

Verso una nuova governance degli appalti: la sfida del dialogo con il mercato

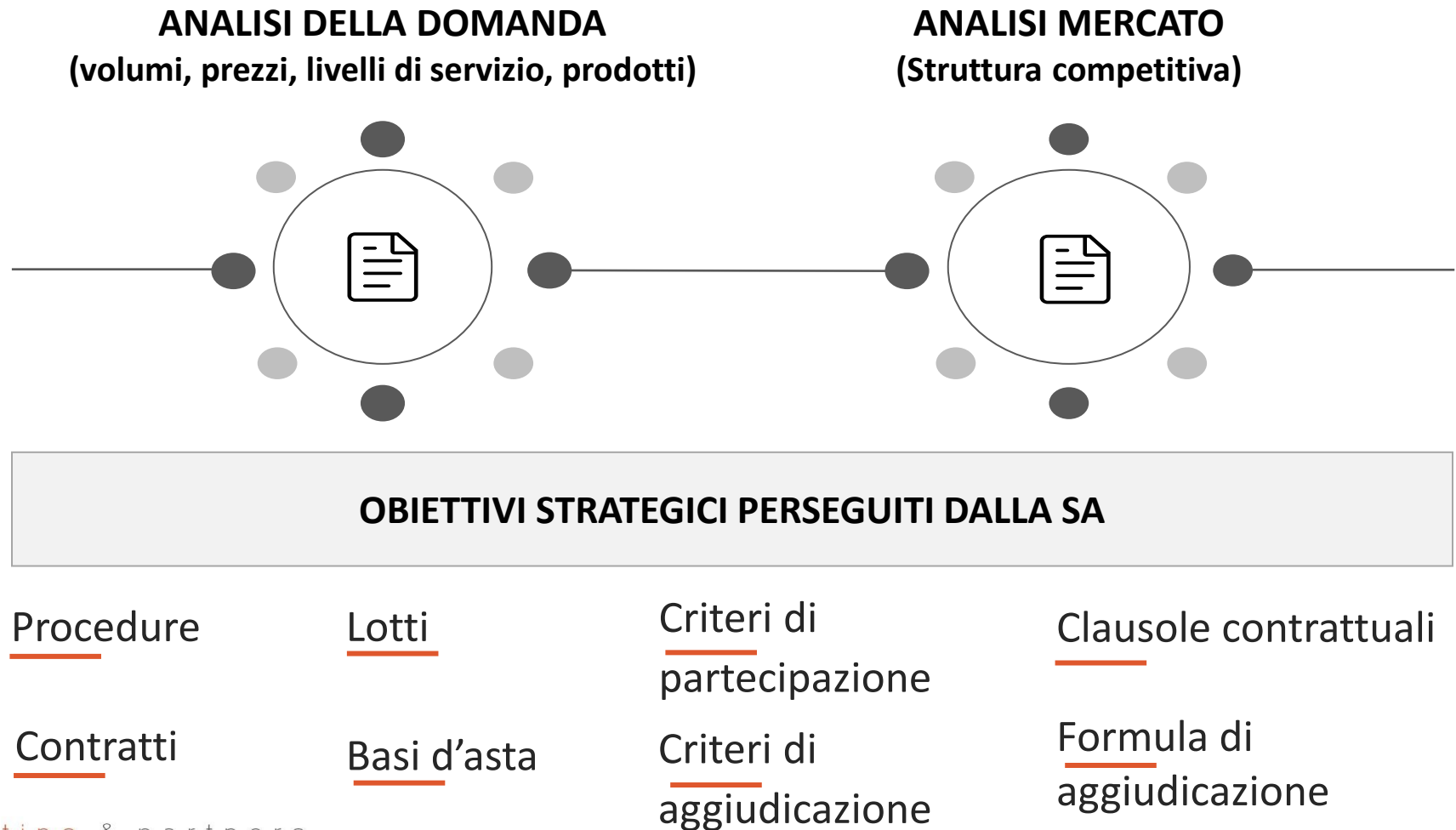
Andrea Martino – Procurement Advisor
A.D. Martino & Partners
Cagliari, 12 aprile 2018

Argomenti trattati

- ✓ perché bisogna conoscere il mercato e saper dialogare con il sistema delle imprese?
- ✓ quali sono le informazioni “chiave” da acquisire?
- ✓ cosa prevede la normativa pubblica?
- ✓ quali sono i principali strumenti/modalità operative che si possono utilizzare?

Il dialogo con il mercato e la strategia di acquisto

Il disegno di una strategia di acquisto **efficace** dipende dall'analisi integrata della domanda e dell'offerta, in funzione degli obiettivi strategici



Primo step – definire gli obiettivi strategici della SA

OBIETTIVI E PRIORITA' (esempi)

- ✓ risparmio rispetto alla spesa storica o budget
- ✓ riduzione impatto ambientale di lavori, materiali, consumi
- ✓ maggior qualità dei lavori/servizi
- ✓ partecipazione delle pmi (anche locali)
- ✓ riduzione del costo complessivo (ciclo di vita)

Analisi di mercato – gli ambiti di approfondimento

Lo studio del mercato consente di definire la “complessità” del settore e conseguentemente **il reale potere negoziale della stazione appaltante**

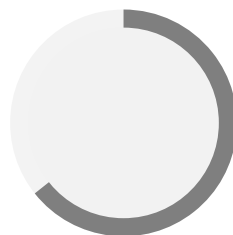
Tipologia e Qualità
dei prodotti/servizi



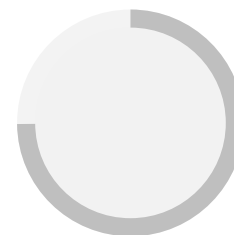
Struttura del mercato e
dei fornitori



Livelli di servizio
offerti



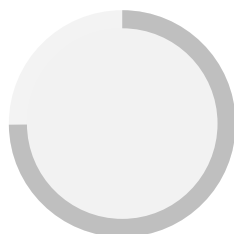
Barriere all'ingresso ed alla
partecipazione



Innovazioni
tecnologiche



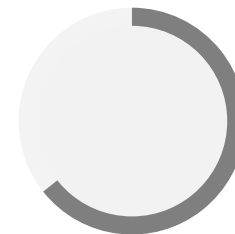
Prezzi e condizioni
commerciali



Modello logistico-
distributivo



Struttura di costo
del settore



Le principali informazioni da acquisire

BARRIERE ALL'INGRESSO DI NUOVI PLAYER

1. Barriere istituzionali



Barriere di origine esogena rispetto alle dinamiche competitive del settore. Ad esempio: obbligo di certificazioni o monopoli di stato.

2. Barriere strutturali



Derivano dal mercato di riferimento: brevetti sul prodotto, economie di scala, investimenti iniziali, economie di scopo, condizioni di accesso alle materie prime e /o alla distribuzione della fornitura.

3. Barriere Strategiche



Barriere generate o generabili dalle imprese che sono già nel mercato: es. accordi commerciali con la catena distributiva e/o produttiva
Switching costs

Le principali informazioni da acquisire

STRUTTURA DEL MERCATO

- ① Quali sono le **principali variabili** che influenzano il costo della fornitura
- ② Quali sono i **fattori su cui si gioca la competizione**

MODELLO DI OFFERTA

- ① Quali sono le **principali caratteristiche** del prodotto/servizio offerto
- ② Quali **innovazioni** hanno proposto e/o propongono le aziende relativamente al prodotto/servizio
- ③ Quali sono le principali **certificazioni di prodotto/processo**

Le principali informazioni da acquisire

BARRIERE ALLA PARTECIPAZIONE ALLA GARA

- ① Quali elementi possono costituire un **limite alla partecipazione** delle società all'iniziativa
- ② Quali aspetti negativi avete incontrato nella partecipazione ad altre gare pubbliche (esempio base d'asta, durata, criteri di partecipazione)?

La segmentazione del mercato

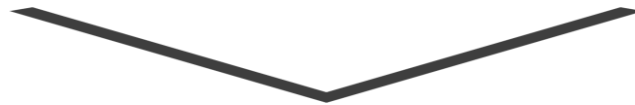
per tipologia/ampiezza di prodotti/**servizi offerti**

—
per **territorio di operatività**

—
per **dimensione e fatturato** (pmi vs grandi; specializzazione per
—
servizi)

per **anzianità/esperienza delle imprese** (mature vs start-up)

—
per **tecnologia** utilizzata
—



E' necessario operare una accurata segmentazione del mercato al fine
di **individuare i potenziali player e gli eventuali limiti alla
partecipazione**

(esempio per tipologia di servizi o per fatturato o per ambito territoriale di riferimento)

Segmentazione per tecnologia – esempio distributori automatici

Tipologie di distributori

Segmentazione consumazioni

Possibili tipologie di distributori

Macchine OCS

Macchine automatiche che operano con caffè porzionato (cialde o capsule)

1

OCS

Distributori Bevande Fredde

Distributori Caldo

Macchine progettate per erogare bevande calde create istantaneamente tramite infusione

2

Caldo

Distributori Bevande Calde

Distributori a caduta (colonna)

Distributori che permettono il l'approvvigionamento dei prodotti a «cascata»

3

Bevande Fredde

Distributori Automatici di snacks

Distributori a vetrina (Spirali/Dischi)

Distributori più moderni, per motivi di merchandising stanno superando i distributori a caduta

4

Snack

Distributori di gelati

Distributori Gelato

Distributori con cella frigorifera incorporata. Esistono limitazioni sul posizionamento degli stessi

5

Gelati

Distributori combinati di snacks e bevande fredde

Distributori Pasti Pronti

Distributori di nuova generazione che permettono la consumazione di pasti precotti

6

Pasti pronti

Distributori combinati bevande calde e fredde

Le principali disposizioni normative

ART. 64 DIALOGO COMPETITIVO



E' una procedura di scelta del contraente

ART. 66 CONSULTAZIONE PRELIMINARE DI MERCATO



E' propedeutica alla procedura di scelta del
contraente

Dialogo competitivo 1/2

1

**Obbligo di motivazione
utilizzo strumento**



2

**Tutti gli operatori
economici possono
partecipare**



3

**30 GG , il termine min.
di ricezione delle
domande di
partecipazione**



4

**Obbligo di indicazione di
modalità precise di
funzionamento, criteri,
fasi**



5

**Va garantita la parità di
trattamento e di
informazioni ai tutti i
partecipanti**



6

**Il dialogo competitivo
prosegue fino a che non
si individua la soluzione
che soddisfi le necessità
della SA.**



Dialogo competitivo 2/2

7

Presentazione delle offerte finali



8

Valutazione delle offerte



9

E' possibile richiedere integrazione delle offerte ricevute



10

E' possibile condurre negoziazioni con l'offerente che risulta aver presentato l'offerta con il miglior rapporto qualità/prezzo



11

E' possibile prevedere premi o pagamenti per i partecipanti al dialogo competitivo



Tali disposizioni si applicano a **condizione che da ciò non consegua la modifica sostanziale di elementi fondamentali dell'offerta o dell'appalto**, comprese le esigenze e requisiti definiti nel bando di gara, nell'avviso di indizione di gara o nel documento descrittivo, ovvero che **non si rischi di falsare la concorrenza o creare discriminazioni**

Consultazione preliminare di mercato

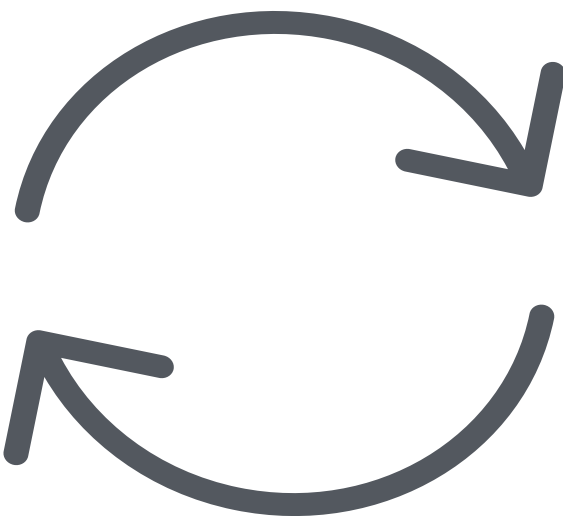
1. **Prima dell'avvio di una procedura di appalto**, le amministrazioni aggiudicatrici **possono** svolgere consultazioni di mercato per
 - preparazione dell'appalto
 - svolgimento della procedura
 - **informare gli operatori economici degli appalti** da esse programmati e dei requisiti relativi a questi ultimi.
2. Per le finalità di cui al comma 1, le amministrazioni aggiudicatrici possono acquisire consulenze, relazioni o altra documentazione tecnica da parte di esperti, o di partecipanti al mercato

Tale documentazione può essere utilizzata a condizione che non abbia l'effetto di falsare la concorrenza e non comporti una violazione dei principi di non discriminazione e di trasparenza

Principali strumenti di interazione con il mercato

AZIONI/STRUMENTI

elenco fornitori
“evoluto”



● Avvisi di manifestazione di interesse

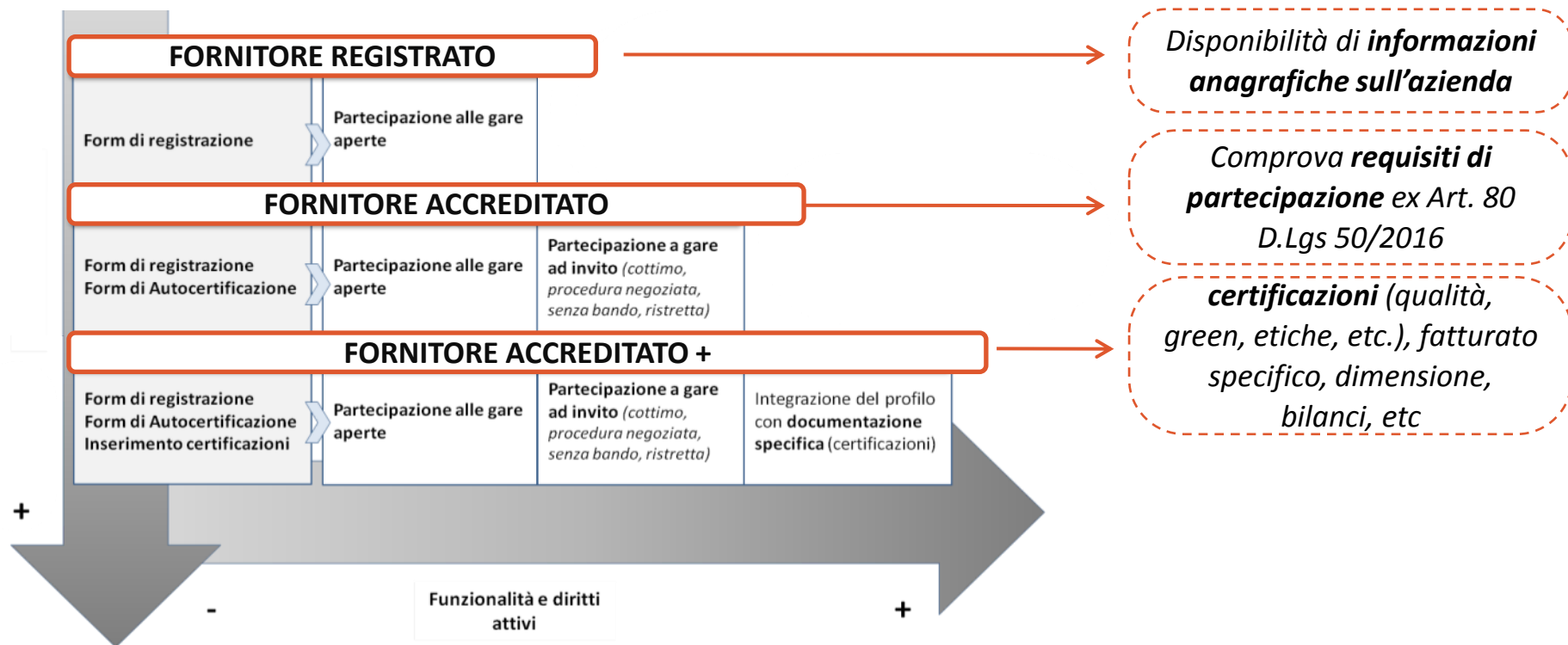
● questionari di consultazione

● workshop e/o incontri con imprese e associazioni di categoria

STRUMENTI ORGANIZZATIVI “ABILITANTI”

Procedure organizzative interne che regolamentino regole e modalità di interazione della stazione appaltante con i fornitori, per garantire trasparenza, parità di trattamento, rotazione

Elenco fornitori evoluto – modello concettuale



Elenco fornitori evoluto diventa:

- Per la **Stazione Appaltante**: uno strumento gestionale utile per la **progettazione di gare e lo sviluppo di studi di fattibilità**
- Per i **Fornitori**: uno strumento efficace per **farsi conoscere e ridurre i costi di partecipazione alle gare pubbliche**

Conclusioni

- ✓ Una “vera” analisi del mercato è **fattore chiave di successo** della strategia di gara
- ✓ E' necessario conoscere la **composizione e struttura dei principali player, segmentando** accuratamente il mercato di riferimento in funzione del perimetro di gara
- ✓ E' fondamentale la conoscenza delle **dinamiche competitive e la struttura di costo/marginalità**
- ✓ La SA deve adottare **strategie ed azioni coordinate**, anche da un punto di vista **organizzativo**, che rendano analisi di mercato uno **“standard operativo”** e non occasionale nella progettazione delle gare

grazie per l'attenzione...

..mi auguro che sia stato di Vostro interesse!



martino & partners
PILLAR FOR SUCCESS