'analisi dei costi per definire il target price negoziale

- Identificare e stimare i principali elementi di costo
- Applicazioni di analisi costi
- Analizzare e confrontare i prezzi di mercato

Gli strumenti operativi per l'analisi dei Costi

- Scheda di Scomposizione Costi
- Matrice di Valutazione dei Costi per determinare il BEST PRICE e il TARGET PRICE
- Gestione a Costi Totali d'Acquisto [Total Cost of Ownerhip (TCO)]

Definire le leve e le azioni di riduzione del Costo Totale d'Acquisto

Per poter ridurre il costo totale d'acquisto è necessario definire una strategia di riduzione di costi nel breve, medio e lungo termine che tenga conto del Ciclo di Vita del prodotto (se parliamo di articoli ripetitivi); anche per materiali indiretti e servizi è possibile definire una strategia di riduzione dei costi d'acquisto.

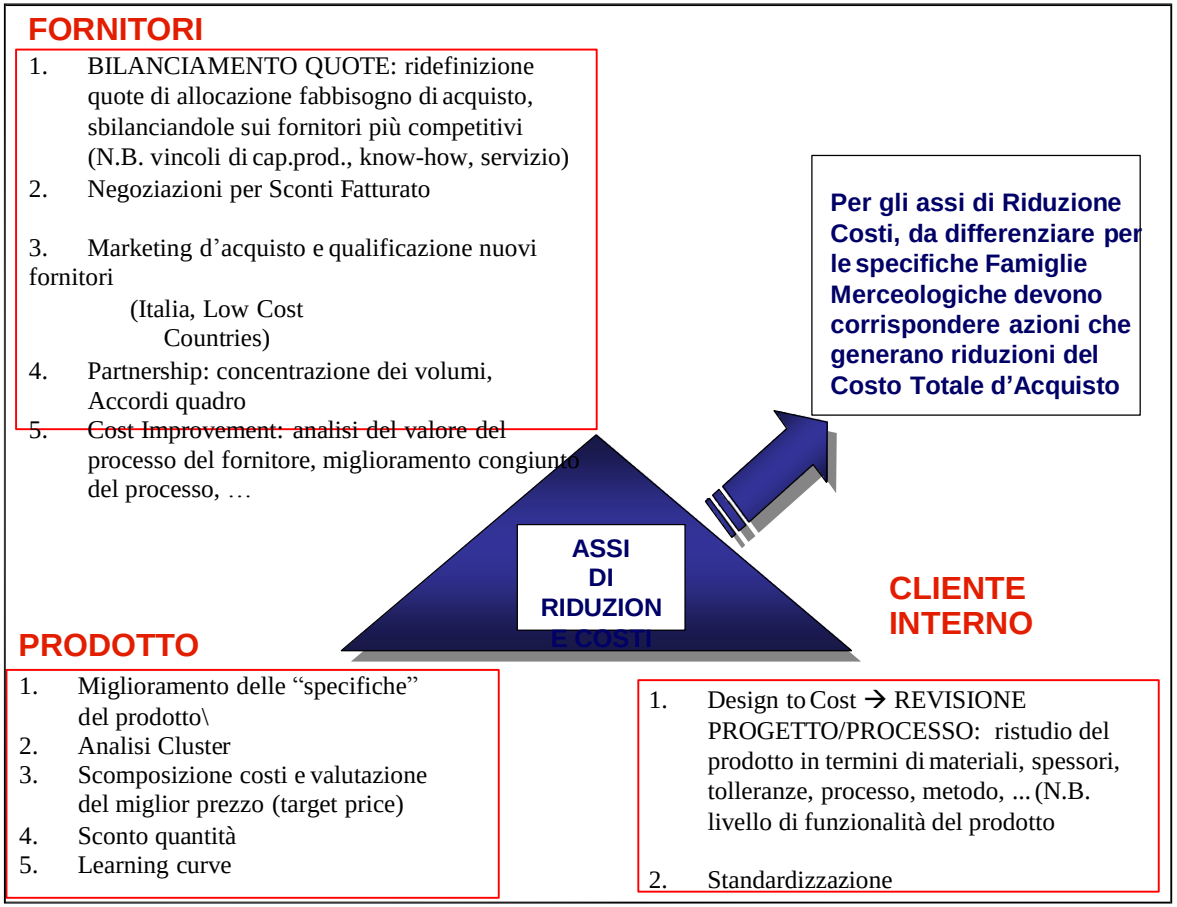
Per ognuna di queste fasi devo utilizzare diverse tecniche e strumenti di riduzione dei costi che saranno differenti e differenziati per tipologia di famiglia merceologica.

Tutti gli strumenti, le tecniche e le metodologie devono essere inquadrati in relazione all'impatto temporale, alla fase del ciclo di vita del prodotto, alla tipologia di azione (fornitore, articolo, cliente interno).

		ORIZZONTE TEMPORALE		
	MACRO FAMIGLIE MERCEOLOGICHE	**BREVE TERMINE**	**MEDIO TERMINE**	**LUNGO TERMINE**
Diretti	Materie Prime	Lettera commerciale, aste, consignment stock, price analysis, sistema di preventivazione, quantiy discount, tender for improvement, matrice valutazione offerte, negoziazione, balance volume suppliers	Marketing d'acquisto, benchmarking, Global sourcing, razionalizzazione parco fornitori, analisi valore, standardizzazione, accordi quadro, partnership, TCO, learning curve, gruppi d'acquisto, price analysis e cost improvement, analisi struttura costi del fornitore, suppliers suggestions, modifiche tecniche/specifiche, materiali sostitutivi	
	Codici su disegno/specifiche			
	Codici commerciali			
	Conto Lavoro			
	…			
Indiretti/ Servizi	Manutenzione	Lettera commerciale, aste, price analysis, tender for improvement, matrice valutazione offerte, negoziazione, balance volume suppliers, purchasing card, analisi fabbisogno d'acquisto	Marketing d'acquisto, benchmarking, outsourcing, razionalizzazione parco fornitori, standardizzazione processi, accordi quadro, partnership, learning curve, policy di generazione del fabbisogno, "consorzi" d'acquisto	
	Utilities			
	Informatica			
	Investimenti produzione			
	Prestazioni intellettuali			
	Beni di consumi, spese generali			
	Prestazioni di servizi, manodopera			
	…			

•Gli strumenti sono da segmentare per tipo famiglia e per tipo azione (fornitore-articolo/servizio); gli strumenti inseriti come esempio non sono esaustivi.

Definire le leve e le azioni di riduzione del Costo Totale d'Acquisto



Gli assi di Riduzione del Costo Totale d'Acquisto

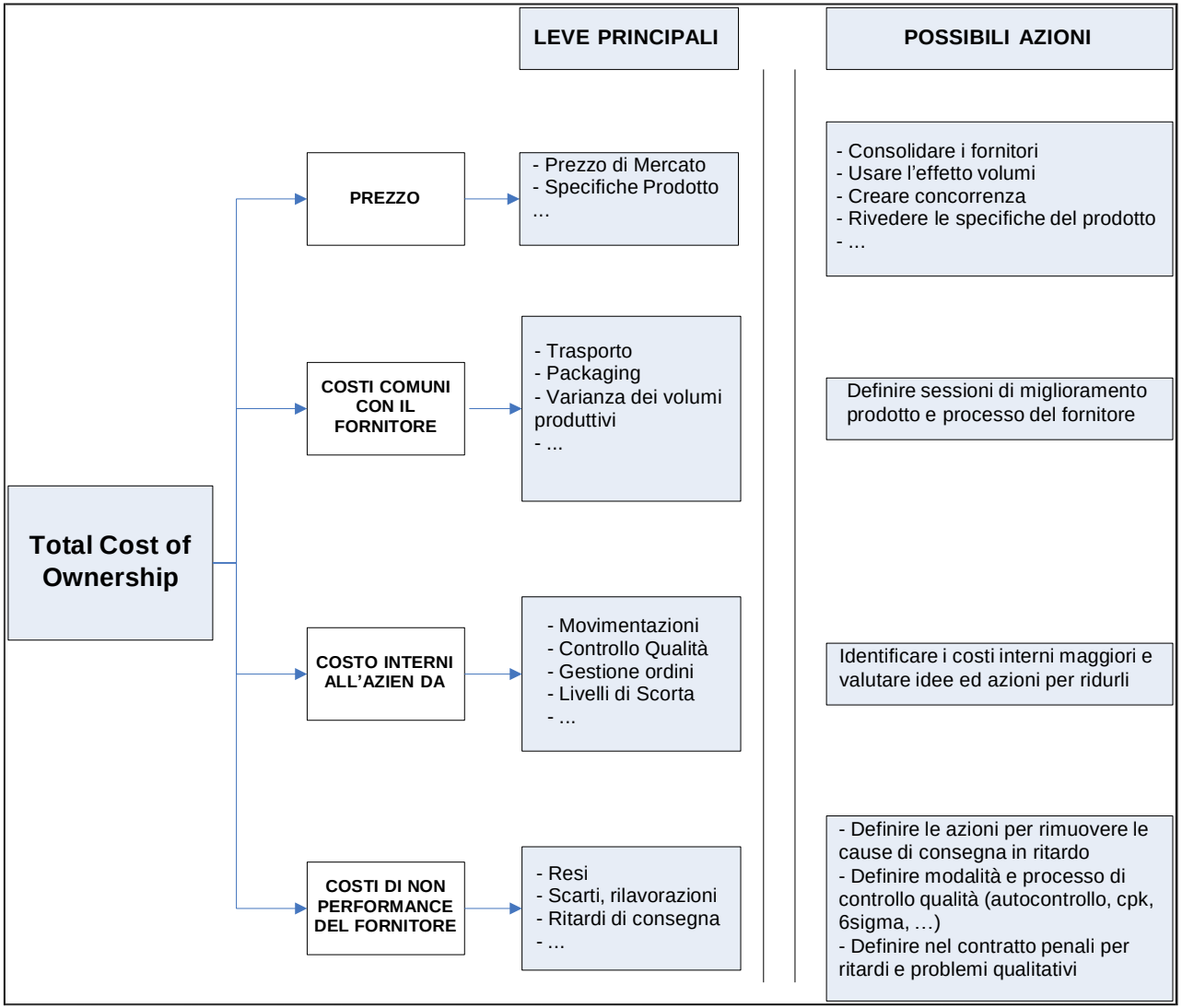
Per ognuno degli strumenti evidenziati va poi definito qual è il possibile target di recupero economico legato alla sua implementazione.

Possiamo comunque dire che:

1. **le azioni sui fornitori** (negoziazione, accordi quadro, premi di fine anno, …) possono e devono portare mediamente un recupero % sul costo globale d'acquisto che va da un minimo del 2% ad un massimo del 10% (in condizioni normali)
2. **le azioni sugli articoli** (analisi valore, price analysis, quantità discount, learning curve, …) possono e devono portare mediamente un recupero % sul costo globale d'acquisto che va da un minimo del 5% ad un massimo del 30% (in condizioni normali)
3. **le azioni sui clienti interni** sono quelle che generano un maggior recupero potenziale

Chiaramente queste % variano da azienda ad azienda e in relazione alla situazione specifica in cui ci si trova.

Definire le leve e le azioni di riduzione del Costo Totale d'Acquisto



Le azioni di riduzione del Costo Totale d'Acquisto (TCO) devono essere rivolte su 4 livelli :

1. **Prezzi**
2. **Costi comuni con il fornitore**
3. **Costi interni all'azienda**
4. **Costi di non Performance del fornitore**

Definire le leve e le azioni di riduzione del Costo Totale d'Acquisto

		Leve di riduzione Classiche	Leve di riduzione TCO
RIDUZIONE DEI COSTI DI ACQUISTO	**Ridurre il Prezzo d'Acquisto**		
	• Cambio del fornitore	x	
	• Cambio mix prodotto ed assegnazione volumi ai fornitori	x	
	• Rinegoziazione	x	
	• Standardizzazione dei componenti		x
	• Modifiche delle specifiche del prodotto: tolleranze, design review, …		x
	• Price analysis	x	
	• …		
	Ridure i Costi comuni con il fornitore		
	• Miglioramento della previsione di domanda e pianificazione degli ordini	x	
	• Evitare le urgenze		x
	• Miglioramento dei livelli di scorta		x
	• Condividere le modalità di controllo qualità		x
	• Ridurre i costi di gestione degli ordini		x
	• Miglioramento del processo di produzione del fornitore		x
	• Ridurre i costi attraverso una condivisione di informazioni		x
	• …		
	Ridurre i Costi interni all'azienda		
	• Migliorare l'affidabilià del prodotto		x
	• Migliorare la qualità del prodotto		x
	• Migliorare il flusso e il processo di produzione		x
	• Aumentare il lifing del prodotto		x
	• Migliorare il flusso di evasione degli ordini		x
	• …		
	Ridurre i Costi di non Performance del Fornitore		
	• Definire strategie logistiche con il fornitore: kanban, JIT, consignment stock		x
	• Definire modalità di controllo qualità in ottica di autocontrollo, cpk, 6sigma, …		x
	• …		

OBIETTIVO DELLA PRICE ANALYSIS

L'obiettivo di questa fase è identificare i Cost Driver del prodotto ed effettuare analisi di prezzo (andamento materie prime, benchmarking tra fornitori, linearità dei prezzi per cluster, scomposizione costi, …).

Le analisi principali che possiamo svolgere sono:

1. **Analisi del prezzo**

2. **Analisi della struttura dei costi**

È importante sottolineare come lo strumento di analisi dei prezzi debba essere correlato alle differenti famiglie merceologiche; per esempio, l'analisi della struttura dei costi del prodotto è applicabile per gli articoli acquistati su nostre specifiche (es. lavorazioni meccaniche, stampaggi plastica, …).

Analisi del Prezzo (cambio mix)

L'obiettivo di questa analisi è comparare i prezzi (medi, i più bassi e i più alti) tra i differenti fornitori, per valutare un cambio mix di prodotti e di conseguenza una nuova assegnazione dei prodotti ai fornitori.

Questa analisi ha il vantaggio di essere veloce e di attivare l'azione immediatamente su fornitori già qualificati dall'azienda.

Analisi di cambio mix

ARTICOLO	Dati	FORN 4	FORN 5	FORN 6	FORN 7	FORN 8	Fatturato anno	Prezzo MIN	Prezzo MAX	Delta%	€ 74.954,9 Potential Saving (Cambio MIX) su Volumi 2007 CLASSE A
A	Importo	€ 122.710					€ 122.710				
	Media di Prezzo Medio	€ 16			Lancio RDO	Lancio RDO		€ 16	€ 16	€ 0	
B	Importo	€ 14.229			Lancio RDO	€ 103.717	€ 117.947				
	Media di Prezzo Medio	€ 15			Lancio RDO	€ 20		€ 15	€ 20	€ 0	€ 29.767
C	Importo				€ 21.316	€ 69.071	€ 90.387				
	Media di Prezzo Medio	€ 16			€ 16	€ 15		€ 15	€ 16	€ 0	€ 1.894
D	Importo						€ 75.558				
	Media di Prezzo Medio			Lancio RDO				€ 11	€ 11	€ 0	
E	Importo	€ 6.529				€ 40.534	€ 47.063				
	Media di Prezzo Medio	€ 15			Lancio RDO	€ 17		€ 15	€ 17	€ 0	€ 4.873
F	Importo	€ 20.561			€ 25.206		€ 45.767				
	Media di Prezzo Medio	€ 17			€ 20	Lancio RDO		€ 17	€ 20	€ 0	€ 3.135
G	Importo	€ 43.048					€ 43.048				
	Media di Prezzo Medio	€ 17			Lancio RDO	€ 20		€ 17	€ 20	€ 0	
H	Importo	€ 39.892					€ 39.892				
	Media di Prezzo Medio	€ 15			Lancio RDO	€ 17		€ 15	€ 17	€ 0	
I	Importo	€ 34.728					€ 34.728				
	Media di Prezzo Medio	€ 16			Lancio RDO	Lancio RDO		€ 16	€ 16	€ 0	
L	Importo	€ 34.663					€ 34.663				
	Media di Prezzo Medio	€ 18			Lancio RDO	Lancio RDO		€ 18	€ 18	€ 0	
M	Importo	€ 17.790		€ 14.086			€ 31.876				
	Media di Prezzo Medio	€ 3		€ 3				€ 3	€ 3	€ 0	€ 327
N	Importo	€ 31.345					€ 31.345				
	Media di Prezzo Medio	€ 20			Lancio RDO	Lancio RDO		€ 20	€ 20	€ 0	
O	Importo		€ 10.146				€ 30.630				
	Media di Prezzo Medio		€ 3					€ 3	€ 3	€ 0	€ 318
P	Importo					€ 30.162	€ 30.162				
	Media di Prezzo Medio	Lancio RDO		Lancio RDO		€ 21		€ 21	€ 21	€ 0	
Q	Importo	€ 30.080					€ 30.080				
	Media di Prezzo Medio	€ 17			Lancio RDO	Lancio RDO		€ 17	€ 17	€ 0	

Analisi della struttura dei costi

L'obiettivo di questa analisi è identificare tutti i principali Cost Driver, identificando così il corretto valore nella formulazione del Prezzo di Vendita del Fornitore.

Più si riesce ad analizzare, comprendere e "certificare" i valori delle singole voci di costo, più si ha la possibilità e l'opportunità di negoziare al meglio con il fornitore.

Gli strumenti che si possono utilizzare sono:

- **Scheda di Scomposizione Costi**
- **Matrice di Valutazione dei Costi per determinare il Best Price e il Target Price**
- **Preventivo Interno**
- **Gestione a Costi Totali d'Acquisto (TCO)**

Scheda Scomposizione Costi

Per affrontare un'analisi del prezzo del prodotto acquistato prima di tutto è importante aver chiara la classificazione dei costi che vengono ripartiti sul costo del prodotto, e quindi sulla formulazione del prezzo di vendita.

Di seguito sono riportate le definizioni delle tipologie di costo:

- **Costi diretti** - sono associabili a un singolo prodotto (lavoro diretto, materiali,)
- **Costi indiretti** - sono comuni a più prodotti (lavoro indiretto, ammortamenti, …) e non sono attribuibili direttamente al prodotto
- **Costi fissi** - costi indipendenti dal volume produttivo (ammortamenti, costi di struttura, …)
- **Costi variabili** - costi correlati al volume produttivo (Energia elettrica, Materia Prima, …)

I costi devono poi essere associati al singolo prodotto per poter definire il prezzo da offrire al mercato; nell'ambito dei Costi di PRODOTTO le voci più comuni sono:

- Lavoro diretto (operazioni degli addetti alla trasformazione)
- Materiali diretti (materie prime e semilavorati associabili al singolo prodotto)
- Overhead di produzione (tutti i costi associabili all'attività produttiva ma non alla realizzazione di una singola unità di prodotto) che dovranno essere ripartiti sul singolo prodotto
- Overhead di produzione fissi (affitti, ammortamenti, assicurazioni,…) e overhead variabili (lavoro di supervisione, manutenzioni, controllo qualità, energia), costi che dovranno essere ripartiti sul singolo prodotto.

Scheda Scomposizione Costi

La modalità più semplice per raccogliere le informazioni sulla struttura dei costi del prodotto è chiederla direttamente al fornitore; sicuramente alla prima richiesta il fornitore, soprattutto quello "storico", sarà reticente nel fornire informazioni legate ai suoi costi e quindi ai suoi margini.

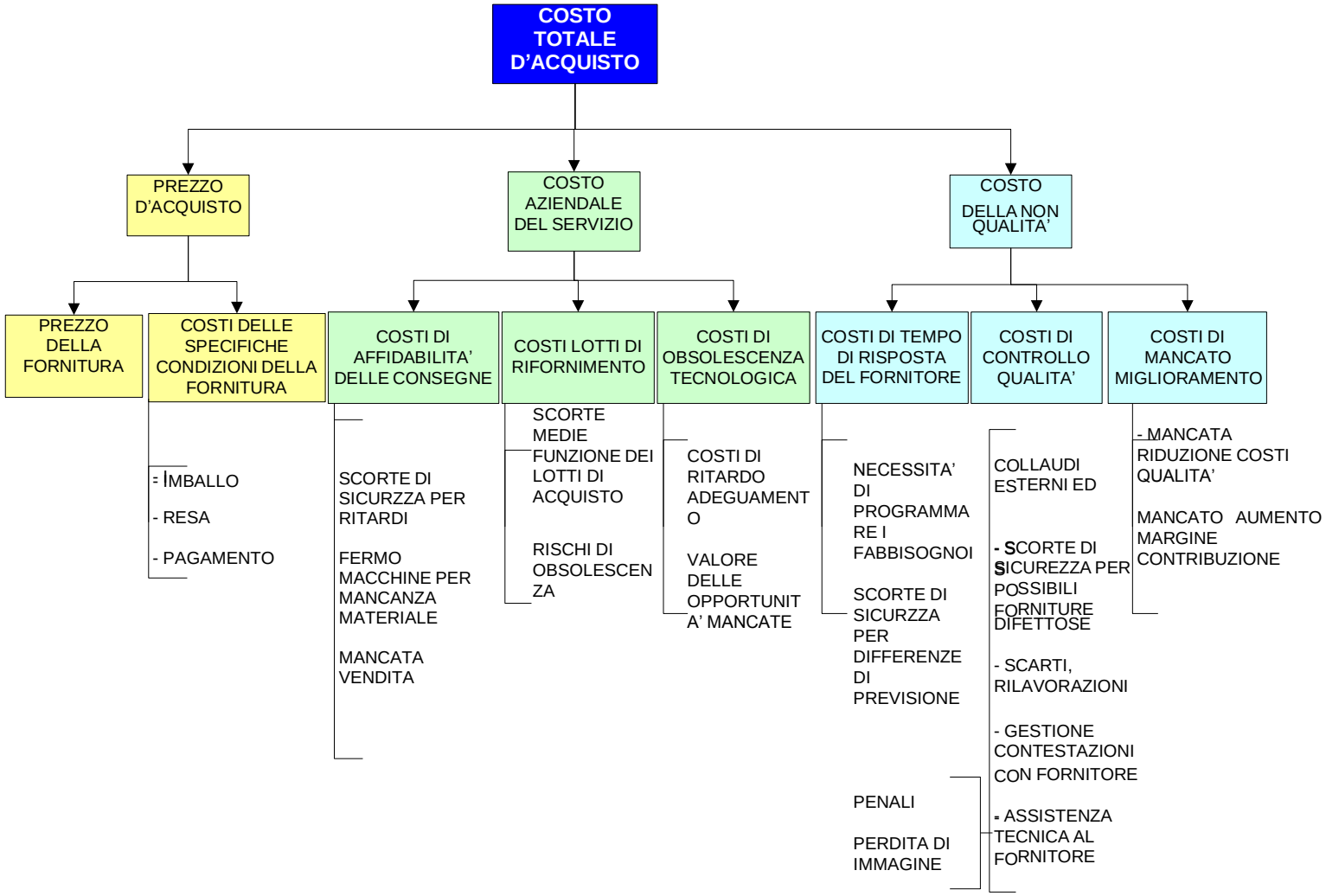
Il consiglio è di insistere nel far capire che è importante nell'ambito della relazione con un fornitore partner avere una trasparenza sulle voci di costo principali; è sicuramente utile attivare un nuovo fornitore, che sarà più disponibile nel fornire queste informazioni.

Una volta acquisite queste informazioni, dobbiamo analizzarle per valutare la coerenza e la correttezza delle principali voci di costo fornendo un feedback strutturato al fornitore che gli permetta di affinare e fornire successivamente una suddivisione dei costi più precisa ed affidabile.

Esempio di Struttura dei Costi di Prodotto

Materiali	30%
Componenti	5%
Processo Produttivo	30%
Manodopera	10%
Macchina	20%
Costi Fissi	25%
Utile	10%
Prezzo	**100%**

I Costi di non performance



Per esempio: se un fornitore ritarda costantemente una consegna questo può provocare o un fermo produttivo per mancanza di materiale, o un sottoscorta di Magazzino che non provoca fermi produttivi ma che comporta un innalzamento dei livelli di scorta di sicurezza a tutela del rischio connesso alla consegna del fornitore (la scorta di sicurezza deve tutelarmi dalla variabilità dei consumi ma anche da un rischio di consegna del fornitore).

I Costi di non performance

Per valorizzare questi costi, di solito si utilizza l'indicatore SPI , Supplier Performance Index, che è il rapporto tra la somma del prezzo d'acquisto (fatturato d'acquisto) e i costi di non performance, diviso per il prezzo d'acquisto (fatturato d'acquisto); il rapporto è sempre >= 1. Il periodo può essere trimestrale, semestrale, annuale.

$$SPI = \frac{\text{prezzo di acquisto} + \text{costi indotti di non performance}}{\text{prezzo di acquisto}} > 1$$

fornitore	**ADVANCED SYSTEM**
articolo	**CIRCUITI STAMPATI**
totale acquistato (quadrimestre)	**5.231,67**

SUPPLIER PERFORMANCE REPORT

	n di accadimenti	**costo medio dell'evento**	**costo totale**
ritardo consegna	5	150	750
ritorno al fornitore	2	45	90
costo rilavorazione	1	100	100
costo gestione scarti	3	30	90
costi non performance			1.030
costo acquisto	A+B		6.261.67
S.P.I supplier performance index	C/A		**1.2**

CONFRONTO DELLE PERFORMANCE TRA FORNITORI

codice	**fornitore**	**prezzo unitario**	**S.P.I.**	**costo totale**
04279889	A.S.	3.12	1.20	3.74
	B.C. tronics	3.01	1.45	4.36
	Micro circuits	3.10	1.30	4.03
codice	**fornitore**	**prezzo unitario**	**S.P.I.**	**costo totale**
04341998	A.S.	5.75	1.20	6.90
	B.C. tronics	5.40	1.45	7.83
	Micro circuits	5.55	1.30	7.21

Negoziazione e trattativa d'acquisto

Le strategie e tattiche negoziali: indice

- La preparazione alla negoziazione: planning negoziale e scheda trattativa
- Definire i target negoziali e sviluppare la strategia negoziale attraverso la "Strategia della Scacchiera"
- Definizione del target price per la negoziazione
- Sviluppare e consolidare il proprio stile negoziale
- Condurre la trattativa sviluppando le competenze per gestire "buone" relazioni con il fornitore

Esercitazioni: applicazione di alcuni strumenti operativi

- Applicazione della strategia della scacchiera
- Applicazione della Scheda Trattativa

Il processo negoziale

La trattativa non è solo il momento in cui ci si incontra con il fornitore, ma è un processo che parte dalla definizione della strategia all'interno della famiglia merceologica

Il processo negoziale

	FASI	STRUMENTI
1	Definire la Strategia di Famiglia M.	Il piano strategico ed operativo di Famiglia M. (Commodity Plan)
2	Definire la Strategia sul Fornitore	Definizione politica d'acquisto e strategia di Marketing d'Acquisto
3	Preparazione TECNICA alla Trattativa	La Scheda Trattativa
4	Definire la tattica negoziale	La strategia della Scacchiera
5	Gestione della Trattativa (Aspetti relazionali)	Tecniche di comunicazione e gestione relazionale

Pianificazione delle Trattative

IL BUYER SI PRESENTA ALLA TRATTATIVA SENZA LASCIARE NULLA AL CASO

↓

IL SEGRETO DEL SUCCESSO E' NON IMPROVVISARE

↓

PIANIFICAZIONE DELLA TRATTATIVA

Il primo passo è definire un planning negoziale annuale o semestrale in cui pianificare le negoziazioni con i fornitori e il periodo in cui effettuarle. Il planning negoziale è uno strumento utilissimo per tutti i buyer perché permette di definire le priorità negoziali e gestire al meglio il proprio tempo

Mercanteggio e Negoziazione

MERCANTEGGIO	NEGOZIAZIONE
❑Non affronta tutte le clausole ❑Poco tecnico ❑Metodo intuitivo ❑"Fare un affare" ❑Obiettivi pochi o nessuno ❑Nessuna contropartita	❑Concerne tutte le clausole ❑tecnica ❑approccio razionale ❑Soddisfazione delle due parti ❑Obiettivi cifrati ❑Scambio permanente di contropartite

"NO perchè ....."

"SI perchè ....."

Mercanteggio e Negoziazione

NEGOZIARE E MERCANTEGGIARE

- ... E' evidente che il mercanteggiare conduce ad una relazione esclusivamente di breve termine.
- ... La negoziazione, che può assumere una forma simile in alcuni punti al mercanteggiare, deve mantenere la relazione a medio o lungo termine.
- ... Se l'obiettivo si basa esclusivamente sulla clausaola del prezzo, ci troviamo in un caso tipico del mercanteggiare
- ... Non si deve attribuire una connotazione negativa al mercanteggiare, il compratore deve poter approfittare di un'opportunità che gli si presenta e, con alcuni fornitori, può non essere interessato a instaurare delle relazioni a lungo termine.

PER IL COMPRATORE LA COSA ESSENZIALE E' LA SCELTA FRA NEGOZIARE E MERCANTEGGIARE

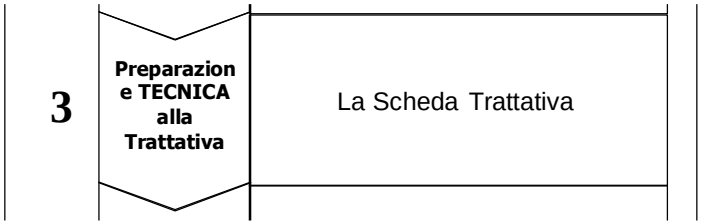
Le dimensioni della negoziazione

LE DIMENSIONI DELLA NEGOZIAZIONE

OBIETTIVO: ARRIVARE ALLA NEGOZIAZIONE PREPARATI

- Non spingersi subito al "cuore" di una trattativa con conoscenza sommaria di dati e fatti ⇒ cattiva impressione
- Lasciare comunque spazio anche all'improvvisazione

Preparazione Tecnica alla Trattativa



1. La preparazione tecnica alla trattativa è fondamentale per garantirsi un'efficacia negoziale. Prepararsi significa prima di tutto raccogliere tutte le informazioni utili e necessarie per raggiungere i propri obiettivi negoziali.

2. Lo strumento necessario a supportare questa fase del processo negoziale è la **Scheda Trattativa Fornitore**.

3. La scheda trattativa Fornitore deve contenere informazioni anagrafiche, commerciali (fatturato, …), sulle prestazioni del fornitore (consegne, qualità, …); una parte prevede anche la definizione dei parametri ed obiettivi negoziali.

Scheda Negoziazione - Fornitore

Data	19/10/2009		
COD.FAMIGLIA	1		
DESC.FAMIGLIA	CARPENTERIA		
COD. FORNITORE	123		
RAG.SOCIALE	A		

CONSIDERAZIONI RELATIVE ALLA FAMIGLIA MERCEOLOGICA	CONSIDERAZIONI RELATIVE AL FORNITORE
VINCOLI 1) … 2) … RISCHI 1) … OPPORTUNITA' 1) …	STRATEGIA GENERALE SUL FORNITORE 1) 2) …

Fatturato di dettaglio per ogni "FORNITORE" all'interno della "FAMIGLIA MG"

	Previsione ProX 12 Mesi (fabb_din)		2008 (p-forn: evaso ad oggi + previsoni)			2007 (db Uff_Acquisti)			2006 (db Uff_Acquisti)	
Fornitore	Val_Tot_Anno	Var n n-1	Val_Tot_Anno	Sconto Fatturato	Var n n-1	Val_Tot_Anno	Sconto Fatturato	Var n n-1	Val_Tot_Anno	Sconto Fatturato
A	€ 100.000	25%	€ 80.000		33%	€ 60.000		#DIV/0!		
B	€ 150.000	-38%	€ 240.000	2%	0%	€ 240.000	2,0%	#DIV/0!		
C	€ 300.000	50%	€ 200.000	2%	48%	€ 135.000	1,5%	#DIV/0!		
TOTALE	€ 550.000	6%	€ 520.000		20%	€ 435.000		#DIV/0!	€ -	

Storico Incontri col Fornitore

Data Evento	Tematiche Trattate	Risultato	Opportunità

Fatturato Globale col Fornitore & Incidenza Azienda

	Previsione ProX 12 Mesi (fabb_din)		2008 (p-forn: evaso ad oggi + previsoni)			2007 (db Uff_Acquisti)			2006 (db Uff_Acquisti)	
A	Val_Tot_Anno	Var n n-1	Val_Tot_Anno	INC Fam MG	Var n n-1	Val_Tot_Anno	INC Fam MG	Var n n-1	Val_Tot_Anno	INC Fam MG
Fatturato col Fornitore	€ 100.000	25%	€ 80.000	18%	33%	€ 60.000,00	14%	#DIV/0!		#DIV/0!
Fatturato del Fornitore	€ 1.000.000		€ 1.100.000		10%	€ 1.000.000		#DIV/0!		#DIV/0!
INCIDENZA su Fornitore	10%		7%			6%				

Prestazioni del Fornitore

	2° Semestre - 2008		1° Semestre - 2008		2° Semestre - 2007		1° Semestre - 2007	
A	Valore	Var n n-1	Valore	Var n n-1	Valore	Var n n-1	Valore	Var n n-1
% Non Conformità	3%	0%	3%	200%	1%	-50%	2%	
Valore NC	€ 10.000	-33%	€ 15.000	88%	€ 8.000	-33%	€ 12.000	
% Ritardi	2%	-50%	4%	33%	3%	50%	2%	
GG medi ritardo	5	-17%	6	0%	6	-40%	10	
AZIONI CORRETIVE IN ESSERE								

Prestazione del Servizio

PARAMETRI NEGOZIALI

Parametro	Peso	Attuale / Miglior Offerta	Proposta			Obiettivo		Risultato		SAVING
Prezzo	2									#DIV/0!
Fatturato Annuale Garantito	2	€ 100.000								-100%
Scostamento Annuale	2	10%								-100%
% NC	1									#DIV/0!
LT	2									#DIV/0!
GG Pag	1									#DIV/0!
Condizioni di Consegna (trasporto)	3									#DIV/0!
Bonus (Sconto Fatturato)	1									#DIV/0!
Stock a terra dal fornitore	3									#DIV/0!
Acquisto Attrezzatura a carico Fornitore	2									#DIV/0!
Trasparenza su Scomposizione dei Costi	1									#DIV/0!

Incidenza Materia Prima sul Prezzo d'acquisto	Materia Prima									
5%	1° Trim 09	4° Trim 08	3° Trim 08	2° T 08	1° T 08	4° Trim 07	3° T 08	2° T 07	1° T 07	
FE37 (€ / kg)										

Documenti da Allegare alla scheda	Fonte
1) Listino fornitore	
2) Dettaglio Saving Ottenuti in Passato	
3) Extra Costi ultimo anno	

Preparazione Tecnica alla Trattativa

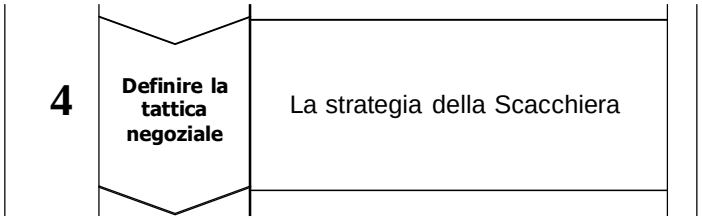
3	Preparazione TECNICA alla Trattativa	La Scheda Trattativa

Per ogni negoziazione bisogna prepararsi, molte volte è utile avere solamente una **check list negoziale:** un esempio per la negoziazione di una richiesta bonus a fornitore.

CHECK LIST NEGOZIALE: RICHIESTA BONUS FATTURATO

FASI	ARGOMENTAZIONI	Contenuto Argomentazione	POSSIBILI OBIEZIONI DEL FORNITORE	RISPOSTA BUYER	PUNTI FORTI	ERRORI DA EVITARE
INTRODUZIONE	**Presentazione Azienda**	Crescita Azienda, correttezza, investimenti sul fornitore, crescita del fornitore (volumi, tecnologie, cultura, …)	Investimenti fatti, disponibilità, specializzazione sui processi, …	Bene: è un obiettivo comune per sfidare il mercato ed avere un rapporto privilegiato di partnership		
	Contesto Mercato	Concorrenza a livello mondo, …	E' la vostra concorrenza non la mia (locale)	Attenzione che anche i Clienti "locali" vi muoveranno come Acquisti in paesi Low Cost		
	Contesto Clienti	Settore simile ad automotive con richieste annuali di cost improvement (3%) e Sconti Fatturato (2-4%)	Io ho già un margine molto stretto, lo posso dimostrare con il bilancio	In questo mercato la scelta dei fornitori partner è vincolata alla loro capacità di migliorare e fare cost improvement		Non parlare che Azienda ha perso margine perché sono aumentati i Costi
	Andamento Fatturato Fornitore	Trend ultimi 3 anni e previsioni	Vuol dire che siamo stati competitivi	Sono d'accordo "Siete Stati", dovete dimostare di esserlo ancora		
		Incidenza Azienda su Fornitore	Siamo forse oltre il limite di Rischio	Sono d'accordo dovete differenziarsi con altri clienti aumentando la capacità produttiva		
RICHIESTA OBIETTIVO NEGOZIALE - DISCUSSIONE	**Sconto Fatturato**	Garanzia dei Volumi	Margini molto Bassi	Sono i Margini del Mercato		Non essere preparati su dati di SERVIZIO & QUALITA' (Scheda trattativa)
		Garanzia della Crescita	Instabilità di Mercato --> Richiesta di Accordo Commerciale	Accettare ma con percentuale di incertezza sui volumi tra il 20 e il 30%		
		Disponibilità del Fornitore a seguire nella Crescita e nel Contenimento dei Costi	Aumento Materia Prima	Competitività Acquisti, Sessioni Miglioramento Prodotto & Processo		
			Aumento Costo di Trasformazione	Sessioni Miglioramento Prodotto & Processo		
		Possibilità di spostare Volumi (Fornitori attuali e nuovi)	Sicuramente verso Paesi Low Cost	Solo una piccola Quota di prodotti più Standard con Contenuto tecnologico basso		
				Competitività Locale: Cost Improvement & Delocalizzazione Produttiva		
CONCLUSIONE	**Condivisione Scala Sconti**					Non far fare la proposta al Fornitore
	Riepilogo & Modalità Erogazione dello Sconto					NO troppo tempo tra Negoziazione e formalizzazione (max 15gg)
						Non chiudere i Punti Negoziali quando soddisfano le parti
						Non rimandare la Responsabilità Decisionale ad altri

Strategie e Tattiche negoziali



Questa fase del processo negoziale permette, una volta definiti i parametri negoziali e i relativi target, di definire il miglior iter negoziale; lo strumento utilizzato per definire la strategia e la tattica negoziale è la **strategia della scacchiera**.

Pianificare la trattativa e prepararsi ad affrontare la negoziazione significa:

1. pianificare le negoziazioni
2. scegliere i parametri da negoziare
3. stabilire gli obiettivi
4. stabilire la tattica negoziale sui parametri oggetto della negoziazione attraverso la definizione delle priorita', delle "monete di scambio", delle "concessioni" e dei "negoziati civetta"
5. studiare la psicologia del fornitore
6. prepararsi ad essere convincenti nell' esposizione delle argomentazioni e nella gestione delle obiezioni da parte del fornitore

Strategie e Tattiche negoziali

LA PIANIFICAZIONE DELLA TRATTATIVA

- STABILIRE GLI OBIETTIVI
  - SCEGLIERE I PARAMETRI DA NEGOZIARE
    - STABILIRE LE PRIORITA', LE "MONETE DI SCAMBIO", I "NEGOZIATI CIVETTA"
  - PIANIFICARE GLI INTERVENTI
- STUDIARE LA PSICOLOGIA DEL FORNITORE
  - PREPARARSI AD ESSERE CONVINCENTI NELLA ESPOSIZIONE DELLE ARGOMENTAZIONI

Strategie e Tattiche negoziali

I PARAMETRI E LE PRIORITA'

- **SAPERE A PRIORI QUALI SONO I PARAMETRI PIU' IMPORTANTI E QUALI I "SACRIFICABILI"**

  Negoziare e non mercanteggiare

  - **DETERMINAZIONE DELLE MONETE DI SCAMBIO**

    Bisognerà concedere qualche cosa al fornitore in cambio del risultato che ci sta più a cuore

- **DEFINIZIONE DEL "NEGOZIATO CIVETTA"**

  Mettere il fornitore nella condizione psicologica di chi avendo rifiutato una richiesta non può non accettare la successiva

Strategie e Tattiche negoziali

COME APPLICARE LA STRATEGIA DELLA SCACCHIERA

- L'acquirente deve poter focalizzare i punti sui quali può fare delle concessioni
- Definire "l'iter ideale" da seguire durante la negoziazione

CONCESSIONE: Assegnare un punteggio a seconda delle riflessioni seguenti:

1	L'ACQUIRENTE NON DOVRA' CEDERE SU QUESTO PUNTO
2	NON E' IN GRADO DI IMPORSI, QUESTO SARA' OGGETTO DI DISCUSSIONE
3	IL SUO MARGINE DI MANOVRA E' AMPIO, PUO' ANCHE CEDERE

ESEMPIO

Strategie e Tattiche negoziali

COME APPLICARELA STRATEGIA DELLA SCACCHIERA

ESEMPIO

Acquisto macchina utensile a controllo numerico

COD	CLAUSOLE	OFFERTA	OBIETTIVO	PUNTEGGIO ACQUIRENTE	PUNTEGGIO VENDITORE
a	**Prezzo**	300 K€	225-250 K€	**2**	**2**
b	**Tempi**	6 mesi	4 mesi	**1**	**3**
c	**Imballo/Trasporto**	2%	porto franco	**3**	**2**
d	**Garanzia**	1 anno	2 anni	**1**	**1**
e	**Termini Pagamento**	30 gg.	90 gg.	**1**	**2**
f	**Penalità Ritardi**	Non previste	Da definire	**2**	**3**
g	**Stock Ricambi**	Non previste	Da definire	**1**	**2**
h	**Installazione**	5 K€	Gratuita	**3**	**3**
i	**Formazione personale**	4 K€	Gratuita	**3**	**1**

Strategie e Tattiche negoziali

COME APPLICARELA STRATEGIA DELLA SCACCHIERA

ZONA I: Negoziazione Facile
Uno degli interlocutori è disposto a fare una concessione mentre l'altro non vuole cedere

ZONA II: Negoziazione Possibile
Poichè uno degli interlocutori è aperto a un'eventuale discussione in funzione della posizione dell'altro

ZONA III: Jolly
Entrambe le figure sono disposte a cedere

ZONA IV: Baratto
I due interlocutori sono disposi a discutere

ZONA V: Bloccaggio
Nessuno dei due interlocutori intende recedere

Venditore \ Acquisitore	1	2	3
1	V	II	I
2	II	IV	II
3	I	II	III

Strategie e Tattiche negoziali

COME APPLICARELA STRATEGIA DELLA SCACCHIERA

Iter Ideale della matrice

- Negoziare le clausole in ordine di difficoltà crescente
- Fare per primo la concessione
- Prevedere delle concessioni reciproche

Venditore \ Acquisitore	1	2	3
1	Garanzia		Formazione
2	Term pag Stock	Prezzo	Imballo Traspoto
3	Tempi	Penalità Ritardi	Installaz.

RACCOMANDAZIONE:

Tracciare un iter, per quanto possibile, che segue le linee orizzontali o verticali.
Lo spostamento diagonale significa far crescere troppo le difficoltà di negoziaione

COME APPLICARELA STRATEGIA DELLA SCACCHIERA

Nell'ambito dell'applicazione della strategia della scacchiera dobbiamo:

1. sapere a priori quali sono i **parametri più importanti e quali i "sacrificabili"**: negoziare e non mercanteggiare

2. determinare delle **monete di scambio**: bisognerà concedere qualche cosa al fornitore in cambio del risultato che ci sta più a cuore

3. definire i "**negoziati civetta**": mettere il fornitore nella condizione psicologica di chi avendo rifiutato una richiesta non può non accettare la successiva

4. definire un **parametro civetta** e richiedere una **moneta di scambio**: far credere che un parametro, per noi non importante, sia fondamentale per il proseguo della trattativa; la strategia è rinunciare alla vostra richiesta in cambio di quello che per noi è veramente importante

5. fare delle **concessioni**: offrire qualcosa al fornitore per ottenere gli obiettivi dei parametri per noi più importanti.

La Trattativa sul Prezzo

MARGINI DI MANOVRA

... elementi di condizionamento del prezzo

- DESCRIZIONE TECNICA DEL PRODOTTO
- QUANTITA'
- PREZZO
- CONDIZIONI DI REVISIONE DEL PREZZO
- SERVIZIO DEL FORNITORE
- GARANZIE
- TEMPO DI CONSEGNA

- TRASPORTO
- IMBALLAGGIO
- DURATA DEL CONTRATTO
- CONDIZIONI DI PAGAMENTO

La Trattativa sul Prezzo

VENDITORE: La presentazione delle argomentazioni sul prezzo

- "La prima regola per il venditore: SE NON AVETE POSSIBILITA' DI TRATTARE NON TRATTATE. Ponete la richiesta del prezzo con grande fermezza, come se non fosse trattabile. Se ricorrete a parole come "all'incirca" o "più o meno" o "approssimativamente", loro ne dedurranno che siete disposti a scendere"

- "Chiedete più di quanto vi aspettate di ottenere"

- "Può darsi che riusciate a indurre la controparte a dirvi per prima quali siano le sue aspettative"

- "Inserite il prezzo fra l'indicazione di due vantaggi e non smette mai di parlare. Se vi interrompete l'altro potrà sollevare qualche obiezione sul prezzo"

- "Quando comunicate il prezzo fate in modo che sembri piccolo, perciò spezzatelo in diversi elementi"

La Trattativa sul Prezzo

VENDITORE: La presentazione delle argomentazioni sul prezzo

- "Giustificate il prezzo richiesto, altrimenti la controparte penserà che la state ingannando. Illustrate loro le costose rifiniture, le materie prime di alta qualità (e prezzo)"

- "Quando comunicate il prezzo pensate sempre a un concorrente il cui prezzo sia più elevato del vostro e citatelo come esempio. Dal momento che il prezzo è alto, agli occhi del compratore la sua immagine sarà associata a un'elevata qualità.
Nello stesso tempo dovrete far presente al possibile cliente che voi siete meno caro della concorrenza."

- "Se gli state offrendo qualcosa di più costoso, minimizzate la differenza di prezzo fra il prodotto da voi proposto e quello che lui sta usando adesso. Discutete della differenza, non del prezzo in assoluto"

La Trattativa sul Prezzo

COMPRATORE: Come avanzare obiezioni sul prezzo

Il compratore avrà a che fare con venditori che danno la sensazione di non poter discutere sul prezzo.
"I nostri prezzi e i nostri sconti sono fissi": **Non lasciatevi incantare**

- **Prima regola del compratore è capire se il venditore dispone di discrezionalità e quindi trarne partito. Bisognerà cominciare a discutere del prezzo e non mollare.**

- **Tenete distinta la questione del prezzo come se fosse una cosa e se stante. Mettetelo a confronto con altri prezzi. Naturalmente sarà bene che siate preparati all'argomento**

- **Chiedete loro di dettagliare i costi. Ci sarà sempre qualche punto in cui i loro costi non corrisponderanno o il totale è sbagliato.**

La Trattativa sul Prezzo

COMPRATORE: Come avanzare obiezioni sul prezzo

- Potete chiedere loro il costo di un particolare componente. Cosa succede se eliminate quel particolare?

- Siate personalmente cordiali e create un rapporto amichevole. Evitate che la discussione sul prezzo si faccia troppo assillante, altrimenti loro si irrigideranno.

- Sommate tutti i vantaggi e i guadagni che essi vorrebbero ricavare dall'affare e cominciate a farglielo balenare gradualmente davanti agli occhi. Come loro cercheranno di farvi apprezzare quanto guadagnato c'è per voi nell'affare, così fate voi con loro.

- Ponete in rilievo quanto sia importante per loro alleggerire i loro stock; rafforzare la loro posizione di cassa; aprirsi la possibilità di incrementare la produzione; mantenere il pieno impiego della loro manodopera; rafforzare il loro prestigio sul mercato .....

La Trattativa sul Prezzo

COMPRATORE: Come avanzare obiezioni sul prezzo

... E sempre, qualsiasi cosa facciate, chiedete loro quanto verrà a costare; altrimenti vi troverete nel gioco di "comprate adesso, tratteremo poi"

RACCOMANDAZIONI UTILI

- Lasciar parlare il venditore
- Chiedere informazioni sull'impresa
- Mettere in difficoltà il venditore con discorsi tecnici
- Fargli scomporre il prezzo
- Negoziare una piccola quantità
- Lasciare qualche punto forte al venditore
- Far giocare la concorrenza
- Passare da una clausola all'altra dopo aver chiuso la precedente
- La convergenza di interessi è molto più frequente di quanto si immagini
- Soddisfare le motivazioni del venditore
- Attenti alle "carote" del venditore

LE 10 REGOLE STRATEGICHE

I. NEGOZIATE A CASA VOSTRA

II. PRETENDETE CHE LA PERSONA CON LA QUALE TRATTATE ABBIA I PIU' AMPI POTERI DECISIONALI

III. SCEGLIETE OPPORTUNAMENTE L'AMBIENTE NEL QUALE FAR AVVENIRE L'INCONTRO

IV. DURANTE LA NEGOZIAZIONE NON TENTATE DI PROVARE AD OGNI COSTO CHE IL FORNITORE HA TORTO

V. NON LASCIATEVI TRASCINARE A DISCUTERE I DETTAGLI; QUESTI POSSONO FARVI PERDERE DI VISTA L'OBIETTIVO PRINCIPALE

LE 10 REGOLE STRATEGICHE

VI. VENDETE CARO CIO' CHE RITENETE DI POTER CONCEDERE

VII. ATTACCARE CON DECISIONE I PUNTI SUI QUALI VI SENTITE FORTI

VIII. SE LA NEGOZIAZIONE ARRIVA AD UN IMPASSE, PROPORRE UNA INTERRUZIONE

IX. LEGATE I VOSTRI OBIETTIVI AGLI INTERESSI DEL VOSTRO INTERLOCUTORE

X. VERBALIZZARE SEMPRE GLI INCONTRI E RILEGGERE QUANTO STABILITO ALLA CONCLUSIONE

I CURSORI DEL POTERE: IL PUNTO DI VISTA DEL VENDITORE

I fattori che influenzano il rapporto di forza compratore-venditore:

IL PESO

LA SCELTA

L 'INFORMAZIONE

L 'INFLUENZA

I TEMPI

LE CONSEGUENZE

I CURSORI DEL POTERE

IL PESO

è la parte del compratore nel fatturato del venditore

LA SCELTA

è la capacità del cliente di trovare una soluzione di ripiego

L 'INFORMAZIONE

è la consapevolezza del cliente su «vantaggi » e « svantaggi » di ogni fornitore

I CURSORI DEL POTERE

L ’INFLUENZA

è l ’influenza del compratore sulla concorrenza e sui clienti diretti e finali

I TEMPI

coloro che dispongono dei tempi necessari per studiare tutte le possibilità di interrompere la trattativa e ricercare nuove soluzioni

LE CONSEGUENZE

possono essere positive (nuovi mercati, ecc) o negative (mancato pagamento di una fattura, annullamento di un mercato,ecc.)

I CURSORI DEL POTERE

IL PESO

è la parte del compratore nel fatturato del venditore

Cosa fare?

Valorizzate la vostra posizione, rimarcando i motivi che vi portano a collaborare così tanto insieme.

Sminuite l 'importanza del singolo acquisto (« non ci perdiamo in un bicchiere d 'acqua »)

Siate psicologicamente preparati ad interrompere la negoziazione

ecc.

I CURSORI DEL POTERE

LA SCELTA

è la capacità del cliente di trovare una soluzione di ripiego

Cosa fare?

Presentate se possibile la vostra offerta in modo che non sia paragonabile alle altre

Esaminate tutte le soluzioni di ripiego del cliente e scoprite tutti gli inconvenienti possibili

Create il dubbio nella mente del cliente sull 'equivalenza dei prodotti/servizi della concorrenza

Calcolate e presentate i costi relativi a un eventuale cambiamento del fornitore da parte del cliente

ecc.

I CURSORI DEL POTERE

L ’INFORMAZIONE

è la consapevolezza del cliente su «vantaggi » e « svantaggi » di ogni fornitore

Cosa fare?

Dimostrate di avere una più approfondita conoscenza della « materia »

Scoprite le informazioni da non divulgare e preparatevi

Tenete d ’occhio la concorrenza: informatevi per sapere se il cliente sta bluffando o meno

ecc.

I CURSORI DEL POTERE

L ’INFLUENZA

è l ’influenza del compratore sulla concorrenza e sui clienti diretti e finali

Cosa fare?

Cercate delle persone che possono influenzare il compratore e agite su di esse

Fatevi degli alleati all’interno dell’azienda cliente

Utilizzate i clienti soddisfatti come « sponsor »

ecc.

I CURSORI DEL POTERE

I TEMPI

coloro che dispongono dei tempi necessari per studiare tutte le possibilità di interrompere la trattativa e ricercare nuove soluzioni

Cosa fare?

Se potete, avvicinatevi al termine finale del cliente

Scoprite i termini finali del compratore

Create voi un termine finale: un 'offerta limitata nel tempo e vantaggiosa per il cliente

ecc.

I CURSORI DEL POTERE

LE CONSEGUENZE

possono essere positive (nuovi mercati, ecc) o negative (mancato pagamento di una fattura, annullamento di un mercato,ecc.)

Cosa fare?

Esaminate preventivamente tutte le conseguenze possibili

Prendere in considerazione la possibilità di applicare realmente le conseguenze da parte del compratore

Studiate le conseguenze nate dall 'incontro con il compratore che remano a vostro favore

Rimarcate l 'effetto negativo delle conseguenze anche per il compratore

ecc.

L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE

I presupposti della comunicazione

Tutto è comunicazione

Non si può non comunicare

Il significato della comunicazione è nel responso che se ne ottiene

I livelli della comunicazione

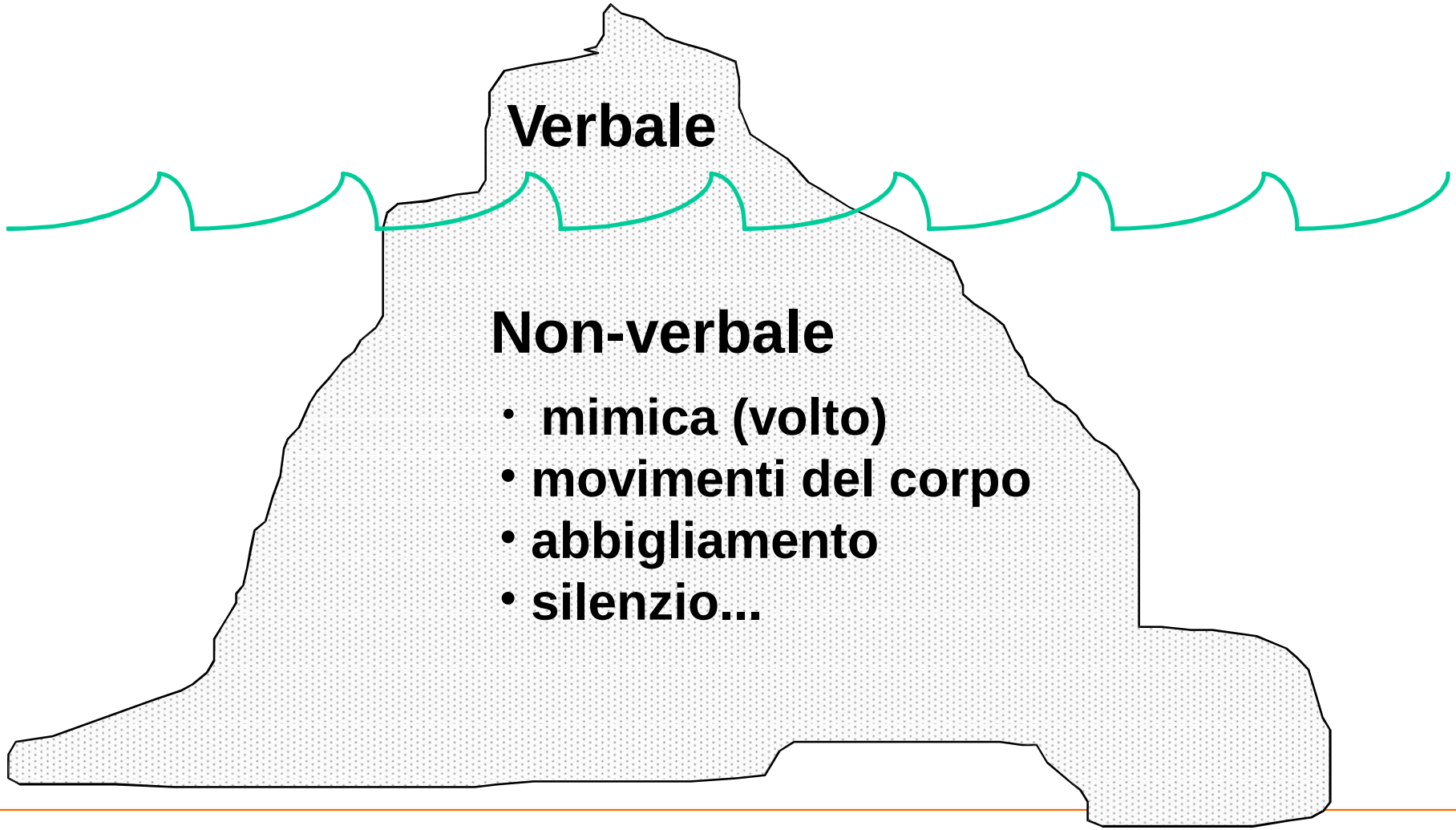
Quanti sono i linguaggi con cui parliamo?

Quali sono?

Quale è il più efficace?

…?

L’iceberg della comunicazione



I livelli della comunicazione

7% parole

38% tono

55% non verbale

Gli ostacoli alla comunicazione

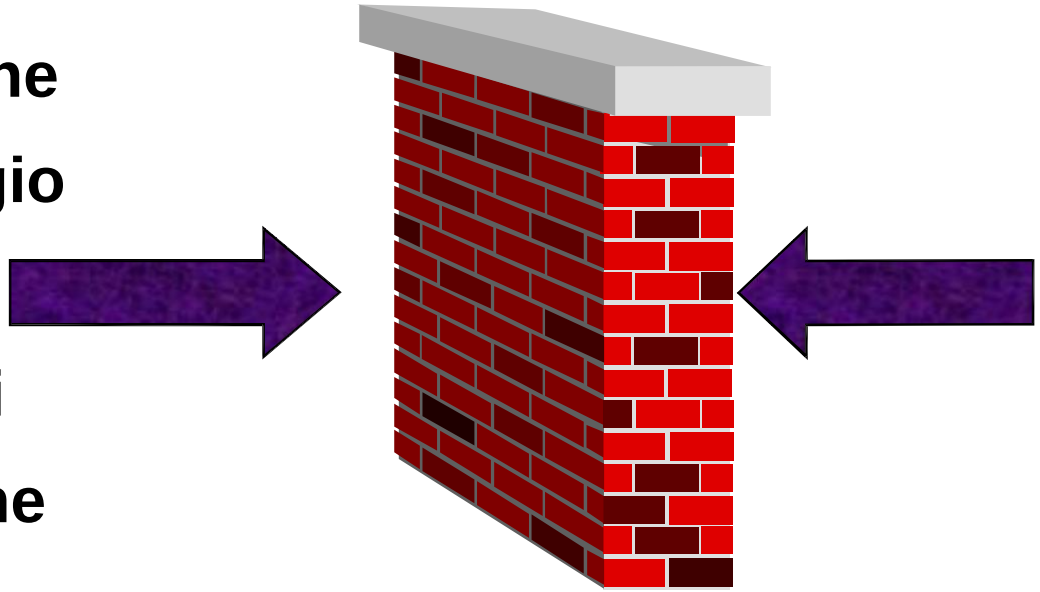
Percezione

Linguaggio

Rumore

Emozioni

Attenzione



Preconcetti

Interessi personali

Parole, parole,...

Obiettivi confusi

“Passa parola”

La caduta di comunicazione

si pensano	2000 parole
si dicono	80-120 parole
si ascoltano	60 parole
si comprendono	40 parole
si accettano	30 parole
si trattengono	20 parole
si ricordano	10 parole

... in 60 secondi

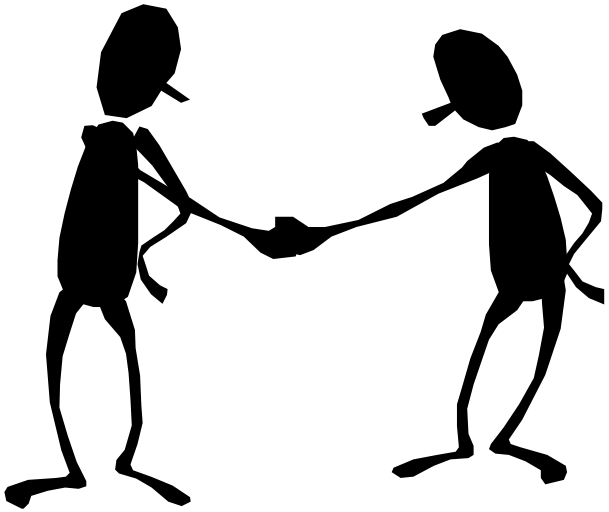
La regola del 4 X 20

I primi 20 secondi ...

I primi 20 passi ...

I primi 20 gesti ...

Le prime 20 parole ...



Condizionano il proseguo della visita!!!

Comunicazione Non Verbale: Atteggiamento

SI'

Atteggiamento 'Aperto'

- ✓ **Guardare negli occhi**
- ✓ **Spalle all'indietro**
- ✓ **Sorridere**
- ✓ **Non essere minacciosi**
- ✓ **Commenti di benvenuto**
- ✓ **Palmi verso l'alto**
- ✓ **Mani curvate e verso l'interno**

NO

Atteggiamento 'Chiuso'

- ✓ **Essere aggressivi**
- ✓ **Indicare con il dito**
- ✓ **Naso in avanti, sguardo fisso**
- ✓ **Palmi verso il basso**
- ✓ **Essere minacciosi**
- ✓ **Stare sulla difensiva**
- ✓ **Stare a braccia incrociate**
- ✓ **Evitare di guardare negli occhi**

Comunicazione Non Verbale: Mani

SI

- ✓ Accentuare
- ✓ Dimostrare
- ✓ Cercare il pubblico
- ✓ Movimenti rotondi, verso chi presenta
- ✓ Movimenti energici, ma fluidi

NO

- Essere simmetrici
- Condurre
- Indicare con il dito
- Essere nervosi
- Giocare con la penna

Comunicazione : la Voce

SI

- Variare il volume
- Variare la velocità
- Variare il tono (se naturale)
- Pause (2-3 secondi)
- Enunciare chiaramente
- *Porre enfasi* sulle parole
- Variare conformemente al contenuto

NO

- Preoccuparsi dell'accento
- Parlare in maniera monotona
- Provare a modificare la *voce*
- Parlare troppo velocemente
- Parlare troppo piano
- Parlare a volume troppo alto
- Variare troppo spesso
- Abbassare la voce alla fine della frase

Comunicazione : la Voce

SI

- Utilizzare un linguaggio fresco
- Utilizzare un linguaggio positivo
- Utilizzare un linguaggio incisivo
- Accuratezza
- Brevità
- Chiarezza

NO

- Utilizzare troppo termini gergali
- Essere ambigui
- Essere troppo tecnici
- Essere indecisi
- Utilizzare un linguaggio negativo
- Dire parolacce
- Utilizzare termini offensivi

Il decalogo dell’accoglienza

1. Essere preparati
2. Salutare
3. Qualificare l’interlocutore
4. Chiarire l’obiettivo del contatto
5. Stabilire i tempi
6. Evitare espressioni e atteggiamenti negativi
7. Aprire il dialogo dimostrando interesse
8. Ricordarsi di essere lì per dare Valore

e

Le fasi del processo d'acquisto e gli strumenti necessari per migliorare le performance

Gestione dei contratti

LAVORAZIONI CONTRATTUALI STRUTTURA CONTRATTUALE

1- Oggetto, definizioni, premesse ed intese generali
2- Ordini/accordi - condizioni generali - accettazione
3- Prezzi e revisione prezzi
4- Pagamenti
5- Consegne
6- Qualita' del prodotto e responsabilita'
7- Sospensione e riprogrammazione
8- Cause di forza maggiore
9- Penalità per ritardi di consegna
10- Penalita' per difettosita' di prodotto
11- Garanzie assicurative
12- Modifiche ai componenti meccanici
13- Garanzia - controllo di qualità e di accettazione
14- Imballaggio e spedizione
15- Garanzie complementari
16- Esclusività della fornitura
17- Informazioni riservate
18- Beni di proprietà dell'acquirente e/o del suo cliente
19- Risoluzione dell'accordo
20- Clausola risolutiva espressa
21- Divieto di cessione
22- Accesso agli stabilimenti-sopralluoghi
23- Scorte minime
24- Durata
25- Legge applicabile
26- Clausola compromissoria
27- Recesso
28- Composizione e sottoscrizione dell'accordo

Valutazione delle performance dei fornitori

Valutazione delle performance dei fornitori

1. I sistemi di valutazione delle performance dei fornitori: sistema CATEGORICO, a media ponderata (VENDOR RATING), COST BASED

2. La valutazione delle prestazioni del fornitore (ll Vendor Rating) per famiglie merceologiche

3. L'impostazione di un piano di miglioramento delle performance con il fornitore: obiettivo aumentare il valore d'acquisto

CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI FORNITE

PERCHE' CONTROLLARE ?

1) per migliorare si deve gestire

2) per gestire in modo efficace si deve controllare

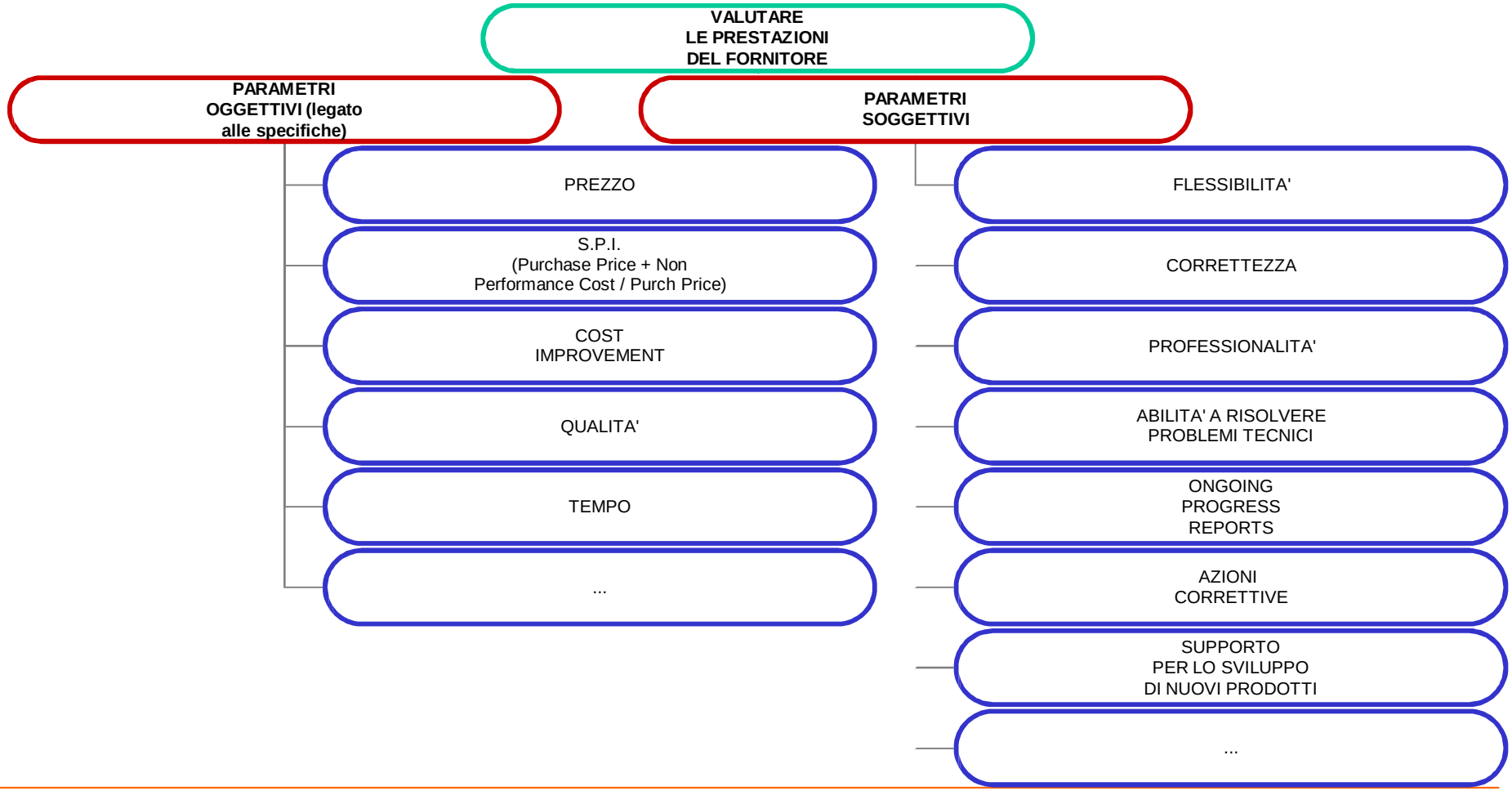
3) per controllare accuratamente si deve misurare

4) per misurare in modo affidabile si deve definire

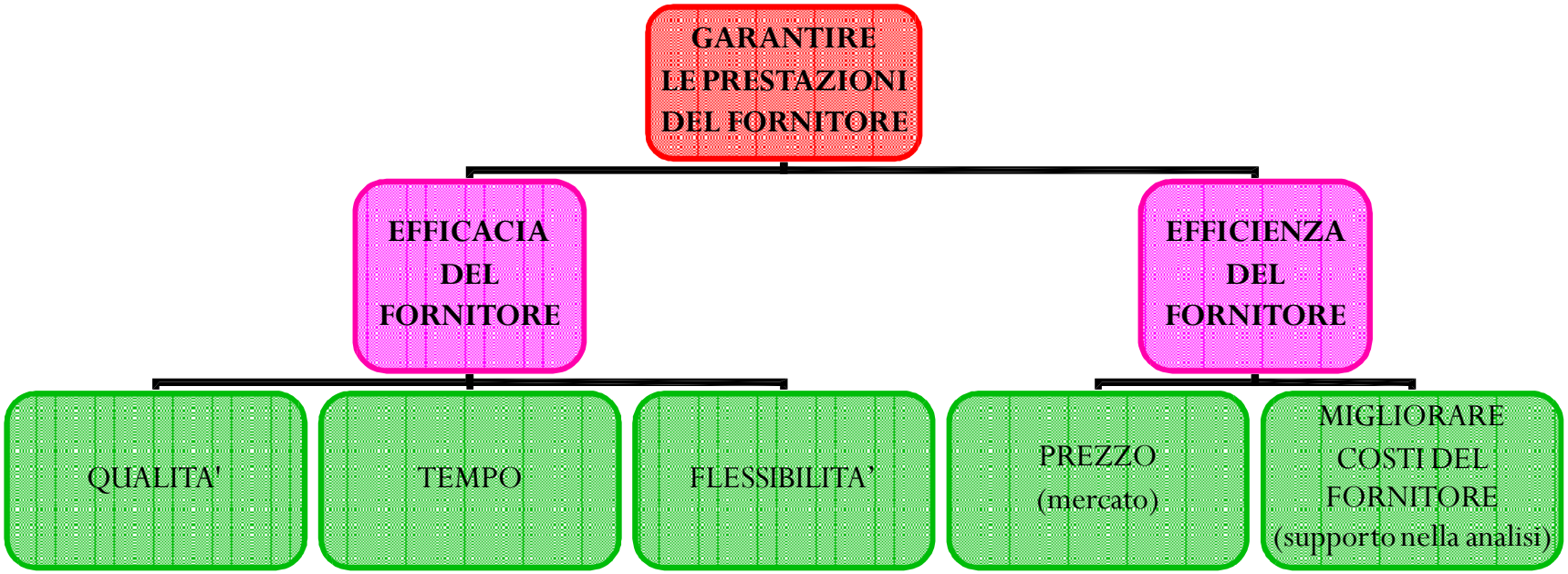
5) per definire precisamente si deve quantificare

CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI FORNITE

DEFINIZIONE DEI PARAMETRI DI GIUDIZIO: L' ALBERO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI



I CRITERI DI VALUTAZIONE E I PARAMETRI DA TENERE SOTTO CONTROLLO



LOGICHE DI MISURA E VALUTAZIONE DEI FORNITORI

CATEGORICO
SISTEMA DI VALUTAZIONE DI PARAMETRI DI PERFORMANCE PREDEFINITI
(attribuzione di un giudizio: ottimo, buono, sufficiente, scarso, da parte dell'acquisitore per alcuni parametri di prestazione del fornitore)

VENDOR RATING
MEDIA PONDERATA DELLE PERFORMANCE DEL FORNITORE
sistema strutturato che attribuisce punteggi prefissati in base al grado di raggiungimento degli obbiettivi, e un peso al singolo parametro (vendor rating-ranking)

COST- BASED
COSTO TOTALE DI ACQUISTO E GESTIONE DEL FORNITORE
contabilizza i costi totali del rapporto con il fornitore, costificando oltre al prezzo di acquisto, tutte le attività svolte per la gestione delle non conformità causate dalle forniture.

MAGGIORE OGGETTIVITÀ NELLA VALUTAZIONE

LOGICHE DI MISURA E VALUTAZIONE DEI FORNITORI

COMPARAZIONE DI SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

	vantaggi	svantaggi	utilizzatori
categorico	✓ facile implementazione ✓ richiede pochi dati ✓ contributi diverse persone ✓ bassi costi	✓poco affidabile ✓soggettivo ✓implementazione manule	✓piccole aziende ✓aziende in implementazione di sistemi più complessi
vandor rating	✓sistema flessibile ✓costi contenuti ✓combilna fattori qualitativi e quantitativi	✓richiede un supporto informatico	✓la maggior parte delle aziende
cost based	✓ approccio a costi totali ✓ identifica aree specifiche di non performance dei fornitori ✓ consente un ranking oggettivo ✓ potenziale di miglioramento a largo spettro	✓implemantezione complessa ✓costi elevati ✓informatizzazione spinta ✓richiede l'istituzione di una contabilità fornitori	✓ grandi aziende ✓ aziende con grande numero di fornitori importanti

CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI FORNITE

La scala di Valutazione

GRAVEMENTE INSUFFICIENTE	DECLASSAMENTO E POSSIBILE ESCLUSIONE
INSUFFICIENTE	DOVRA' ATTUARE AZIONI MIGLIORATIVE CONCORDATE (ENTRO MESI X)
BUONO	DOVRA' ATTUARE AZIONI MIGLIORATIVE CONCORDATE (ENTRO MESI X)
OTTIMO	COMUNICARE AL FORNITORE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

ESEMPI DI AZIONI CORRETTIVE

* **1- Gravemente insufficiente**
  Prestazione inadeguata che non realizza quanto richiesto dal Contratto

* **2- Insufficiente**
  Prestazione non conforme a quanto richiesto con necessità di miglioramento su più parametri

* **3- Buono**
  Prestazione non conforme completamente a quanto richiesto con necessità di miglioramento in alcuni parametri

* **4- Ottimo**
  Prestazione pienamente conforme a quanto richiesto.Le attività previste sono svolte con piena competenza e professionalità e gli obiettivi del ruolo sono stati compiutamente realizzati.

CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI FORNITE

VENDOR RATING

strumento quantitativo generalmente implementato su elaboratore, utilizzato per controllare le prestazione dei fornitori nelle aree:

QUALITA' e SERVIZIO

lo strumento deve consentire il controllo e la misura dei valori puntuali delle prestazioni, degli scostamenti e di eventuali trend, valutandoli in rapporto al danno / beneficio potenziale apportato all'acquirente

OBIETTIVI:

- evidenziare all'azienda ed ai fornitori le prestazioni di interesse
- confrontare i risultati effettivi di fornitori con gli obiettivi
- classificare, privilegiando i fornitori che occupano le posizioni di testa
- favorire l'instaurarsi di rapporti di lungo termine con ifornitori

CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI FORNITE

IL CALCOLO DEL GIUDIZIO SULLE PRESTAZIONI DEL FORNITORE

PARAMETRI	% Import.	FORNITORE XXX
TEMPO DI CONSEGNA	15	4
QUALITA'	5	2
FLESSIBILITA'	20	4
CORRETTEZZA	30	2
PROFESSIONALITA'	5	3
ASSISTENZA	25	1
...		
Totale punteggio ponderato	100	**2,5**

Per trasformare i risultati dei parametri (OGGETTIVI) in giudizi devono essere definite delle tabelle di transcodifica..

Come determinare un giudizio ponderato sulle prestazioni del fornitore:

1) Definizione scala di giudizio (1-2-3-4)
2) Valutare ogni parametro in funzione della scala (GIUDIZI SOGGETTIVI-OGGETTIVI)
3) Calcolare il punteggio ponderato

CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI FORNITE

PUNTUALITA':

- % consegnato in tempo su totale
- % scaduto su totale
- anzianità dello scaduto

PRONTEZZA:

- % consegne sotto il lead time standard

FLESSIBILITA':

- volume % ordini a quantità variata sul totale ordini
- volume % ordini a consegna anticipata
- volume % ordini a consegna ritardata

COLLABORAZIONE:

- sensibilità ai solleciti
- disponibilità a dare visibilità sullo stato avanzamento ordini
- assenza di aggregazioni/parzializzazioni delle cosegne
- rapidità ripristino scarti

CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI FORNITE

IL CALCOLO DEL GIUDIZIO SULLE PRESTAZIONI DEL FORNITORE

I RISULTATI DI PRESTAZIONE DEL FORNITORE DEVONO ESSERE LA BASE PER:

- ***UNA RINEGOZIAZIONE DELLE CONDIZIONI DI ACQUISTO***
- ***QUALIFICAZIONE-CERTIFICAZIONE DEL FORNITORE***
- ***USCITA DAL PANEL FORNITORI***

Sistemi di Valutazione Cost Based

SPI : supplier performance index

$$SPI = \frac{\text{prezzo di acquisto} + \text{costi indotti di non performance}}{\text{prezzo di acquisto}} > 1$$

Le fasi del processo d'acquisto e gli strumenti necessari per migliorare le performance

Controlling & reporting: come gestire e migliorare le performance d'acquisto

- La definizione dei target
- Indicatori di Performance (KPI): definizioni e calcolo
- Definizione di Cost Savings e Cost Avoidance
- Il Report di misura dei risultati raggiunti

La definizione dei target

Un sistema di Controlling e Reporting negli Acquisti ha come principali obiettivi:

1. misurare le performance per attivare un miglioramento reale
2. comprendere le cause del non raggiungimento dei target fissati
3. definire le azioni specifiche successive per garantire il raggiungimento degli obiettivi di performance degli Acquisti.

Fondamentale è migliorare il controllo sulle modalità di calcolo dei saving in relazione alle azioni intraprese durante il periodo di riferimento;

- **Monitoraggio dell'implementazione**: misurare le azioni attuate per realizzare i saving

- **Controllo dell'impatto**: misurare l'effetto dei saving raggiunti sul conto economico dell'azienda

La definizione degli INDICATORI

Per facilitarne la lettura e valutarne l'impatto sui Fattori di Successo per l'azienda, gli indicatori (KPI) definiti, possono essere aggregati per Aree di Performance degli Acquisti:

- Volumi e Fatturato
- Costi
- Qualità
- Servizio
- Organizzazione

Ad ogni KPI deve essere associato un Process Owner che ha la responsabilità sia dell'elaborazione, che della verifica, analisi e stesura del piano di miglioramento.

Il Reporting dovrà fornire oltre al valore dell'indicatore un'analisi, e un commento che permettano al destinatario di interpretare e valutare il trend di miglioramento del KPI stesso.

Esempio di indicatori di performance negli Acquisti

AREE DI PERFORMANCE	INDICATORI DI PERFORMANCE
VOLUMI E FATTURATO	**Fatturato totale d'ACQUISTO**
	Fatturato d'ACQUISTO MATERIALE ricevuto
	Fatturato CONTO LAVORO ricevuto
	% CONTO LAVORO vs ACQUISTO MATERIALE
	TOTALE FATTURATO MATERIALE DIRETTO
	Fatturato d'acquisto GENERAL PURCHASING
COSTI	**% SAVINGS/LOSSES ON THE PURCHASE PRICES**
	(comparazione con prezzi anno precedente)
	BONUS (k€)
	Saving per Codici non Ripetitivi ed Acquisti SPOT (COST AVOIDANCE)
	% INFLATION
	% TOTAL SAVINGS (saving-bonus-inflation)
	GG medi Pagamento , (Data Valuta - Data Fattura)
	Indice di Rotazione Mag.Parti (Prelevato a Mag. /Giacenza media)
	Costi di struttura Direzione Acquisti
	Costi Collaudo Esterno
	Costi della Non Qualità Parti (Costi sostenuti dall'azienda)
QUALITA'	N Non Conformità (12 mesi) sui PEZZI
	% Non Conformità (12 mesi) sui PEZZI
SERVIZIO	Puntual. Cons. (data prev.-data entrata), **in anticipo**
	Puntual. Cons. (data prev.-data entrata), **Puntuali**
	Puntual. Cons. (data prev.-data entrata), **in ritardo**
	Giorni medi di ritardo
ORGANIZZAZIONE	**Fornitori**
	Numero di Fornitori Utilizzati (con fatt.ricevuta)
	Numero di Fornitori x Prodotto (con fatt.ricevuta)
	Numero di Fornitori x Servizi (con fatt.ricevuta)
	Ordini
	Ordini emessi
	Righe ordine emesse
	Ordini emessi di importo inferiore a 100 Euro
	N. articoli gestiti a Mag
	Codici a Disegno Nati negli Anni
	Codici Commerciali Nati negli Anni

Cost Saving e Cost Avoidance

1. In linea generale, le riduzioni dei costi possono essere classificate in due diverse categorie: **cost saving (costi risparmiati) e cost avoidance (costi evitati)**.

2. Non esiste comunque una definizione o un metodo standard universalmente riconosciuto applicato dalle aziende.

3. Molti degli sforzi negoziali da parte della Direzione Acquisti sono rivolti ad evitare incrementi di costo (per esempio in situazioni di aumento della materia prima); risulta difficile, se non ci sono regole condivise con la Direzione Finanza e la Direzione Generale, dare visibilità ai risultati di "cost avoidance" ottenuti, e valutare l'impatto sul conto economico dell'azienda.

4. Sono da considerare saving reali ? E' questo il cuore del tema del calcolo dei cost saving e dei cost avoidance.

Cost Saving e Cost Avoidance

Cost Saving

I cost saving sono di solito caratterizzati da:

- Saving annuali sui prodotti/servizi ripetitivi (come confronto dei prezzi per i relativi volumi acquistati)
- Azioni che possono essere tracciate ed evidenziate direttamente sul Conto Economico dell’azienda
- Una riduzione diretta di spesa dovuta, per esempio, a un cambiamento nel processo o nella tecnologia, che riduce direttamente le spese.
- Un processo di miglioramento che si traduce in reali e misurabili riduzioni di costo o risorse
- L'esame di contratti su prodotti/servizi esistenti per determinare potenziali cambiamenti che riducono i costi.

In linea generale i risparmi sui costi (saving) sono intesi come riduzioni tangibili a livello di bilancio, soldi che quindi possono essere tolti dal Budget o reinvestiti.

Cost Saving e Cost Avoidance

Cost Avoidance

Il Cost avoidance è più difficile da definire e quantificare. Alcuni esempi possono aiutare a classificare meglio questa categoria:

- Evitare o dilazionare una richiesta di aumento da parte del fornitore
- Ottenere un prezzo d'acquisto più basso rispetto a quanto quotato inizialmente dal fornitore
- Ottenere servizi aggiuntivi al contratto (aumento del "valore d'acquisto)
- Stipulare contratti a lungo termine con clausole di protezione del prezzo
- Introdurre un nuovo prodotto o componente a costi più bassi rispetto al precedente (classificato come costo evitato perché non c'è un confronto storico con lo stesso codice)
- Negoziare un incremento di costo più basso rispetto al mercato (esempio: concessione di un aumento, per l'incremento della Materia Prima, più basso rispetto al reale aumento di mercato)

Di solito il cost avoidance non ha impatto diretto sul Conto Economico e non risulta in modo tangibile come saving di Budget da poter essere reinvestito.

Una sfida importante per la Direzione Acquisti è quantificare i "saving intangibili" per considerarli come "saving reali".

VI RINGRAZIO PER L'ATTENZIONE E.. BUON ACQUISTI A TUTTI!

francioso.vincenzo@gmail.com