

Strategie tattiche e metodologia negoziale per l'acquisto della telefonia mobile

a cura di Francesco Calì e Alessandro Lamesa



INTRODUZIONE

Il caso di questo articolo affronta un progetto strutturato per l'acquisto di telefonia mobile, con il quale si dimostra come con l'adozione di un efficace metodo negoziale insieme ad una dettagliata analisi della commodity si possono ottenere ottimi risultati in termini di creazione di valore.

PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ

Il gruppo Elettronica è presente con i propri sistemi ad altissima tecnologia proprietaria presso le forze armate di 30 paesi ed è sinonimo di eccellenza nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi per la Difesa Elettronica. Capofila del gruppo è la romana Elettronica SpA, fondata nel 1951, è leader da ormai 70 anni nella progettazione, sviluppo e fornitura di sistemi di sorveglianza strategica, autodifesa e attacco elettronico per uso navale, aereo e terrestre che coprono tutti gli aspetti della Difesa Elettronica (banda radar, infrarossi e banda Comm), incluse applicazioni di cyber EW, cyber security e cyber intelligence, facendo uso di tecnologie proprietarie di estrema sofisticazione e livello tecnologico. Il core business è concentrato sullo sviluppo delle soluzioni tecnologiche all'avanguardia nell'eletronic warfare in grado di rispondere alle esigenze operative presenti e future dei suoi clienti, permettendo ad Elettronica di qualificarsi come società di riferimento nell'EW per molte importanti forze armate italiane ed estere e di essere presente in molti progetti internazionali di difesa.

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Per garantire l'eccellenza operativa e nell'ottica del miglioramento continuo, anche nel 2019, la direzione generale ed il consiglio di amministrazione hanno sponsorizzato un progetto di efficientamento e riduzione dei costi aziendali denominato **Belt (Building ELT Tomorrow)**. Obiettivi primari di questo progetto che coinvolge trasversalmente tutte le aree aziendali sono:

- la creazione di valore per gli stakeholder
 - l'ottimizzazione della macchina operativa aziendale
 - la traduzione delle iniziative di miglioramento in risultati economici
- Nell'ambito dell'iniziativa Belt un focus dedicato è stato riservato, da parte della direzione Acquisti, alla riduzione delle spese generali all'interno delle quali si trova la specifica voce di costo della telefonia mobile, per la quale il risultato negoziale, in termini di creazione di valore e risultati raggiunti, ha superato nettamente le aspettative iniziali.



Francesco Calì

Managing director di Valeo-in



Alessandro Lamesa

Head of Indirect Sourcing di Elettronica SpA.
Guarda l'intervista dedicata al progetto di Elettronica SpA, vincitore dei The Procurement Awards 2020 ([clicca qui](#))

GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

Il progetto di efficientamento e riduzione costi si è svolto indicativamente in circa 7 mesi e ha avuto come obiettivi:

- Il miglioramento del livello di servizio erogato dal fornitore tramite la fornitura di prestazioni e servizi aggiuntivi rispetto alla situazione attuale;
- La riduzione dei costi totali

Il team leader e coordinatore del progetto sulle spese generali - categoria merceologica telefonia mobile - è stato il responsabile del sourcing indiretto che si è avvalso della collaborazione del sourcing category specialist e del responsabile dei servizi generali che in ELT ha il compito di definire l'attribuzione dei piani telefonici sui dispositivi mobili dei dipendenti assegnatari con l'obiettivo di ottimizzarne la spesa.

LE FASI DEL PROGETTO

Le fasi principali del macro progetto di miglioramento a livello aziendale sono state:

1. Analisi del budget Spese Generali;
2. Individuazione aree di intervento e budget aggregabili;
3. Individuazione strategia e implementazione interventi a breve termine;
4. Individuazione strategia e implementazione interventi a medio termine.

L'avvio del progetto è avvenuto in concomitanza con l'aggiornamento periodico del **Piano strategico della funzione Sourcing & supply management** per cui sono state sfruttate alcune sinergie in particolare riguardanti l'analisi dei fabbisogni previsionali per le categorie merceologiche indirette in carico al sourcing indiretto.

La telefonia mobile è rientrata tra le categorie merceologiche considerate potenzialmente aggregabili e sulla quale è stata effettuata una analisi di dettaglio:

- a. Mappatura della commodity all'interno della matrice di Kraljic: il servizio è classificato come non critico, per cui da prediligere un rapporto contrattuale a medio-lungo periodo ricercando il miglior prezzo di mercato;
- b. Identificazione degli obiettivi: ampliare il bundle di traffico dati mensile e ridurre la spesa annua totale;
- c. Identificazione dei vincoli interni ed esterni che ostacolano il cambiamento: validità del contratto in essere per un ulteriore anno (impossibilità di recesso anticipato a meno del pagamento di penali) e rateizzazione acquisto dispositivi mobili, con il fornitore, attiva per un ulteriore anno;
- d. Analisi dell'attuale modello di consumo: costi fissi relativi ai canoni mensili per ciascun piano telefonico, costi variabili condizionati da criteri di assegnazione dei piani tariffari alle Sim aziendali (responsabilità ELT, Servizi Generali), NR di opzioni attivate sulle Sim all'estero, traffico in roaming;
- e. Analisi del mercato e dei competitor (Swot analysis): Il fornitore attuale, leader di mercato insieme ad uno, massimo due competitor, ha mostrato un'ottima copertura world wide e un ottimo livello del servizio di assistenza per utenti business; il principale competitor nazionale ha sicuramente interesse ad entrare per assicurarsi una maggiore quota di mercato proponendo offerte competitive e possibilità di accollo penali di cancellazione del contratto vigente;
- f. Identificazione target price/target performance (benchmark): Basata sulla migliore offerta ottenuta dal competitor
- g. l'incidenza del business ELT sul fatturato del fornitore: medio/bassa;
- h. la valutazione delle performance del fornitore negli ultimi anni (in termini di qualità del servizio, efficienza ed efficacia del servizio di assistenza, copertura a livello globale): molto buone;
- i. l'analisi previsionale dei fabbisogni per capire future opportunità di business in relazione ai trend evolutivi del mercato e dei servizi: numero Sim aziendali in aumento e opportunità di passaggio al 5G con conseguente investimento per nuovi terminali nei prossimi anni.

Dai risultati delle analisi sopra elencate abbiamo dedotto che le leve ed i fattori per minimizzare il **costo totale del servizio** erano, sia interne:

- dipendenti da una migliore e più dinamica attribuzione dei piani tariffari ai dipendenti, da parte del responsabile Servizi Generali, in funzione delle loro mansioni, paesi da frequentare e frequenza di utilizzo;

- legate alla responsabilità del singolo utente ad utilizzare correttamente i dispositivi mobili.

che esterne:

- relative alla tipologia e relativi costi dei profili tariffari proposti dal fornitore e delle opzioni di roaming sui paesi esteri da attivare all'occorrenza.

La massimizzazione del **livello di servizio** era invece prettamente dipendente dall'esterno poiché legata all'esito della negoziazione con il fornitore. In merito ai costi ed alle tipologie dei piani telefonici così come delle opzioni di roaming e traffico voce/sms/dati extra UE abbiamo avviato un tavolo negoziale con l'attuale gestore. L'approccio negoziale è stato basato sull'applicazione di un metodo strutturato che si basa sulla profonda volontà di creare valore per entrambe le parti in gioco. In questa situazione ELT aveva molte necessità da soddisfare (sia in termini di livello di servizio che di target price) e poche leve nei confronti di un fornitore che apparentemente non aveva nessun motivo per concedere sconti o assecondare le nostre richieste.

Gli step principali del processo negoziale sono stati:

1. La preparazione: la fase più importante nella quale si compila il foglio di preparazione della negoziazione e si identificano i reali bisogni da soddisfare e le richieste da fare;
2. Il dialogo: questo è il momento in cui di trasferiscono i bisogni all'interlocutore e si pratica ascolto attivo per esplorare i bisogni della controparte;
3. La proposta: è la fase in cui si punta a trovare l'accordo facendo anche concessioni ma condizionate all'accettazione di nostre condizioni;
4. La chiusura: è il momento in cui dobbiamo verificare che l'accordo raggiunto sia realmente di piena soddisfazione per entrambi altrimenti non avremo la certezza che potrà essere eseguito senza ripensamenti e che sia duraturo nel tempo.

I PRINCIPALI RISULTATI OTTENUTI

Il processo negoziale con l'attuale fornitore si è concluso positivamente con mutua soddisfazione delle parti tramite un rinnovo anticipato del contratto. La scadenza contrattuale è stata prorogata di oltre un anno e mezzo. Dal punto di vista dei livelli di servizio, il traffico dati mensile è passato da poche unità di GB al mese (mediamente 2 o 4 GB), a decine di GB al mese (fino a 50GB per alcuni piani tariffari) con coperture in roaming extra UE migliorative rispetto a quanto avevamo in precedenza. Con il nuovo contratto il livello di soddisfazione da parte degli utenti interni è sensibilmente aumentato. Il risultato della negoziazione dal punto di vista commerciale ha consentito ad Elettronica di **diminuire la spesa annua** per la telefonia mobile di circa il 40% rispetto alla media degli anni precedenti e stiamo parlando di importi considerevoli dato che contiamo circa 350 Sim telefoniche attive, più un'ulteriore sessantina destinate solo al traffico dati. Si evince pertanto come, grazie ad un metodo negoziale efficace, si è potuta trasformare una situazione di apparente svantaggio negoziale in una opportunità in cui, utilizzando come leve i rapporti interpersonali, il senso di coinvolgimento, la partnership e il valore delle relazioni a lungo termine, siamo riusciti ad ottenere un risultato tangibile in termini economici e di creazione di valore per le parti negoziali con piena soddisfazione degli utilizzatori finali.

Alessandro Lamesa

HEAD OF INDIRECT SOURCING DI ELETTRONICA SPA

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

Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il progetto?

La volontà di aggredire la categoria relativa alla telefonia mobile è nata da **due considerazioni principali**:

- La prima relativa ad un bisogno da parte degli utenti di disporre di una maggiore capienza in termini di traffico dati mensili. Spesso infatti già a metà mese alcuni utenti terminavano la capienza disponibile del traffico dati con conseguente impatto negativo sulla qualità percepita del servizio e sul business specie per chi si trovava all'estero o lontano da wifi hot-spot.
- La seconda relativa invece ad una considerazione di tipo prettamente commerciale in quanto stava aumentando il dubbio che le tariffe contrattuali vigenti, in un settore in così rapida evoluzione, non fossero più così competitive rispetto a quando il contratto era stato negoziato ed a quanto attualmente offerto da altri player del settore.

Quali obiettivi vi siete posti con questo progetto?

Gli obiettivi li abbiamo definiti a partire dai bisogni da soddisfare da parte dell'organizzazione. Possiamo quindi affermare che i nostri obiettivi erano principalmente due: da una parte quello di **massimizzare il livello di servizio** e dall'altra di **minimizzare il costo totale** di gestione. Obiettivi a prima vista contrastanti, perciò il progetto è stato molto sfidante. In altre parole dovevamo generare valore per tutti gli stakeholders. Ovviamente bisogna sempre tenere in considerazione anche gli obiettivi della controparte. Infatti se si commette l'errore di ignorare i bisogni che stanno dietro alle richieste della controparte, in un processo negoziale complesso, difficilmente si giungerà ad un accordo di mutua soddisfazione.

Quali sono state le valenze del progetto?

Questo progetto lo si può considerare un caso di successo perché siamo riusciti a migliorare il costo totale di gestione, aspetto tangibile sul conto economico, ma soprattutto perché abbiamo migliorato la partnership e consolidato le relazioni di lungo periodo con il fornitore. Aspetto per noi importantissimo! Questo progetto dimostra come una negoziazione è efficace e i risultati duraturi nel tempo solo se si crea valore per tutti gli stakeholder. Non bisogna mai dimenticarsi che negoziare non vuol dire trattare. In una trattativa ognuno cede qualcosa rispetto ai propri obiettivi iniziali e quindi rimarrà con parte dei bisogni non soddisfatti mentre in una negoziazione si deve ricercare la cosiddetta **"terza alternativa"** che massimizza il risultato per

entrambi ma ci si arriva solo grazie ad un dialogo aperto ed un ascolto empatico tra le parti. In altre parole ci si deve mettere nei panni dell'altro. Questo richiede un cambio di paradigma rispetto ai vecchi metodi negoziali.

In che modo il progetto ha inciso sulle altre funzioni all'interno dell'azienda?

Il progetto è stato sponsorizzato dal direttore Acquisti, ing. Giordano, e coordinato dal sottoscritto ma i risultati sono stati ottenuti solo grazie ad una fattiva e **proattiva collaborazione** con il sourcing category specialist e il responsabile dei Servizi Generali, che in Elettronica gestisce il fornitore di telefonia mobile dal punto di vista operativo, definendo le caratteristiche e i livelli di servizio che devono essere garantiti dai vari piani tariffari. Così come è responsabile dell'assegnazione del piano tariffario più adeguato alle specifiche esigenze di business dei singoli utenti. Certamente abbiamo imparato che la chiarezza di ruoli e delle responsabilità delle varie funzioni coinvolte è fondamentale per una gestione efficiente ed efficace dell'intero processo, dalla fase negoziale fino alla gestione del post vendita e della fatturazione.

Quali sono stati i principali insegnamenti chiave tratti dal progetto?

Il progetto ha illustrato i vantaggi ottenibili da una metodologia negoziale strutturata applicandola ad una categoria merceologica di tipo indiretto. Il particolare use case ha dimostrato come in negoziazione non premia l'improvvisazione o le capacità del singolo individuo e insegna come l'applicazione di un metodo, costituito da pochi e semplici passaggi, può portare vantaggi tangibili sul conto economico di una organizzazione tramite la creazione di valore per sé e per gli altri. Il progetto ci ha insegnato anche che le conoscenze tecnico-professionali (come la negoziazione, legal, contrattualistica, category management e sourcing strategico e tante altre) sono assolutamente necessarie ma non sufficienti da sole per ottenere i risultati sperati. Insieme alle conoscenze è infatti fondamentale che i componenti del team integrato di lavoro abbiano un adeguato livello di capacità, o cosiddette soft skill, come ad esempio il problem solving, la comunicazione efficace, la gestione dei conflitti, il pensiero prospettico ecc ecc. I risultati attesi sono infatti proporzionali al livello di conoscenze e capacità possedute. Questo progetto quindi ci insegna che il percorso intrapreso da Elettronica SpA di formazione e trasformazione del procurement deve proseguire nella direzione intrapresa perché ha già consentito di cambiare in poco tempo il paradigma della direzione acquisti, da operativa-reattiva a strategica-proattiva.

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

Lessons learned

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
Individuazione dei bisogni dell'utente	Interviste e opinion survey rivolte ad una rappresentanza di utenti
Fornitore vincolato contrattualmente	Impostazione negoziale in ottica win-win con l'attivazione di un BATNA (best alternative to negotiated agreement) per creare concorrenza
Scarsa conoscenza delle dinamiche del mercato di riferimento in rapida evoluzione	Attivazione di una consulenza esterna con specifiche competenze in ambito fonia mobile che ci ha supportati nella raccolta ed analisi delle proposte economiche alternative.
Presenza di errori di fatturazione da parte del fornitore	Utilizzo del consulente esterno per verificare che quanto previsto dai nuovi termini e condizioni contrattuali fosse correttamente implementato con training della risorsa interna.
Sovrapposizione iniziale nelle interlocuzioni con il fornitore dovute a poca chiarezza di ruoli e responsabilità tra le funzioni interne coinvolte nel team	Identificati precisi ruoli e obiettivi di ogni singola funzione in modo da sfruttare al meglio le specifiche competenze ed ottimizzare il risultato finale

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
Analisi strutturata della categoria merceologica	Ha permesso di avere uno scenario completo della situazione e delle possibili alternative con chiara individuazione di vincoli, rischi ed opportunità negoziali.
Preparazione ed impostazione negoziale con un metodo strutturato	Massimizzazione del valore d'acquisto in un ottica win-win con il fornitore
Sviluppare le capacità del buyer	La messa in pratica di comportamenti corretti nell'ambito della soluzione dei problemi, comunicazione efficace, comprensione e gestione dei bisogni, gestione dei conflitti, adattabilità e pensiero prospettico hanno consentito di ottenere i risultati attesi.
Applicazione dei principi base del project management	Ha consentito il pieno rispetto delle M/S temporali del progetto.