

E-SOURCING: GESTIONE DELLE GARE E NEGOZIAZIONE DELLE OFFERTE

Dalla parte del software di supporto.

L'area dell'e-sourcing, dallo scouting e dalla gestione di fornitori, fino alla gestione delle gare e alla negoziazione delle offerte, sta subendo l'impatto di alcune dinamiche in atto sul mercato quali la riduzione dei costi e la ricerca di una sempre maggiore flessibilità, che inducono l'esternalizzazione di molte attività.

La maggiore incidenza del valore degli acquisti sul bilancio e l'impatto sulla catena di creazione del valore, ha fatto acquisire alla Funzione degli Approvvigionamenti un'importanza sempre più rilevante in un'ottica strategica sia come fattore di intervento finanziario che come fattore di qualità competitiva sul mercato.

La centralizzazione permette di operare mediante processi standardizzati e condivisi, che consentono di vedere il mercato di fornitura come un insieme organico di componenti da mettere in competizione e razionalizzare. Il coinvolgimento nel ciclo globale del business aziendale facilita sia la transizione dalla modalità di "prezzo minimo di acquisto" a quella di "total cost of ownership", sia lo sviluppo preventivo di un parco fornitori capace di soddisfare la programmazione dei fabbisogni aziendali.

Il cambiamento è favorito anche dalle nuove tecnologie offerte dall'informatica e dalle telecomunicazioni, sebbene sussistano ancora numerosi pregiudizi quali il timore che i fornitori non siano pronti, che la tecnologia sia inadeguata, che le competenze siano insufficienti, che le normative,

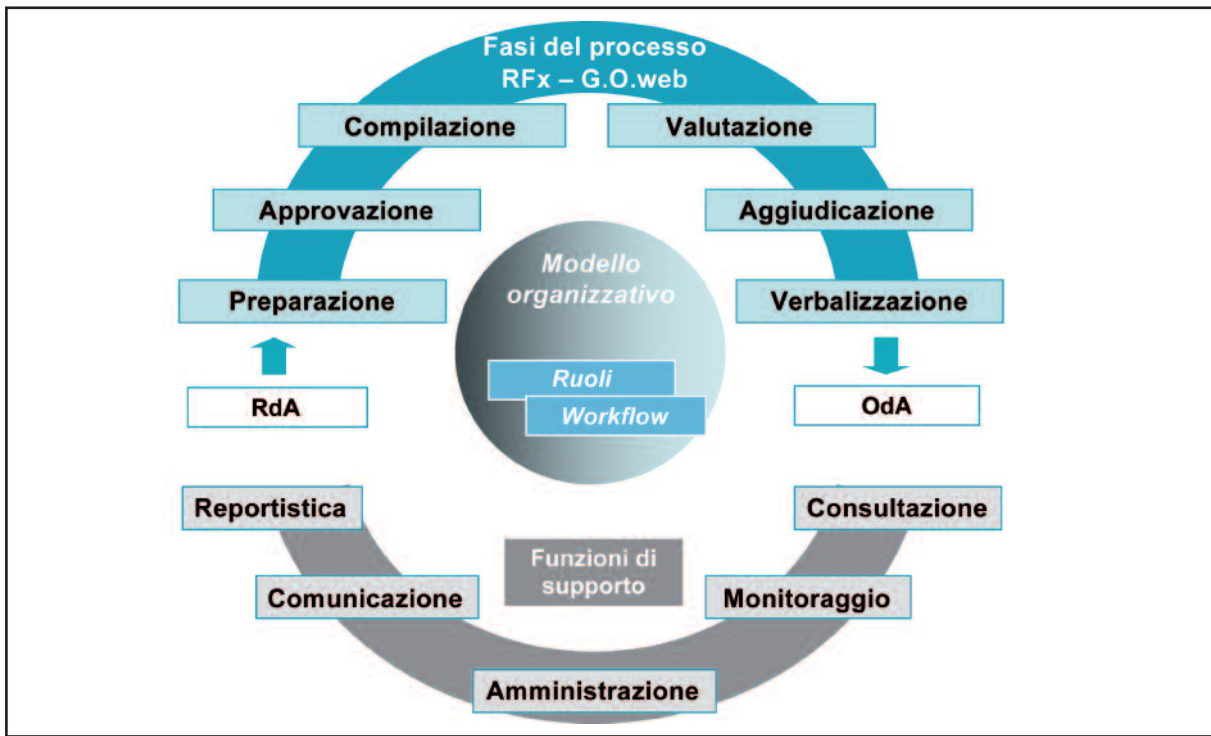
soprattutto pubbliche, pongano limiti di utilizzabilità. Spesso tali pregiudizi sono riconducibili a una scarsa propensione all'innovazione e alla presenza di inerzie organizzative.

L'esperienza sta invece dimostrando che l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche induce molteplici benefici: controllabilità di grandi volumi di fornitori e offerte; documentabilità dei processi; miglioramento della qualità grazie sia alla possibilità di confronto competitivo sia alla riduzione di errori nell'operatività; riduzione degli archivi cartacei; risparmio significativo in termini di lavoro e di costi di gestione; accesso più rapido alle informazioni.

Naturalmente i benefici si raggiungono usando gli strumenti adeguati: sistemi adattabili alla realtà aziendale, flessibili alla variazione delle norme di legge e alla evoluzione delle metodologie dell'area acquisti, integrabili tra di loro e con i sistemi ERP aziendali.

Un esempio di questa tecnologia e della funzionalità che essa può offrire è costituito dai pacchetti applicativi web based VIA (Valutazione Impatto Acquisti) e G.O.web (Gestione Offerte via web), della società Niuma, uno degli operatori specializzati del mercato.

Il pacchetto VIA opera nell'area della gestione dell'Albo Fornitori con l'obiettivo di identificare e classificare fornitori adeguati con le loro caratteristiche tecniche, produttive, finanziarie. I processi di valutazione preventiva, di qualificazione



Architettura funzionale dell'applicazione G.O.web per la gestione delle gare e delle offerte



Architettura funzionale dell'applicazione VIA per la gestione dei fornitori

in Albo e di valutazione consuntiva (rating) sono standardizzati e certificabili; la gestione del rilevante volume di documenti (dematerializzati) richiesti per aderire alle norme di legge, si pensi anche solo a quelli relativi alla gestione della sicurezza, viene supportata da strumenti automatici di controllo, monitoraggio, segnalazione di

non conformità, notifica e sollecito. Tutte le informazioni su un fornitore nel suo ciclo di vita presso un'azienda sono raccolte nel cosiddetto fascicolo elettronico del fornitore, accessibile con immediatezza da tutte le funzioni (contabilità, qualità, sicurezza, direzioni tecniche, ecc.) che hanno bisogno di informazioni sulle caratteristi-

che e sui comportamenti del fornitore, in particolare per inviti a gare.

L'altro aspetto dell'e-sourcing, situato tra le fasi di Richiesta di Acquisto (RdA) e di emissione dell'Ordine di Acquisto (OdA) e caratterizzato da elevata operatività e di impatto immediato sui processi e sulle performance aziendali, vale a dire richiesta di offerte, gestione di gare e negoziazione, vede la presenza del pacchetto G.O.web, sulle cui caratteristiche si possono fare alcune considerazioni che hanno una valenza di generalità su quest'area.

Innanzitutto la sicurezza: le credenziali di uso del pacchetto sono in linea con le norme di sicurezza; le dichiarazioni e i documenti dei fornitori possono essere corredati da firma elettronica.

Un fattore primario di risparmio (lavoro, tempo, errori) è la natura dell'applicazione completamente web based, che permette al fornitore di inserire direttamente dati e documenti in formato digitale nell'archivio aziendale senza l'intermediazione della carta o di file da ricopiare.

Il fattore più determinante è però l'usabilità, in termini di efficienza operativa, che dipende dalla flessibilità di adattamento a realtà diverse. In presenza di un elevato volume di piccole gare e offerte è necessario riprodurre una funzionalità snella, facile da usare, competitiva con la tradizionale attività di un buyer che contatta direttamente un fornitore di fiducia e procede successivamente alla formalizzazione di quanto negoziato.

Viceversa nel caso di offerte importanti sul piano economico e di valore strategico bisogna disporre di una funzionalità capace di strutturare correttamente le richieste e riprodurre la completa formalità di una procedura di gara aderente a tutte le normative aziendali e legislative.

Sull'efficienza dell'operatività agisce anche la ri-usabilità di elementi quali documentazione e schemi di offerta preparati per richieste di informazioni preliminari, nell'ambito della richiesta di offerta finale o di un'altra offerta simile. L'integrazione con i sistemi ERP aziendali permette di ri-usare dati e strutture generati nella fase RdA e fornire dati e strutture per il riuso nella fase OdA. L'efficacia è legata alla possibilità di effettuare le scelte più funzionali al raggiungimento degli obiettivi. Si possono invitare a una gara i fornitori più adeguati, dopo averli selezionati da un Albo dove sono reperibili in forma strutturata e comparabile tutti i loro aspetti di capacità tecnica, finanziaria, produttiva. Si possono formulare i termini di gara introducendo tutti gli elementi ritenuti più appropriati e incisivi per fare emergere il valore delle offerte. Si possono valutare le offerte attraverso criteri condivisi e oggettivi

quando possibile, fare confronti tabellari su specifici parametri di offerta per arrivare a una scelta finale basata su un'analisi approfondita.

L'efficacia è legata anche alla flessibilità operativa, garantita dalla presenza di moduli indipendenti, da predefinire all'atto dello start-up per aderire al contesto aziendale o da personalizzare a livello di singola gara. Tra i primi ci sono quelli che regolano: la definizione dei dati necessari per caratterizzare una gara (codici RdA, tipologia di gara, regole di apertura delle buste virtuali con le offerte tecniche ed economiche, ecc.); la selezione dei fornitori da un Albo; la scelta dei membri della commissione di valutazione; i criteri di aggiudicazione. Tra i secondi: documenti atti a descrivere la gara quali condizioni contrattuali, capitolato tecnico, allegati; schemi di offerta, le cosiddette buste virtuali tecniche ed economiche, con voci quali la descrizione di un progetto, le caratteristiche di un prodotto piuttosto che il costo di un apparato o di una manutenzione, da strutturare in modo da richiedere al fornitore i documenti e i dati specifici più appropriati.

I ruoli e il flusso di lavoro, supportato da un sistema automatico di messaggistica (fondamentale per risparmiare lavoro e tempo e garantire la certezza delle comunicazioni), sono personalizzati all'organizzazione e al sistema di deleghe aziendale. Per esempio il ruolo del buyer è deputato a creare una gara in tutti i suoi aspetti e a monitorarne lo svolgimento. Un membro della commissione di valutazione deve fornire il proprio giudizio nei modi e nei tempi previsti dalle modalità di gara. Il responsabile della gara analizza le valutazioni effettuate dalla commissione e propone un aggiudicatario piuttosto che un rilancio, una negoziazione diretta o un'asta online. Il responsabile degli approvvigionamenti, con il supporto di un report automatico di efficienza che fornisce i saving temporali ed economici, valuta le modalità con le quali si è svolta la gara e i risultati conseguiti, suggellando con la propria approvazione al verbale elettronico automatico della gara l'aggiudicazione della stessa.

Un cruscotto aziendale, corredato da report tabellari e grafici, permette di monitorare le gare espletate o in corso, secondo il loro livello di avanzamento.

Infine l'archivio storico di tutte le gare è un patrimonio che può essere consultato mediante filtri di ricerca mirata. Si può consultare il fascicolo elettronico della singola gara, contenente tutti gli elementi che l'hanno caratterizzata: dai dati identificativi alle regole di aggiudicazione, dalle offerte fatte dai singoli fornitori alla graduatoria con le motivazioni di aggiudicazione, dal report di efficienza al verbale conclusivo. ■