

Migliorare le Performance Negoziali:

strategia, preparazione tecnica e governance dei risultati negoziali attraverso l'implementazione del sistema IWIN®

A cura di
Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
Renato De Zotti: Responsabile Acquisti Strategici Pietro Fiorentini Group

Il caso affrontato in questo articolo è esemplificativo dell'importanza strategica della governance del processo negoziale per migliorare le performance in termini di riduzione del Costo Totale d'Acquisto.

In particolare il **processo negoziale per molti buyer presenta delle criticità** che riducono la possibilità di raggiungere gli obiettivi e migliorare le performance negoziali:

- #1. **Fornitori sempre più competenti** e molto preparati con l'obiettivo di massimizzare il proprio margine aziendale
- #2. **Disponibilità di tempo** per una corretta preparazione
- #3. **Disponibilità immediata dei dati** utili e necessari per la trattativa
- #4. **Definizione di una strategia negoziale**
- #5. **Preparazione tecnica**
- #6. **Competenze specifiche negoziali**

La società Pietro Fiorentini Spa, per ridurre al minimo le criticità del processo negoziale indicate, ha implementato uno strumento web-intranet di supporto a tutto il processo. L'intervista a Renato De Zotti, Responsabile degli Acquisti Strategici di Gruppo, ci permetterà di capire cosa è stato fatto e quali sono stati i risultati ottenuti.



Francesco Calì



Renato De Zotti

▶ Seguimi anche su
www.theprocurement.it



Webinar
• Il Piano Strategico degli Acquisti: Strategie e tattiche per la riduzione dei costi totali d'acquisto
• Il Piano Strategico ed operativo di Categorie Merceologiche: il Category Plan



La Società

Pietro Fiorentini Spa è un gruppo leader che opera a livello internazionale nella progettazione, costruzione e vendita di componenti, sistemi e servizi per la regolazione, trasporto e misura del gas naturale, nel continuo incremento della sicurezza degli utilizzatori e migliorando le proprie performance tramite l'eliminazione continua degli sprechi.

L'azienda ha un fatturato di 140 Euro/ML con 500 dipendenti; le aziende del gruppo sono: 6 in Italia, 1 in Francia, 1 in Ungheria, 2 in Cina e 1 negli USA, con 11 distributori nel mondo. Il fatturato d'acquisto è di circa 70 Euro/MIL.

L'azienda è organizzata per VALUE STREAM DI SPECIALIZZAZIONE (Componenti, Sistemi, Meter Plus) ed è orientata costantemente al miglioramento attraverso l'applicazione delle metodologie LEAN. **Pietro Fiorentini ha come focus il Cliente:** eccellere nella sua soddisfazione, continuo sforzo per migliorare la qualità, la sicurezza, le consegne e ridurre i costi.

Il Progetto

Contesto e Motivazioni

L'azienda, a seguito della definizione del Piano Strategico degli Acquisti e dei progetti di miglioramento a livello organizzativo, di sviluppo delle competenze e di azioni di riduzione del Costo Totale d'Acquisto a livello di Categoria Merceologica, **ha deciso anche di implementare uno strumento web-intranet di supporto al processo negoziale** per ridurre le criticità riscontrate nel processo stesso e migliorare l'efficacia dei risultati negoziali.

Pietro Fiorentini è organizzata in 3 Value Stream e circa 10 Divisioni; ogni Divisione ha una Struttura Acquisti coordinata dagli Acquisti Strategici: le persone appartenenti agli Acquisti sono circa 25.

Obiettivi

L'obiettivo di Pietro Fiorentini è stato di **consolidare tutto il processo negoziale attraverso l'implementazione di IWIN®**, uno strumento web-intranet sviluppato da VALEO-in, che ha permesso di velocizzare e rendere efficace la preparazione tecnica della trattativa, di valutare le performance negoziali di ogni buyer e di attivare il miglioramento continuo attraverso l'analisi delle cause delle perdite avute per codice articolo e per fornitore.

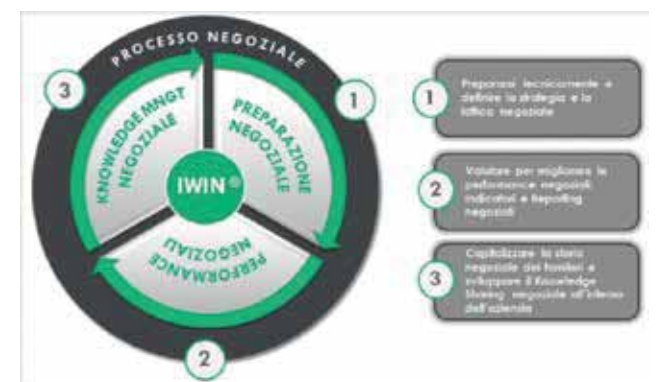
Lo sviluppo del progetto

Lo sviluppo del progetto è nato per **rispondere in modo efficace alle domande** seguenti:

- #1. Esiste una strategia negoziale nei confronti dei fornitori?
- #2. Come i buyer si preparano alla trattativa?
- #3. Come i buyer definiscono gli obiettivi e la tattica negoziale?
- #4. Come viene condotta la trattativa con il fornitore?
- #5. I buyer riescono a trovare soluzioni e alternative che soddisfano le parti (Win-Win)?
- #6. I buyer riescono a individuare "innovazioni" negoziali (creatività) che "spiazzano" il fornitore?
- #7. Le negoziazioni sono consuntivate? Esiste un report negoziale che va al di là del puro aspetto economico?
- #8. Quali sono le cause principali di generazione delle perdite e quali devono essere le azioni preventive per ridurle?
- #9. Riusciamo a capitalizzare la storia negoziale con il fornitore?
- #10. Come manteniamo e gestiamo il sapere negoziale all'interno dell'azienda.



Il sistema IWIN® gestisce le 3 fasi del processo negoziale



L'intervista

Quali sono state le fasi principali del processo negoziale che dovevate migliorare per ottenere dei risultati negoziali più efficaci?

La negoziazione è il momento in cui si devono tradurre in risultati gli obiettivi definiti nella stesura delle strategie e nella definizione delle azioni all'interno di ogni singola Famiglia Merceologica. È quindi un momento fondamentale che deve essere preparato con cura. Non sempre si arriva alla trattativa preparati con una strategia, con delle tattiche negoziali e con una definizione degli obiettivi per tutti i parametri negoziali. 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. È per questo che abbiamo implementato uno strumento che permettesse di governare tutte queste fasi: dalla definizione della strategia e tattica negoziale alle gestione della trattativa fino all'analisi delle performance e dei risultati negoziali rispetto agli obiettivi fissati.

In particolare quali sono state le valenze del sistema che avete implementato?

IWIN® ha permesso di ottenere un processo negoziale altamente efficace assicurando un miglioramento nelle performance e risultati in termini di Costo Totale d'Acquisto (TCO), in particolare ha permesso di:

- #1. Definire la Strategia Negoziiale di Categoria Merceologica e per Fornitore
- #2. Assicurare un metodo negoziale omogeneo e standard per tutti i buyer
- #3. Migliorare la "Qualità" di preparazione negoziale e gestione della negoziazione
- #4. Gestire il deployment degli obiettivi ai singoli Buyer (Piano Negoziiale) e il relativo avanzamento delle attività e risultati
- #5. Governare le performance di acquisto in modo integrato e tempestivo attraverso Reporting Negoziiali (Saving&Loss, TCO, Analisi causa-effetto LOSS, ...) per Divisioni, Categorie Merceologiche, Fornitore, Buyer
- #6. Capitalizzare il Knowledge negoziale e

Strategia	Tattica	Gestione
Definire la strategia di Categoria Merceologica (Il category Plan)	Preparare tecnicamente la negoziazione (La scheda Trattativa)	Gestire la trattativa (Tecniche di comunicazione)
Definire la strategia sui Fornitori (Marketing d'Acq. Matrice di segmentazione)	Definire la tattica negoziale (La strategia della Scacchiera)	Analisi dei risultati (Reporting negoziale)

Fig.2: le fasi del processo negoziale – dalla strategia al miglioramento delle performance negoziali

il Knowledge Sharing negoziale (Lessons Learned)

#7. Accelerare la crescita delle competenze negoziali e di efficacia dell'azione dei buyers

#8. Ridurre drasticamente il tempo per le attività operative legate alla preparazione della negoziazione a favore delle attività a valore aggiunto (definizione degli obiettivi, della strategia e tattica negoziale).

Quali sono le funzionalità e gli strumenti principali del sistema che avete sviluppato?

La scelta è stata di focalizzarsi sulle attività a maggior valore nel processo negoziale; le funzionalità principali che abbiamo scelto di gestire sono state la preparazione tecnica alla negoziazione, la gestione della trattativa, l'analisi dei

risultati e la gestione delle esperienze negoziali per capitalizzare le best and worst practice. (Fig. 3)

Abbiamo inoltre definito e sviluppato gli strumenti prioritari per dare valore al processo negoziale; in particolare:

- #1. Preparazione tecnica: il planning negoziale, la Scheda Trattativa e la Strategia della Scacchiera
- #2. Gestione della trattativa: la consuntivazione dei risultati negoziali oltre il saving (TCO, livelli di servizio, qualità delle forniture, ...)
- #3. Analisi dei Risultati: il cruscotto e reporting negoziale, il TCO per fornitore e l'analisi delle cause di generazione delle perdite
- #4. Knowledge management negoziale: la tracciabilità della storia negoziale dei fornitori.



Fig.3: principali funzionalità e strumenti del sistema IWIN sviluppato in Fiorentini

Best Practice 1:

PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE: Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi

Qui a fianco è riportata una tabella che sintetizza le principali problematiche riscontrate nel progetto, e la modalità di capitalizzazione di queste esperienze in ottica di miglioramento continuo.

Best Practice 2:

IDEE DI MIGLIORAMENTO 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

Di nuovo, a fianco si trova una tabella che sintetizza le principali idee di miglioramento e best practice riscontrate nel progetto, e la modalità di capitalizzazione di queste esperienze in ottica di miglioramento continuo.

Risultati ottenuti

Quali sono stati i vantaggi fin ad ora riscontrati nell'applicazione del sistema?

Il sistema è integrato con il nostro gestionale in modo semplice ed efficace; questo ci ha permesso di ridurre i tempi e costi di sviluppo e manutenzione. Il sistema IWIN® è Modulare e Multilingue; ciò ci ha permesso di estenderlo anche alle nostre aziende all'estero con la possibilità di sviluppare nuove funzionalità e strumenti per rafforzare l'efficacia del processo negoziale.

I principali risultati ottenuti rispetto agli obiettivi definiti sono stati:

- #1. Maggior focus sul processo negoziale da parte dei buyer
- #2. Minor tempo per la raccolta dati con conseguente incremento del tempo dedicato alla definizione degli obiettivi, della strategia e preparazione tecnica
- #3. Monitoraggio settimanale delle negoziazioni fatte e dei risultati ottenuti
- #4. Sviluppo di un reporting negoziale non solo finalizzato ai risultati di saving economici, ma anche al Costo Totale d'Acquisto (TCO)
- #5. Possibilità di consuntivare le perdite a livello di codice articolo e fornitore con l'assegnazione delle cause che le hanno generate
- #6. Tracciabilità della storia negoziale dei fornitori per valutare nel tempo non solo

risultati ma anche opportunità sulle nuove negoziazioni

#7. Standardizzazione e omogeneizzazione del processo e metodo negoziale per tutti i buyer

#8. Accelerazione della crescita delle competenze tecniche negoziali dei buyer.

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

BEST PRACTICE 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE		
Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi		
Principali problematiche	Soluzione implementata	
Fornitori sempre più competenti e molto preparati con l'obiettivo di massimizzare il proprio margine aziendale	Migliorare la preparazione dei buyer alla negoziazione	
Disponibilità di tempo per una corretta preparazione	Riduzione del tempo legato alla raccolta dati attraverso lo sviluppo in automatico della Scheda Trattativa	
Disponibilità immediata dei dati utili e necessari per la trattativa		
Bassa preparazione tecnica alle negoziazioni dei buyer	Sviluppo di strumenti operativi per definire gli obiettivi negoziali e migliorare la trattativa	
Competenze specifiche negoziali da migliorare	Sviluppo di un sistema di lesson learned e utilizzo (in corso)	
BEST PRACTICE 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO		
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		
Idee di miglioramento - Best Practice	Risultato ottenuto	Area possibile estensione Best Practice
Standardizzazione e omogeneizzazione del processo e del metodo negoziale	Migliore preparazione, riduzione del tempo per l'impostazione negoziale, accelerazione della crescita delle competenze negoziali	Sulle altre aziende del Gruppo
Sviluppo di strumenti automatizzati di supporto al processo negoziale: Scheda Trattativa, Strategia della Scacchiera, ...	Recupero di tempo e miglior preparazione alla negoziazione: obiettivi, strategia, tattica	
Impostazione di un reporting negoziale al di là del Saving: TCO, reporting di parametri negoziali non economici	Migliore visibilità e tempestività dei risultati sui KPI negoziali	
Analisi Causa-Effetto di tutti i LOSS	Sviluppo di un piano di azioni preventive per ridurre la generazione di nuovi LOSS	
Tracciabilità della storia negoziale dei fornitori	Miglior preparazione a seguito di quello che è successo nelle negoziazioni precedenti	
Sviluppo del knowledge management negoziale (lesson learned)	Miglioramento delle competenze negoziali	