

Negotiation action learning

a cura di Francesco Calì e Mirko Crinto

1. INTRODUZIONE

Il caso in questo articolo affronta il progetto di sviluppo e consolidamento delle skills negoziali dei buyers.

L'intervista a Mirko Crinto, Operations director CFT Group permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

Presentazione Società

CFT Group, leader negli impianti di processing and packaging, in particolare per l'industria alimentare e beverage, propone soluzioni tecniche innovative, flessibili e customizzate sulle esigenze del cliente

Il fatturato anno è di circa 200 milioni di euro con un fatturato d'acquisti di circa 120 milioni di euro. La struttura Acquisti di 12 buyer è suddivisa per le divisioni Processo, Packaging e Ricambi.

Obiettivo CFT è stabilire rapporti commerciali di lunga durata con i propri clienti e di diventare un partner affidabile in grado di aiutarli a consolidare o migliorare la posizione di leader nei loro mercati di riferimento.



Francesco Calì

Managing director di Valeo-in



Mirko Crinto

Operations director CFT Group

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO ED OBIETTIVI

Il contesto negoziale di CFT (figura 1) è rappresentato da più del 60% di codici a disegno di cui il 50% non ripetitivi (nuovi a commessa), con un tempo negoziale a disposizione molto stretto. Per sviluppare e consolidare le competenze negoziali dei buyer, è stato intrapreso un percorso formativo focalizzato sull'apprendimento sul "campo negoziale".

Come dice Artistotele "Ciò che dobbiamo imparare a fare, lo impariamo facendolo". Il progetto relativo allo sviluppo delle competenze negoziali è riferito sia per la fase dei rinnovi contrattuali con i fornitori sia per la negoziazione delle singole commesse.

I principali obiettivi sono stati di velocizzare il processo negoziale e migliorare l'efficacia delle negoziazioni.

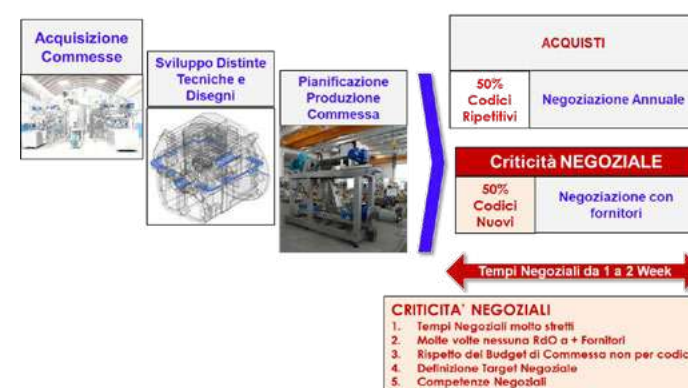


Figura 1: Il contesto negoziale in CFT

3. LE FASI DEL PROGETTO

La metodologia formativa "Negotiation action learning" sviluppata è basata su 5 fasi (figura 2):

1. Allenamento: è la fase di preparazione molto importante per definire gli obiettivi e le tattiche negoziali. Gli strumenti da utilizzare sono la Scheda Trattativa per l'analisi e la definizione degli obiettivi e la strategia della scacchiera per la definizione della strategia e tattica negoziale.

2. Gara: è la fase di richiesta al mercato delle offerte; in questa fase si richiedono offerte con una scomposizione dei costi e per quantità di lotti differenti. La definizione di un preventivo interno permette ai buyer di avere un target di riferimento su cui negoziare l'offerta del fornitore.

3. Valutazione performance: è la fase di valutazione delle offerte, del calcolo dei best price negoziali, della negoziazione dei target negoziali definiti ed assegnazione ai fornitori.

4. Lesson learned: è la fase di debriefing a fine negoziazione che permette di evidenziare i punti di forza e di miglioramento nelle negoziazioni fatte. È un aspetto fondamentale che permette ai buyer di migliorare la propria consapevolezza negoziale e di definire le proprie aree di miglioramento.

5. Knowledge sharing: è la fase di diffusione ad altri colleghi delle lesson learned negoziali individuali. Questa fase è svolta con incontri mensili o attraverso la condivisione di un modello standard di lesson learned negoziali.

Il progetto ha avuto una durata di 3 mesi: dopo la messa a punto della metodologia Negotiation action learning, è stata testata su una commessa pilota. Una volta analizzati i risultati e messa a punto la metodologia si è proceduto all'estensione della metodologia su tutte le altre commesse.

Il supporto formativo ai buyer è stato:

A livello di analisi

- Una valutazione dei codici di Classe A ripetitivi da negoziare
- Una valutazione dei codici di Classe A non ripetitivi da negoziare
- Una scelta di fornitori da contattare
- Una definizione di un modello di Rdo per lotti e Cost breakdown
- Una definizione di un target negoziale interno
- Una valutazione delle risposte dei fornitori e calcolo del best price negoziale

A livello negoziale

- Una condivisione della preparazione negoziale con i fornitori
- Una definizione della tattica negoziale
- Un supporto del consulente formatore in negoziazione (dove necessario)
- Un de-briefing del consulente formatore sulla negoziazione fatta. ■



Figura 2: La metodologia Negotiation action learning

risponde alle domande sull’implementazione del progetto e i risultati ottenuti

**Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implemen-
tare il progetto?**

Lo scopo principale è stato quello di migliorare le skills nego-
ziali dei buyer in un contesto negoziale caratterizzato da tempi
stretti e dal 50% di codici nuovi.

Quali sono state le valenze del progetto?

Il progetto di coaching negoziale oltre ad aver generato dei sa-
ving inaspettati ha avuto come valenze principali:

- L'impostazione di un approccio metodologico alla negocia-
zione;
- La definizione sempre di un target quando si va in negocia-
zione;
- Il rafforzamento della «sicurezza negoziale» dei buyer;
- Il superamento delle resistenze iniziali del buyer per gli
obiettivi sfidanti definiti.

Quali obiettivi vi siete posti con questo progetto?

I principali obiettivi sono stati di velocizzare il processo nego-
ziale e migliorare l’efficacia dei risultati negoziali.

**Quali sono stati gli elementi chiave del progetto Negotiation
action learning?**

Sicuramente l’approccio formativo basato sul fare ha permes-
so di velocizzare l’apprendimento delle persone coinvolte.

Il focus del percorso formativo è stato quello di migliorare la
preparazione negoziale con la definizione di un target; la gestio-
ne del debriefing negoziale con sessione di lesson learned e la
condivisione delle esperienze con gli altri buyer è stato fonda-
mentale per sviluppare e consolidare le competenze negoziali.

**Quali sono stati i risultati negoziali al di là del miglioramento
delle competenze?**

Il progetto di coaching negoziale per la commessa pilota ha ge-
nerato un saving medio di oltre il 25% rispetto ai prezzi di riferi-
mento; successivamente si è estesa la metodologia definita per
le principali commesse.

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: redazione@theprocurement.it

PROBLEMATICHE WORST PRACTICES			Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi
Principali problematiche		Soluzione implementata	
Necessità di sviluppare e migliorare le competenze negoziali dei buyer		Sviluppo ed implementazione della metodologia Negotiation action learning articolata in 5 Fasi:	
Tempi stretti per la negoziazione di commessa		1. Allenamento: è la fase di preparazione molto importante per definire gli obiettivi e le tattiche negoziali. Gli strumenti da utilizzare sono la Scheda Trattativa per l’analisi e la definizione degli obiettivi e la strategia della scacchiera per la definizione della strategia e tattica negoziale.	
50% di codici nuovi presenti in ogni commessa		2. Gara: è la fase di richiesta al mercato delle offerte; in questa fase si richiedono offerte con una scomposizione dei costi e per quantità di lotti differenti. La definizione di un preventivo interno permette ai Buyer di avere un target di riferimento su cui negoziare l’offerta del fornitore.	
Mancanza di pianificazione e preparazione negoziale da parte dei buyer		3. Valutazione performance: è la fase di valutazione delle offerte, del calcolo dei Best Price negoziali, della negoziazione dei target negoziali definiti ed assegnazione ai fornitori.	
		4. Lesson learned: è la fase di debriefing a fine negoziazione che permette di evidenziare i punti di forza e di miglioramento nelle negoziazioni fatti. È un aspetto fondamentale che permette ai buyer di migliorare la propria consapevolezza negoziale e di definire le proprie aree di miglioramento.	
		5. Knowledge sharing: è la fase di diffusione ad altri colleghi delle lesson learned negoziali individuali. Questa fase è svolta con incontri mensili o attraverso la condivisione di un modello standard di Lesson Learned negoziali.	
IDEE DI MIGLIORAMENTO BEST PRACTICES			Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il progetto e che possono essere estese ad altri progetti
Best practice		Risultato ottenuto	Area possibile estensione best practice
Creazione scheda trattativa per la preparazione negoziale		Miglior preparazione e definizione dei target negoziali nei confronti del fornitore	Estensione della metodologia negoziale a tutte le commesse
Creazione scheda di Lesson learned negoziale per la capitalizzazione delle esperienze dei buyer		Condivisione delle esperienze negoziali e delle best practice da utilizzare e delle worst practice da evitare	
Creazione del KPI competenze negoziali dei buyer composto da una parte qualitativa (questionario di analisi) e da una parte quantitativa sui risultati negoziali		Maggior consapevolezza sulla crescita di competenze da parte dei buyer che grazie anche ad una maggior visibilità e gratificazione ha generato motivazione tra i buyer	