



# INVESTIMENTI IMMOBILIARI: ESOURCING PER OTTIMIZZARE LA FILIERA COMMITTENTE-IMPRESA

Le nuove soluzioni di eSourcing a supporto del processo di assegnazione degli appalti offrono benefici concreti sia ai committenti, sia alle imprese di costruzione, favorendo collaborazione e sinergia tra le parti. Un workshop organizzato da BravoSolution nell'ambito del salone "Expo Italia Real Estate 2009" ha approfondito il tema attraverso le esperienze dirette di Ferrero, Decathlon, Codelfa, Gruppo Vona e Gruppo Edilia, utilizzatori delle soluzioni.

**B**ravoSolution ha sviluppato una specifica esperienza nella gestione dei processi di assegnazione degli appalti relativi ad interventi costruttivi ed impiantistici, qualificandosi così come partner ideale per aziende di ogni settore che devono affrontare la gestione di investimenti immobiliari. L'edizione 2009 del salone Expo Italia Real Estate, svoltosi alla nuova fiera di Milano lo scorso giugno, è stata l'occasione per presentare le soluzioni offerte in questo ambito a supporto dell'intera catena committente-impresa, attraverso un workshop dedicato. "Committenti e Imprese di costruzione hanno molti obiettivi in comune quando si apprestano a gestire un intervento immobiliare" spiega **Andrea Mitrovich, Business Director di**



Andrea Mitrovich.

## **BravoSolution e moderatore dell'incontro.**

*"Mi riferisco, in particolare, al rispetto delle tempistiche pianificate, all'osservanza della qualità attesa, alla razionalizzazione dei costi, alla trasparenza e alla certezza sulle regole di assegnazione. Le soluzioni di eSourcing, abbinate a competenze professionali specialistiche, possono dare un aiuto concreto nel raggiungimento di questi obiettivi".*

Il tema è stato dibattuto mettendo a confronto le esperienze dirette di **Ferrero** e **Decathlon**, aziende leader nei rispettivi settori, e di tre importanti imprese di costruzione: **Codelfa (Gruppo Gavio)**, **Gruppo Edilia** e **Gruppo Vona**. Presentiamo di seguito una sintesi degli interventi, seguiti con grande interesse da un folto pubblico presso lo stand BravoSolution.



## L'AZIENDA COMMITTENTE – FERRERO

**Intervento di Fabrizio Dutto,  
Manager Acquisti Edili**

*“Abbiamo raggiunto gli obiettivi desiderati: rispetto delle tempistiche di lavoro e tracciabilità dei processi”*

“L’area di cui sono Responsabile si occupa dell’acquisto di tutto quello che riguarda l’edilizia per gli stabilimenti del gruppo. Ci siamo recentemente appoggiati a BravoSolution per gestire il processo di assegnazione dell’appalto relativo alla costruzione di un nuovo stabilimento ad Alba, per un totale di 27.000 mq di cui 20.000 produttivi e circa 7.000 logistici. La nostra esigenza primaria consisteva nel rispetto delle tempistiche: per un’azienda come la nostra la certezza di poter consegnare gli ambienti in cui si realizza il prodotto nei tempi prestabiliti è essenziale. Non farlo vuol dire perdere campagne commerciali annuali, con notevoli danni sia in termini di fatturato che di immagine. Lo stabilimento di Alba era, sotto questo punto di vista, critico. Avevamo solo 7 mesi per consegnare una prima area produttiva destinata, in particolare, alla fabbricazione del nuovo prodotto “Ferrero Rondnoir”, e solo 2/3 ulteriori mesi per consegnare tutta l’opera... Il supporto di BravoSolution ci ha permesso, innanzitutto, di rendere certi i tempi dell’appalto. Un team di professionisti con specifica esperienza nelle costruzioni ci ha aiutato in tutte



Fabrizio Dutto, Ferrero.

le fasi preparatorie di impostazione della gara, a partire dall’organizzazione della documentazione progettuale, fino alla pubblicazione della Richiesta di Offerta sulla piattaforma online. Accedendo alla



Stabilimento produttivo Ferrero (Alba, CN).

piattaforma tutti i fornitori invitati potevano così avere visibilità sulle medesime informazioni, quali tempistiche e documentazione di gara, in piena trasparenza. Abbiamo stabilito in 15 giorni il tempo per la ricezione delle offerte e in 5 quello per allineare le offerte tecniche ed economiche ed aggiudicare gli appalti. In 20 giorni dalla pubblicazione Ferrero era in grado di aprire il cantiere!

Il secondo grosso vantaggio per cui abbiamo scelto BravoSolution è la tracciabilità di tutto il processo, ottenibile grazie alla piattaforma. L’azienda ha infatti visibilità in ogni momento sullo “stato dell’arte” di un determinato processo di richiesta d’offerta, sulla partecipazione dei fornitori potenziali, sui documenti caricati, su tutti i chiarimenti tecnici richiesti e via via forniti ai partecipanti...Inoltre alla fine del processo è possibile avere, in modo praticamente istantaneo, un allineamento e una visione globale di tutte le offerte pervenute, agevolando così significativamente l’attività di confronto e le relative tempistiche.

Nel caso dello stabilimento di Alba il processo si è concluso con un’asta elettronica, che ha coinvolto alcuni dei partecipanti alla RdO, selezionati sulla base di stringenti requisiti basati su criteri di affidabilità su tempi e qualità degli interventi proposti”

## L'IMPRESA COSTRUTTRICE – CODELFA (GRUPPO GAVIO) Intervento di Plinio Taverna, Direttore Generale

*“La partecipazione alla negoziazione online di Ferrero è stata una “prima volta” molto positiva. Ne abbiamo apprezzato trasparenza e pari opportunità di aggiudicazione”*

“Prima dell’esperienza condotta con Ferrero non avevamo mai partecipato ad aste elettroniche. E’ stata un’esperienza molto positiva, soprattutto per la trasparenza assicurata dall’uso della piattaforma online. Analizzare e rispondere ad una

richiesta di offerta è per noi un lavoro che sottrae energie e tempo alle attività già in corso. Talvolta, purtroppo, si ha l'impressione di lavorare per una gara già persa. Lo strumento utilizzato da Ferrero ha invece fatto sì che tutti i potenziali fornitori partissero davvero "alla pari", con pari opportunità di aggiudicazione. Tutto si è svolto in piena trasparenza.

Proprio la trasparenza e l'efficienza dello strumento ci hanno convinto ad utilizzarlo in altre occasioni anche come acquirenti, per l'affidamento di subappalti. Anche in questo caso gli esiti finora registrati sono molto positivi perché lo strumento ci aiuta a garantire il rispetto di tempistiche, anche stringenti, più di quanto non si riesca a fare con le metodologie tradizionali.

Sicuramente è molto importante la preparazione a monte della gara online. Per quella che è stata la nostra esperienza posso affermare che è fondamentale selezionare accuratamente le ditte invitate, così come predisporre documenti di gara molto chiari e completi, in modo da non creare "equivoci" nelle fasi successive alla gara. Questo approccio abitua tutta l'organizzazione aziendale ad essere più precisa e puntuale, a preparare delle bozze di contratto complete ed a selezionare i potenziali fornitori con maggiore attenzione e rigore. La certezza dell'aggiudicazione non consente infatti "ripensamenti". Chi non risponde ai requisiti va scartato in fase preliminare; le aziende che restano devono essere tutte ragionevolmente considerate affidabili e, quindi, avere tutte pari opportunità di aggiudicazione"

## L'AZIENDA COMMITTENTE – DECATHLON

**Intervento di Simone Longoni,  
Responsabile Ufficio Tecnico**

*"LeSourcing ci permette di gestire le gare in trasparenza, nei tempi prefissati e con la certezza di aver appaltato a un prezzo assolutamente in linea con il mercato"*

"La collaborazione con BravoSolution è iniziata qualche anno fa quando abbiamo dovuto gestire l'assegnazione degli appalti di impiantistica dei negozi Decathlon di Fiumicino (Roma) e Serravalle (Alessandria). Abbiamo poi lavorato insieme per l'appalto di un impianto fotovoltaico in Puglia,



Plinio Taverna, Codelfa.

del valore di circa 500 mila euro e, poche settimane fa, per gestire l'assegnazione degli appalti per le opere civili del nuovo punto vendita di Vercelli, per un valore di circa 1 milione di euro.

Sicuramente, come per Ferrero, anche per noi il rispetto delle tempistiche è un fattore fondamentale dato che l'apertura di nuovi negozi va fatta in specifici momenti dell'anno, senza possibilità di slittamenti. Le soluzioni di eSourcing aiutano certamente a ridurre e

controllare i tempi di processo, motivo per cui ci sono subito sembrate interessanti.

Altrettanto importante per Decathlon è la razionalizzazione dei costi, indispensabile per perseguire la nostra "mission" di vendita di articoli di qualità a prezzi decisamente bassi rispetto al mercato. L'utilizzo delle metodologie di eSourcing ci dà maggior certezza di aver appaltato al miglior prezzo di mercato a fronte di una situazione globale che, soprattutto nell'ultimo anno, è in continuo cambiamento. Supportati dai professionisti di BravoSolution abbiamo infatti ampliato il nostro usuale parco fornitori, migliorando la nostra visibilità sul mercato. La gara per il nuovo punto vendita di Vercelli è stata, ad esempio, vinta da Gruppo Edilia, impresa con la quale Decathlon non aveva mai collaborato prima. La competenza del team BravoSolution in ambito costruzioni ci ha inoltre permesso di gestire queste gare, molto specialistiche, senza appesantire la nostra struttura interna. Abbiamo infatti delegato a questi professionisti molte attività di preparazione delle gare, ovviamente mantenendo costante coordinamento e monitoraggio degli sviluppi.

Confermo poi l'importanza della trasparenza e della linearità di gestione e aggiudicazione delle gare di appalto assicurata dalla piattaforma di BravoSolution. Questa garanzia, fondamentale nella relazione con i nostri fornitori, è anche particolarmente apprezzata dalla nostra "casa madre", che dispone così di uno strumento di "monitoraggio centrale" efficace senza incidere sulla nostra autonomia. E anche la nostra immagine, particolarmente importante dato il nostro tipo di business, ne guadagna...

Infine, recentemente abbiamo dovuto gestire degli appalti che, da circa un anno, sono regolati dalla normativa per gli appalti pubblici.



Simone Longoni, Decathlon.

Ho potuto constatare, con soddisfazione, che la piattaforma di BravoSolution è assolutamente idonea allo scopo. In sintesi, da un'esperienza iniziale fatta soprattutto per "provare" il sistema abbiamo via via potuto apprezzare numerosi "plus" aggiuntivi, che fanno della soluzione uno strumento per noi davvero utile."



Punto vendita Decathlon (Serravalle Scrivia, AL).

## L'IMPRESA COSTRUTTRICE - GRUPPO EDILIA

**Intervento di Domenico Pinton, Titolare**

*"Con l'eSourcing abbiamo ampliato le nostre opportunità di business, entrando in contatto con nuovi clienti"*

"Il nostro rapporto con BravoSolution è stato finora estremamente proficuo, sia quando abbiamo collaborato in veste di cliente che quando abbiamo preso parte a gare online come fornitori. In quest'ultimo caso la modalità online di conduzione della gara ci ha permesso di avere grande visibilità e conoscere nuovi clienti, come nel caso di Decathlon. Inoltre la certezza di partecipare ad una gara dove vigono i principi della trasparenza e delle pari e, soprattutto, certe opportunità di aggiudicazione, è decisamente motivante rispetto a sistemi dove l'investimento per rispondere a offerte non è corrisposto da chiare regole di assegnazione.

Come impresa abbiamo inoltre chiesto più volte il supporto di BravoSolution per gestire i nostri acquisti. La specifica competenza di questi professionisti ci ha permesso infatti di delegare loro molte attività senza sovradimensionare - anche a fronte di "picchi di lavoro" - il nostro ufficio acquisti, aspetto fondamentale per un'azienda come la nostra, in forte sviluppo. BravoSolution ci ha supporto in tutte le fasi di selezione dei fornitori, analisi e tabulazione offerte. Grazie all'uso della piattaforma tutti i processi



Domenico Pinton, Gruppo Edilia.

sono inoltre risultati più efficienti, permettendoci di razionalizzare le attività e di "ridistribuire" il tempo. In particolare l'efficienza di processo consente, ad esempio, di ridurre il tempo dedicato alla negoziazione - tipicamente molto pesante per l'ufficio acquisti - spostandolo verso altre attività quali, ad esempio, l'analisi del mercato e la relazione con fornitori effettivi e potenziali.

Per tutti questi motivi ritengo che BravoSolution abbia dato alla nostra azienda veramente una marcia in più e soprattutto, ci abbia permesso di riorganizzare i processi in modo sicuramente più moderno, dando veramente valore.

## L'IMPRESA COSTRUTTRICE - GRUPPO VONA

**Intervento di Michele Vona, Amministratore Delegato**

*"L'uso della piattaforma online ci permette di cogliere più agevolmente tutte le opportunità che vengono dal mercato di committenza"*

"Anche la nostra esperienza conferma quanto detto da Gruppo Edilia: la partecipazione a gare online ci ha permesso di competere in maniera trasparente in situazioni dove difficilmente avremmo potuto avere visibilità con i processi di assegnazione tradizionali..."

Mi riferisco, nello specifico, alla gara che abbiamo vinto per la costruzione del nuovo polo logistico dell'azienda Geox, in Veneto (foto 10). L'aspetto "chiave" è stato quello di poter avere, attraverso la piattaforma di BravoSolution, le stesse informazioni che avevano i nostri concorrenti e di poterci confrontare dal punto di vista tecnico. Devo ammettere che quando abbiamo partecipato alla prima gara online - perché così aveva scelto un nostro storico committente - eravamo piuttosto scettici. Partivamo da una posizione "di forza" ed eravamo abituati a trattare di-

rettamente con il committente. Partecipando, abbiamo invece avuto modo di apprezzare i grandi vantaggi in termini di trasparenza e pari opportunità di aggiudicazione: ci si è aperto un mondo e, soprattutto, un mercato completamente nuovo!

Così abbiamo deciso di “fare nostre” le metodologie di eSourcing, adottando una piattaforma personalizzata, sviluppata da BravoSolution, per gestire tutti i nostri acquisti. Ad oggi gestiamo online tramite il nostro portale “Ic@ro” oltre l’85% delle gare, con benefici molto significativi. Ad esempio siamo in grado di rispondere alle offerte dei committenti con grande rapidità perché tutti i nostri fornitori utilizzano la piattaforma, adeguandosi alle tempistiche di risposta pianificate. Ovvero, si genera un positivo “effetto a cascata” che ci mette in condizione di cogliere più agevolmente tutte le opportunità che vengono dal mercato di committenza.

Inoltre l’uso della piattaforma ci stimola ad essere più precisi nella preparazione dei documenti di gara, dando da subito indicazioni davvero “esecutive” ai fornitori. La programmazione degli acquisti risulta quindi meglio definita, rispetto alle modalità tradizionali, con positivi impatti sull’intera organizzazione del cantiere. Nel caso Geox, prima citato, questo approccio ci ha permesso di consegnare, su un crono programma da record, con una settimana / 15 giorni di anticipo rispetto alle previsioni, con enormi soddisfazioni da parte del committente. Probabilmente se non avessimo utilizzato lo strumento non avremmo vinto o, comunque, non avremmo avuto la possibilità di competere su questa gara; in ogni caso non saremmo probabilmente riusciti a organizzare il cantiere con la stessa prontezza con cui lo abbiamo fatto. Desidero inoltre evidenziare un altro aspetto ovvero l’integrazione della tecnologia di BravoSolution con gli altri strumenti utilizzati in azienda. Praticamente il portale è diventato quasi un punto di incontro e di raccordo tra i vari uffici - dall’amministrazione all’ufficio tecnico, dalla direzione acquisti ai cantieri - che, tipicamente, dialogano tra loro con difficoltà nelle impre-



Michele Vona, Gruppo Vona.

se di costruzioni. Grazie al portale abbiamo potuto gestire, senza appesantirci in termini di personale, l’apertura di un nuovo ufficio a Milano, indispensabile per supportare il nostro programma di espansione territoriale. Infatti riusciamo a seguire “a distanza” le attività svolte in loco e condotte, in gran parte, con il supporto dei professionisti di BravoSolution.

Per concludere, posso certamente affermare che la collaborazione con BravoSolution ci ha aiutato a fare un “salto di qualità” che difficilmente avremmo fatto autonomamente o, presumibilmente, in un lasso di tempo molto più lungo.

## CONCLUSIONI

“Le esperienze espone dai relatori” – ha commentato **Andrea Mitrovich** a conclusione del workshop – “confermano come le soluzioni di eSourcing costituiscano una “leva” di ottimizzazione dei processi trasversale. E il fatto che praticamente tutte le imprese intervenute abbiano utilizzato queste soluzioni sia nel ruolo di fornitori che di committenti avvalga ulteriormente questa constatazione. Oggi, come abbiamo visto, sono sempre di più le aziende che apprezzano la trasparenza, l’efficienza e la linearità dei processi online che, proprio perché fortemente strutturati, riescono a impattare positivamente sull’organizzazione globale, sia in termini di razionalizzazione del lavoro che di valorizzazione delle conoscenze aziendali. Sulla base della nostra esperienza, ormai consolidata e maturata sia a livello nazionale che internazionale, posso inoltre affermare che le soluzioni di eSourcing sono ormai utilizzate anche da aziende di media dimensione, oltre che da realtà molto grandi o addirittura multinazionali. Ovvero la “barriera culturale” che solo pochi anni fa limitava l’adozione di queste nuove metodologie da parte della media impresa è ormai praticamente superata. Un buon auspicio per la diffusione di “modus operandi” sempre più orientati alla trasparenza ed all’efficienza”. ■



Polo logistico Geox (Trevignano, TV).