



Corso di Project Management

La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto (Project Procurement Management)

Roberto D'Orsi

Anno Accademico 2013/2014



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Il Project Procurement Management (segue)

E' l'area di conoscenza che comprende i processi necessari per provvedere all'acquisizione di beni e servizi necessari per gli scopi del progetto.

Un progetto nel campo dell'ICT può avere l'esigenza di acquisire da fornitori di terze parti:

- Apparecchiature hardware (PC, server, macchine dipartimentali, dischi, apparecchiature di rete,.....)
- Software di base, *middleware*, DBMS, software di rete, software per il controllo e la gestione del Sistema Informativo da realizzare, beni/servizi immateriali in genere, ecc...
- Software per l'analisi, lo sviluppo, il test ed il rilascio delle applicazioni
- Giornate di consulenza destinate a coprire carenze di *know-how* interne (consulenza strategica, applicativa, sistemistica, progettuale,)
- Giornate di lavoro per realizzare l'intero progetto, oppure alcune sue parti, o solo alcune componenti specifiche della WBS



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Il Project Procurement Management

Il fornitore di beni o servizi può essere:

- Interno all'Azienda (un'altra Unità Organizzativa, un'altra *Business Unit*, un'altra Direzione, ecc.)
- Interno al gruppo o alla *holding* di cui l'Azienda fa parte (per es. una società specializzata che si occupa di progetti, di consulenza, di acquisti, di *system integration*, di logistica, ecc...)
- Esterno, senza alcun rapporto di tipo societario con l'Azienda committente

La differenza di rapporto con il fornitore nei i tre casi è puramente di tipo contabile/finanziario: nel primo caso c'è solo un'attribuzione di costi/ricavi a livello di contabilità industriale, nel secondo spesso (ma non sempre) avviene anche un trasferimento di fondi fra le due parti, nel terzo caso vi è sempre un rapporto di tipo economico/finanziario



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

La make-or-buy analysis

In base a quali criteri si sceglie di approvvigionarsi da un fornitore esterno anziché utilizzare le risorse dell'Azienda?

- Per tutti quei beni (materiali o immateriali) oppure servizi, che non fanno parte del *core business* dell'Azienda: esempio prodotti hardware, sistemi operativi, DBMS, *call center* di assistenza, indagini *marketing*, campagne pubblicitarie, logistica distributiva,....
- Quando all'interno non vi sono le competenze necessarie per poter realizzare il progetto o parti di esso (*lack of skill*)
- Quando, pur essendovi all'interno le competenze necessarie, non è sufficiente il numero delle Risorse Umane disponibili (*skill shortage*)
- Quando è economicamente più conveniente ricorrere ad un fornitore esterno ed utilizzare le risorse interne su attività più strategiche
- Quando, in un'ottica di riduzione dei rischi, si decide di trasferirli al fornitore (vedi lezione sui rischi di progetto)
- Quando la fornitura fa parte di in piano più vasto di collaborazione Cliente/fornitore



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Alcune considerazioni nello scegliere un fornitore (segue)

- Anche se il fornitore è interno all'Azienda, non è mai sotto il diretto e completo controllo del Project Manager: è un rischio gestionale in più di cui tener conto
- Ognuno ha i suoi obiettivi: anche il fornitore ha i suoi ed è inevitabile che non coincidano con quelli del Cliente: anzi potrebbero anche essere parzialmente in conflitto tra loro
- Il fornitore ha certamente un modo di lavorare, degli *standard*, un Sistema Qualità diversi da quelli del Cliente, anche se gli può venire imposto di adeguarsi
- Il fornitore ha delle conoscenze che il Cliente non ha e viceversa, ed è, d'altra parte, spesso il motivo per cui si è instaurata la collaborazione: vanno valutati anche i possibili rischi e conseguenti impatti di questo *gap*
- Il fornitore potrebbe non consegnare nei tempi richiesti, non con il livello qualitativo richiesto, potrebbe fallire o cessare l'attività, potrebbe chiudere il contratto: è uno dei grandi rischi del progetto e ne vanno valutate probabilità e impatto
- Il fornitore potrebbe venire a conoscenza di informazioni aziendali riservate che sono molto appetibili per alcuni concorrenti (rischio di riservatezza)



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Alcune considerazioni nello scegliere un fornitore

- E' necessario evitare che la posizione del fornitore sia eccessivamente forte: è consigliabile ricorrere, se possibile, a più fornitori in concorrenza tra loro, evitando accuratamente i monopolisti (ad esempio più gestori di telecomunicazione, più *brand* tra i fornitori di server,...)
- Attenzione a non diventare "schiavi" del fornitore: a meno che non sia voluto e previsto da un piano ben preciso, la collaborazione del fornitore al progetto deve esaurirsi con la fine del progetto e non deve diventare un "vitalizio"
- Le moderne tecniche di scelta e gestione dei fornitori in un'Azienda che lavora con un efficiente Sistema Qualità, parlano di **comakership** con il fornitore e lo inquadrano come uno degli *stakeholder*
- Molta attenzione va posta nella stesura del contratto, che deve contenere tutte le cautele necessarie in termini di tempi di consegna, condizioni economiche, termini di pagamento, periodi di garanzia, riservatezza, proprietà dei *deliverable*, divieto reciproco di assunzione di personale,...



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

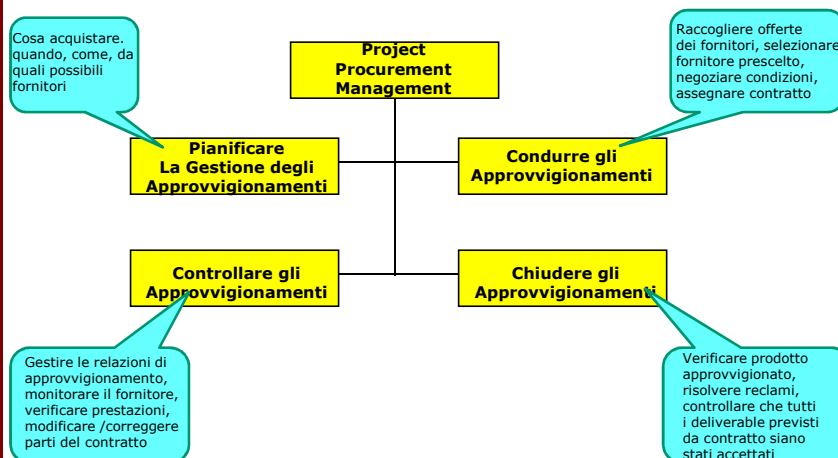
Alcune tipologie di contratto utilizzate nei progetti I.C.T.

- **Body rental:** è un contratto di acquisizione di giornate di consulenza tecnico/specialistica di una o più risorse esterne con uno *skill* ben preciso specificato dal contratto. Il coordinamento della Risorsa deve comunque, per normativa, rimanere di responsabilità del fornitore
- **Time & Material:** è un contratto del tutto simile al precedente, in quanto implica l'acquisizione di giornate di lavoro e di eventuali beni materiali o immateriali e/o rimborso spese. Il costo della commessa è "a consumo" e dipende dal numero dei giorni utilizzati (*time*) e dal valore dei beni forniti (*material*) e/o dalle spese vive sostenute (spese auto, vitto, alloggio, ecc.)
- **Chiavi in mano/fixed-price:** è un contratto che prevede l'affidamento al fornitore di tutto il progetto (*outsourcing*) o di una sua parte a fronte di condizioni economiche "chiuse" (prezzo "a corpo" fissato a priori). Il fornitore si prende i rischi di eventuali extra costi
- **Contratto quadro:** è un tipo di accordo Cliente/fornitore che offre condizioni economiche particolari, molto inferiori ai normali valori di listino, a fronte di una serie di impegni di acquisto piuttosto significativi in un determinato intervallo di tempo



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

I processi di Project Procurement MGMT secondo il PMBOK®





La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Il piano di gestione degli approvvigionamenti

Il piano di gestione degli approvvigionamenti (*procurement management plan*) viene costruito a partire da:

- *deliverable* richiesti dal progetto
- schedulazione del progetto
- *skill* necessari
- risorse interne disponibili
- *baseline* dei costi
- condizioni di mercato
- potenziali fornitori
- requisiti, limiti, assunzioni, vincoli

per decidere **se** acquistare (*make-or-buy analysis*), **come** (*body rental, time & material, fixed-price, ecc.*), **cosa**: quali componenti del progetto acquistare, **quanto**: in che quantità e **quando**: in che momento della pianificazione generale collocare la consegna del bene/servizio o risultato

L'output di questa fase è costituito da un documento sintetico (talvolta è un vero e proprio capitolato, in inglese *SOW* = *Statement Of Work*), che contiene la descrizione della fornitura richiesta e tutti gli elementi che saranno necessari al fornitore per formulare un'offerta



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

La selezione dei potenziali fornitori (*source selection*)

E' la fase nella quale si decidono i criteri di scelta dei fornitori ai quali richiedere un'offerta (*leader* di mercato, fornitori abituali, fornitori precedentemente qualificati, fornitori certificati, potenziali *partner* del progetto, fornitori con referenze significative di altre Aziende, *new entry* da valutare,...)

Inoltre in questa fase si decidono anche a priori i parametri e i pesi che verranno utilizzati nel criterio di valutazione (*vendor rating*):

- competenza specifica di settore (determinante ad es. se si vuole trasferire il rischio al fornitore)
- esperienza in progetti simili
- referenze
- affidabilità, solidità economica, stabilità nel tempo
- puntualità
- organizzazione interna
- capacità di risposta a sollecitazioni impreviste
- stabilità economica e finanziaria
- costo (attenzione: un prezzo minore non necessariamente porta ad un costo minore!)
- condizioni di garanzia



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

La richiesta di offerte ai fornitori selezionati

- Vengono preparati tutti i documenti necessari per ricevere le risposte dai fornitori selezionati nella fase precedente
- A ciascuno di essi viene loro inviato il documento di specifiche (*Request for Proposal* oppure *Request for Quotation*) e vengono organizzati gli eventuali incontri necessari per fornire tutti gli elementi di valutazione necessari
- Più complessa, critica, soggetta a rischi è la parte di progetto che si è deciso di affidare all'esterno, più è importante da un lato produrre dei documenti di approvvigionamento ben strutturati e dettagliati, dall'altro poter scegliere tra più fornitori qualificati
- Quando la richiesta si basa essenzialmente sul prezzo, essendo già ben definiti gli altri parametri (ad esempio un bene *standard*), si parla di "offerta" o di "preventivo" (*bid* o *quotation*), mentre quando entrano in gioco altri fattori, quali le competenze tecniche del fornitore al quale si richiede quindi di proporre una soluzione a fronte di un problema da risolvere, si parla di "proposta" (*proposal*)



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

La scelta del fornitore

Le varie proposte vengono confrontate e pesate con i criteri scelti in precedenza. Non è necessariamente il prezzo l'elemento determinante per la scelta, ma altre caratteristiche del fornitore, a ciascuna delle quali viene dato un peso, ad esempio:

- ✓ Capacità tecniche
- ✓ Capacità gestionali
- ✓ Capacità finanziarie
- ✓ Capacità produttiva
- ✓ Capacità di rispondere a picchi di lavoro non previsti
- ✓ Dimensioni organizzative
- ✓ Referenze
- ✓ Schedulazione complessiva
- ✓ Modalità di pagamento
- ✓ Eventuali diritti di proprietà intellettuale
- ✓ Costo in esercizio della soluzione proposta

In ogni caso, prima di arrivare alla scelta finale si apre normalmente una fase di negoziazione (di solito condotta dall'ufficio acquisti) per poter ottenere le migliori condizioni di fornitura



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

La gestione del contratto di approvvigionamento

- E' una fase molto delicata nella quale viene messo a punto il contratto di fornitura con un lavoro congiunto di entrambe le parti, Cliente e fornitore (*buyer e seller*)
- Nei casi più semplici, non viene steso un vero e proprio contratto, ma il Cliente prepara ed invia un ordine d'acquisto
- Normalmente tutta questa fase viene gestita dalla funzione commerciale dell'Azienda fornitrice e dall'ufficio acquisti e/o dall'ufficio legale dell'Azienda cliente
- Se tutti i documenti di progetto dovrebbero essere soggetti a momenti di riesame, verifica ed approvazione, ancora più accurato e ampio dovrebbe essere il processo di riesame ed approvazione di un contratto, in considerazione della sua natura legalmente vincolante per entrambe le parti
- Non va dimenticato che, in caso estremo di controversia dovuta a disaccordi tra le parti o ad inadempienze contrattuali, una dei due firmatari può citare in giudizio l'altra parte
- In definitiva, una buona gestione dell'intero ciclo di vita dei contratti di fornitura, consente di evitare o ridurre alcuni dei rischi più insidiosi del progetto



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

La firma del contratto di approvvigionamento

- E' la fase finale del ciclo di vita del contratto: quest'ultimo, nella sua forma finale, messa a punto dagli organi competenti di entrambe le parti, viene firmato dai responsabili delle due Aziende
- Chi firma, sia per l'Azienda fornitrice che per quella cliente, deve avere i poteri di delega per potersi assumere l'impegno economico dell'accordo che sta sottoscrivendo.
- Se l'importo della fornitura è superiore alla massima delega consentita, la firma passa ad un livello gerarchicamente superiore, oppure viene data autorizzazione scritta al firmatario
- A seconda dell'importo, l'approvazione può essere data dal Direttore Generale, dall'Amministratore Delegato (CEO), dal Presidente della Società, dal Comitato Esecutivo o dal Consiglio di Amministrazione
- Non dimentichiamo che il contratto è un accordo legalmente vincolante per entrambe le parti che obbliga il fornitore a garantire i prodotti/servizi secondo le specifiche e le condizioni di fornitura sottoscritte e obbliga l'acquirente a pagare il fornitore



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Alcune considerazioni sui contratti di acquisto in area ICT (segue)

Il contratto è un accordo scritto vincolante per entrambe le parti e deve definire in modo molto chiaro, facendo anche ricorso ad eventuali allegati di dettaglio:

- Obiettivi, contenuti, confini e descrizione precisa della fornitura
- Tipo di contratto (*body rental, fixed-price, time & material,...*)
- Numero delle persone coinvolte e le loro competenze professionali (in alcuni casi viene anche fornito un curriculum, anche anonimo, con gli anni di esperienza)
- Condizioni economiche
- Responsabilità reciproche fornitore/Cliente
- Tempi di consegna (*lead time* e *delivery time*)
- Termini di garanzia
- Modalità di lavoro (presso il fornitore, presso il Cliente, mista,...)
- Responsabilità del fornitore in caso di danni diretti o indiretti
- Nel caso di realizzazione di *software custom*, la proprietà intellettuale di quanto realizzato



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Alcune considerazioni sui contratti di acquisto in area ICT (segue)

- Modalità di gestione delle *Request for Change* : punto molto importante perché molti conflitti cliente/fornitore vengono originati dalla poca chiarezza su come gestire le modifiche in corso d'opera
- Nel caso di fornitura di software, le eventuali condizioni di licenza d'uso
- Disponibilità del codice sorgente, della documentazione, di altri prodotti delle fasi intermedie
- Canali di comunicazione fra Cliente e fornitore e le rispettive figure di riferimento
- Modalità di gestione delle eventuali variazioni in corso d'opera non previste a contratto
- Impegni relativi all'eventuale migrazione dati
- Modalità di consuntivazione delle attività
- Clausole di riservatezza
- Modalità e responsabilità del collaudo



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Alcune considerazioni sui contratti di acquisto in area ICT

- Criteri di accettazione del livello qualitativo del risultato
- Supporto da fornire in fase di installazione
- Accordi per la manutenzione
- Possibilità di eseguire copie del software
- Accordi per il deposito del codice sorgente a garanzia (*escrow*) nel caso in cui rimanga di proprietà del fornitore
- Modalità di fatturazione (mensile, a fine fase, ecc)
- Modalità di pagamento (all'ordine, al raggiungimento di determinate *milestone*, a fine lavori)
- Standard che verranno utilizzati, compresi quelli di documentazione e di Qualità
- Eventuali penali in caso di mancato rispetto delle scadenze
- Foro competente in caso di controversia



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Alcune considerazioni sui contratti di manutenzione del software (segue)

Un contratto di manutenzione del software:

- Definisce quali parti, oggetti, componenti, librerie, ecc. sono coperte dal contratto e per quale/quali sistemi operativi
- In alcuni casi (software di base) il contratto precisa anche la macchina (s/n della CPU) nella quale il software gira
- Definisce il periodo di copertura, la scadenza, le modalità di rinnovo (tacito o no)
- Definisce il preavviso necessario per disdire il contratto quando è a rinnovo tacito
- Definisce quali modifiche sono coperte dal contratto: patch, *release*, versioni
- Definisce le modalità di distribuzione delle modifiche (CD-ROM, nastro magnetico, collegamento telematico,...)
- Definisce di chi è la responsabilità di installazione delle modifiche (Cliente o fornitore)



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Alcune considerazioni sui contratti di manutenzione del software

- Definisce i tempi di intervento e di risoluzione dei problemi a seconda della gravità (*severity*) della malfunzione, ad esempio:
 - molto grave – sistema fermo, perdita di dati
 - grave – sistema molto instabile, ma funzionante
 - importante – sistema funzionante, ma con alcune limitazioni funzionali
 - lieve – qualche piccolo inconveniente aggirabile
- In alcuni casi viene anche definito il periodo temporale di copertura:
 - 8 ore al giorno, solo giorni lavorativi
 - 365 giorni/anno, 7 giorni su 7, 24 ore su 24 (H24)
- Per questi motivi il contratto di manutenzione del software diventa, di fatto, un accordo tra le parti sul livello di servizio erogato, chiamato appunto *Service Level Agreement* (SLA)
- Viene definito il compenso su base annua, precisando cosa non è compreso (spese di trasferta, ripristino degli archivi, interventi particolari, ecc)



La Gestione degli Approvvigionamenti di Progetto

Fornitori esterni e complessità gestionale



In presenza di fornitori esterni la complessità gestionale aumenta