



Strategie contrattuali nel procurement

Albano, GL. Calzolari, G. Dini, F., Iossa, E,
Spagnolo G. (2006) "Procurement Contracting
Strategies". Handbook of Procurement, Capitolo
4, N. Dimitri, G. Piga, and G. Spagnolo, eds.,
Cambridge University Handbook of Procurement
Chp 4

Introduzione

Finalità generali ...

Fissando obbligazioni e promesse, i **contratti**:

proteggono i soggetti coinvolti nella transazione contro il rischio di cambiamenti improvvisi nel comportamento futuro della controparte

permettono di svolgere in modo sicuro ed efficiente le fasi di pianificazione, investimento e produzione, quando la catena della fornitura è decentralizzata

... finalità specifiche:

Per scegliere la **corretta strategia contrattuale** al fine di evitare conseguenze negative in termini di costi e qualità della fornitura, alcuni tra gli aspetti rilevanti da considerare sono:

- 1 Flessibilità del contratto
- 2 Incentivi alla qualità e alla riduzione dei costi (risparmio monetario)
- 3 Allocazione del procurement risk

Note metodologiche

UNO SCENARIO STILIZZATO

I bisogni dell'acquirente mutano con scarsa probabilità durante la fase di esecuzione del contratto

- La rinegoziazione delle specifiche contrattuali apposte in precedenza (generalmente molto costose per l'acquirente) ricorrono con scarsa probabilità.

Le caratteristiche dei fornitori sono esogene

- La scelta del contratto di approvvigionamento incide scarsamente sulle caratteristiche dei fornitori che decidono di partecipare a un processo di approvvigionamento

La flessibilità del contratto gioca un ruolo limitato, al contrario invece incentivi sulla qualità e sulla riduzione dei costi così come l'allocazione del "procurement risk" rimangono aspetti centrali.

La scelta del contratto di approvvigionamento

Le due dimensioni che maggiormente influenzano la scelta dell'acquirente sono ...

1

Il ruolo del "procurement risk"

2

Il ruolo degli incentivi

Il ruolo del procurement risk 1/2

Procurement risk ...

... si riferisce a quegli eventi che possono ripercuotersi sulla performance contrattuale, e che allo stesso tempo non possono essere previsti accuratamente né influenzati dai contraenti

... che influenzano gli effettivi costi di produzione e che possono influenzare gli attuali livelli qualitativi...

Attitudine al rischio:

nei contratti di approvvigionamento, è improbabile che un contraente sia capace di assicurare tutti i rischi (p.e., attraverso contratti assicurativi e prodotti finanziari derivati)

l'entità, la natura e la varietà delle attività dei contraenti sono indicazioni utili della sua abilità di "assicurarsi" contro le incertezze, ad esempio dei costi effettivi di uno specifico contratto di approvvigionamento...

la capacità di ciascuna parte contrattuale di sopportare il rischio in assoluto non è il fattore più rilevante nella selezione della forma contrattuale ...

Il ruolo del procurement risk 2/2

... ciò che conta è la propensione *relativa* al rischio degli attori coinvolti:

una allocazione efficiente del rischio richiede che esso sia allocato a chi lo può controllare meglio, oltre che a chi può sopportarlo meglio.

1 L'acquirente è più avverso al rischio del fornitore

2 L'acquirente e il fornitore sono entrambi neutrali al rischio

In questo caso, in principio, per l'acquirente è efficiente spostare tutto il rischio sulla controparte così da massimizzare gli incentivi sulla performance → un contratto nel quale la parte che sceglie le attività volte alla riduzione dei costi, sopporta la maggior parte del rischio.

**3. Un caso frequente nell'approvvigionamento di grandi organismi:
Il fornitore è più avverso al rischio dell'acquirente**

Un'efficiente distribuzione del rischio farebbe allora ricadere sul buyer un'ampia parte del rischio

MA ciò potrebbe aver un impatto negativo sugli incentivi!

Il ruolo degli incentivi 1/2

In un mercato di approvvigionamento di beni/servizi standardizzati ...

... i parametri qualitativi possono essere misurati sopportando dei costi

Quando la qualità è facilmente verificabile, è sempre conveniente specificare **nel contratto uno standard qualitativo**, e prevedere l'applicazione di penali se la qualità scende al di sotto dello standard o di bonus se la qualità supera lo standard.

La penalità attesa per la violazione contrattuale (il bonus per il raggiungimento del target) deve essere sufficiente da rendere più conveniente il rispetto dei livelli qualitativi promessi piuttosto che violare il contratto e risparmiare

In un mercato di approvvigionamento di beni/servizi non-standardizzati

... esistono aspetti della transazione che non possono essere esplicitamente considerati nel contratto nonostante siano osservabili dai contraenti

perché queste dimensioni non possono essere verificate da un ufficiale giudiziario.

Il ruolo degli incentivi 2/2

Come un costo di produzione, i costi totali per la produzione di uno specifico bene o servizio possono essere verificati, anche nei contesti di approvvigionamento, attraverso dati di bilancio.

... nelle situazioni in cui i dati di bilancio sono affidabili e i costi totali verificabili ...

... l'acquirente può collegare il meccanismo di pagamento al sostenimento dei costi totali

MA mentre i costi totali sono generalmente verificabili, azioni specifiche, incluso lo sforzo o la diligenza, potrebbero non esserlo.

Struttura del contratto

Contratti espliciti

Contratti scritti e vincolanti che possono essere fatti applicare da una corte di giustizia (soggetto terzo) e quindi possono governare quelle dimensioni dell'approvvigionamento le quali possono essere monitorate e verificate da una corte con una certa onerosità.

L'allocazione del procurement risk e la definizione del sistema di incentivi sugli aspetti economici e qualitativi non possono essere in alcuni casi contrattate esplicitamente

Contratti impliciti/relazionali

Nel caso in cui gli aspetti rilevanti dell'approvvigionamento non sono verificabili da una terza parte, accordi impliciti/relazionali sostenuti dalla minaccia di perdere reputazione e/o affari futuri nel caso di non conformità, possono avere notevole effetto nell'indurre il contraente a rispettare quanto promesso e in generale a rispettare i termini del contratto (esplicito e implicito) di fornitura.

Le categorie dei contratti di approvvigionamento

CONTRATTI ESPLICITI

Cost – reimbursement contracts (CRCs)

Contratti a prezzo fisso (FPCs)

Contratti incentivo (ICs)

CONTRATTI IMPLICITI - RELAZIONALI

Metodi contrattuali per Qualità Non Contrattabile:

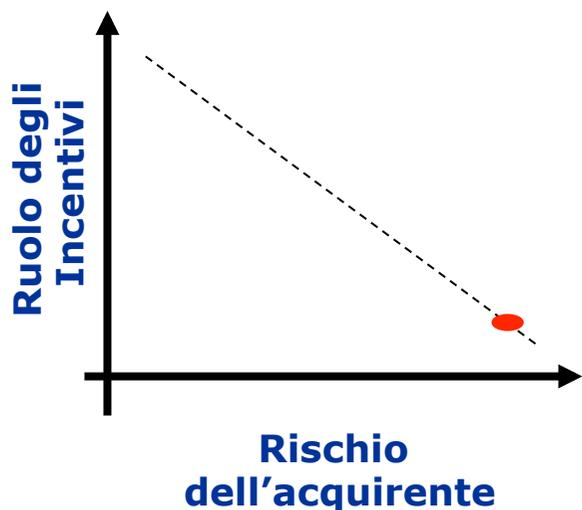
Metodi di selezione o pre-contrattuali

Durante– metodi contrattuali

Dopo – metodi contrattuali

Contratti espliciti – CRCs 1/2

Il CRC è un accordo contrattuale in base al quale l'acquirente contrae di rimborsare tutti i costi di produzione (documentati) inerenti il progetto e di pagare una commissione per la supervisione.



Lato del Procurement risk ...

... Il contraente può non preoccuparsi delle possibili discrepanze tra i costi stimati e attuali di produzione, dal momento che è totalmente assicurato contro ogni eccesso di costi;

Lato degli Incentivi ...

... Il CRCs ha lo svantaggio di non fornire al contraente incentivi ad intraprendere attività per risparmiare sui costi o sforzi per limitarli.

Varianti:

Contratti a prezzo limitato (CPCs)

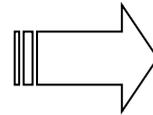
Contratti al prezzo unitario (UPCs)

Contratti espliciti – CRCs 2/2

Svantaggio dei CRCs:

1

Non adatto in situazioni in cui il costo totale del progetto dipende largamente dagli incentivi del contraente a contenere i costi di produzione ...



... la carenza di incentivi adeguati affinché il contraente contenga i costi di produzione potrebbe facilmente trasformarsi in un aumento dei costi durante la fase di realizzazione del progetto.

2

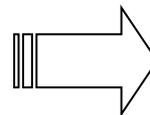
Dal momento che tutti i costi saranno rimborsati, fornitori efficienti e inefficienti avranno l'incentivo a sottomettere la stessa offerta nella fase di selezione così da non permettere all'acquirente di selezionare il fornitore più efficiente

CRC non devono mai esser aggiudicati attraverso un processo di offerte competitive dato che in tal modo si compromette l'obiettivo per l'acquirente di selezionare il fornitore più efficiente

CRCs possono funzionare bene solo:

1

Quando è importante la flessibilità del contratto



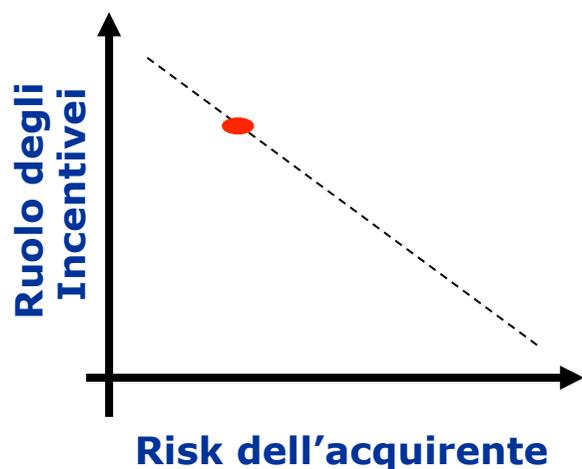
Riduzione (o eliminazione) dei costi di rinegoziazione del contratto.

2

Quando la qualità non è verificabile e ha un ruolo importante nel mercato di approvvigionamento, discrezione a fermare la produzione ...

Contratti espliciti – FPCs 1/2

L' FPC è un accordo contrattuale in base al quale il contraente viene pagato ad un prezzo fisso per realizzare un progetto che soddisfi uno standard qualitativo determinato in precedenza. Il prezzo fisso solitamente scaturisce da un processo di asta competitiva.



Lato del Procurement risk ...

... Il contraente sostiene tutti i costi relativi alla fornitura del bene o servizio previsto nel contratto:

Il contraente affronta pienamente il rischio di sostenere costi di produzione più elevati rispetto a quelli stimati prima di sottomettere la propria offerta.

Lato degli Incentivi...

Il fornitore gode pienamente dei benefici di eventuali risparmi economici che scaturiscono dalla realizzazione del progetto conforme agli standard qualitativi contrattati;

... Mentre il fornitore non riceve alcun pagamento addizionale se fornisce livelli qualitativi superiori a quelli contrattati, le penalità sono tipicamente incluse nel contratto come tassa se la qualità fornita è inferiore agli standards pattuiti.

Contratti espliciti – FPCs 2/2

FPCs sono adatti per quei progetti di bassa complessità e incertezza, cioè per beni e servizi standardizzati.

FPCs possono non essere appropriati in situazioni in cui la qualità non è verificabile:

Forti incentivi nella riduzione dei costi possono indurre il contraente a risparmiare sulle attività non verificabili, ma ciò implica il costo (per l'acquirente) della riduzione della qualità.

Contratti espliciti – ICs

I contratti incentivo tipicamente includono un costo prestabilito, un profitto prestabilito e una formula per l'aggiustamento del profitto che assicuri:

- 1** che il costo effettivo o la qualità che raggiungono il target prestabilito risultino nel profitto prestabilito o nella fee;
- 2** che il costo effettivo che eccede (qualità inferiore) il target risulti in un aggiustamento verso il basso del profitto/fee
- 3** che il costo effettivo inferiore (qualità superiore) rispetto al target risulti in un aggiustamento verso l'alto del profitto/fee

L'ammontare del profitto o fee che può esser corrisposto attraverso il contratto è legato alla performance contrattuale del fornitore **ma** il fornitore non è mai interamente responsabile delle fluttuazioni nei costi di produzione.

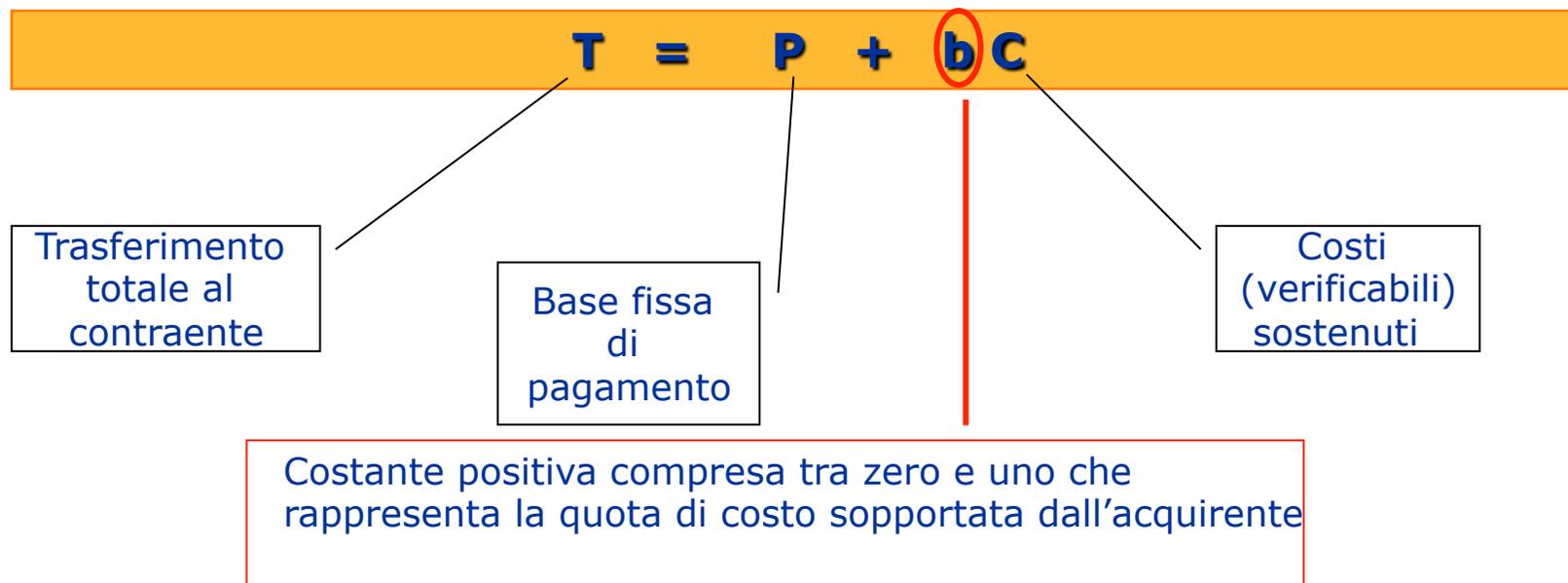
Ics giacciono tra i due estremi di CRC e FPC

Contratti espliciti – Ics:

Contratti incentivo lineari 1/2

ICs spesso prendono la forma di contratti costo-incentivo.

La forma più comune di cost incentive contracts è lineare e può essere descritta dal seguente schema di compensazione per il contraente:



$b = 1$ → Contratti con rimborso dei costi(**CRC**)

$b = 0$ → Contratti a prezzo fisso(**FPC**)

Contratti espliciti – Ics:

Contratti incentivo lineari 2/2

Analogamente i contratti incentivo possono anche essere utilizzati per stimolare più la fornitura di qualità del bene o servizio che la riduzione dei costi

In questo caso, un IC normalmente specifica :

1

Un corrispettivo base \mathbf{P} per la performance minima \mathbf{q}_{\min} (tipicamente una misura della qualità);

2

Addizionali livelli qualitativi superiori $\mathbf{q}_1, \dots, \mathbf{q}_n \dots$

3

Con bonus corrispondenti $\mathbf{B}_1, \dots, \mathbf{B}_n$

Se il target \mathbf{q}_i è raggiunto, l'acquirente paga un bonus addizionale \mathbf{B}_i

Contratti espliciti – Ics:

Bilanciando la ripartizione del rischio e degli incentivi

Un Contratto Costo-Incentivo ...

... stimola il contraente a limitare i costi garantendogli una parte dei risparmi, ma allo stesso tempo rimborsandogli una quota nel caso di sopravvenienze di costi.

Un Contratto Qualità-Incentivo ...

... stimola il contraente a fornire una migliore qualità includendo bonus (possibilmente crescenti) se la qualità effettiva è maggiore della performance minima accettata.

La quota di costo **b** gioca un ruolo cruciale:



*Negli ICs, **b** deve essere maggiore quanto più le attività dirette a ridurre i costi rischiano di ridurre aspetti qualitativi importanti e non contrattabili*

Contratti espliciti – Ics:

Bilanciando la ripartizione del rischio e degli incentivi

Contesto di procurement considerato

- 1 Eventi imprevisti
- 2 Azioni/investimenti del contraente

Influenzano il livello dei costi di produzione, ma nessuna di queste è una dimensione cruciale

ICs potrebbero essere una buona scelta per l'acquirente dal momento che:

- 1 Motivano il contraente ad intraprendere attività innovative di riduzione di costi
- 2 Offrono al contraente una forma di assicurazione contro eventi esogeni ed avversi

Contratti espliciti – Ics:

Costi di transazione e eterogeneità ambientale

Costi di transazione

Ogni attività onerosa legata alla gestione di un contratto incentivo più complesso costituisce un costo di transazione aggiuntivo.

Se i **costi di transazione**, relativi all'adozione di un contratto incentivo, hanno un peso maggiore rispetto al valore dei **benefici attesi** ...

Contratto a prezzo fisso

Eterogeneità ambientale

L'acquirente dovrebbe basare gli incentivi su tutti gli aspetti misurabili che producono informazioni circa lo sforzo del contraente nei diversi compiti previsti dal contratto.

Un contratto incentivo pone il **potere degli incentivi** sulle **dimensioni altamente misurabili** tipicamente più forte rispetto ad un incentivo previsto per dimensioni misurabili con minor precisione ...

Problema: *prestazioni inferiori per aspetti più difficilmente misurabili ma importanti*

Separazione in lotti diversi o Dual sourcing

Contratti espliciti – Ics:

Procedure d'asta

I contratti incentivo controbilanciano la necessità per l'acquirente di prevedere incentivi appropriati al contraente in modo che alti livelli qualitativi (bassi costi) vengano forniti e la successiva richiesta di assicurazione dovuta agli eventi imprevedibili che incidono sulla realizzazione del progetto.

Qual è l'impatto della scelta di schemi differenti di incentivo da parte dell'acquirente sullo screening process per la selezione del contraente intrinsecamente più efficiente?

Astraendo dai potenziali costi di transazione

Un acquirente desideroso di minimizzare il prezzo di aggiudicazione del contratto:

1

selezionando il fornitore più efficiente da un gruppo di potenziali fornitori indifferenti al procurement risk

2

inducendo il più alto livello possibile di risparmio monetario (o aumento della qualità) dal contraente selezionato

Tutto ciò che l'acquirente deve fare è far in modo che i partecipanti in gara competano per un contratto incentivo in cui sia la prte di costo fissa (**P**) sia la frazione di costo (b) siano scelti dai fornitori durante la fase di offerta

Contratti espliciti – Ics:

Conclusioni pratiche

Preferire contratti a prezzo fisso quando:

1

I fornitori sono relativamente insensibili a procurement risk

2

I fornitori appaiono piuttosto omogenei nella capacità di controllare I costi di produzione.

3

I costi di gestione del contratto non sono presumibilmente bilanciati dai benefici della ripartizione del costo legato al rischio in un contratto incentivo

Preferire contratti incentivo quando:

1

Il procurement risk è importante

2

I fornitori sono più sensibili al rischio rispetto all'acquirente

3

I costi e gli standard qualitativi sono affidabili

Contratti impliciti:

Qualità non contrattabile NCQ

Quando le dimensioni qualitative importanti sono osservabili ma non facilmente verificabili e a volte non contrattabili è necessario porre in essere una contrattabilità implicita basata su promesse auto rinforzanti di entrambe le parti, l'acquirente e il fornitore

Il termine implicito viene qui riferito alla constatazione secondo cui se gli incentivi per NCQ vengono posti in essere, questi ultimi automaticamente o implicitamente emergono come azioni ottimali per parte del contraente e non come obbligazioni formali rafforzate da un contratto o da una corte.

Classificazione che raggruppa i metodi sulla base dei differenti momenti in cui l'atteggiamento dell'acquirente induce le imprese a produrre NCQ:

1

Selezione o metodi pre-contrattuali

2

Metodi contrattuali

3

Metodi post contrattuali

Contratti impliciti: Metodi pre-contrattuali

La desiderabilità di una competizione sul prezzo durante la fase di aggiudicazione diventa meno chiara quando alcune variabili del rapporto di approvvigionamento ricadono nella categoria delle variabili non contrattabili.



La competizione sul prezzo generalmente tende a far aumentare la probabilità di selezionare fornitori di bassa qualità e può indurre i contraenti a ridurre ulteriormente gli aspetti qualitativi non contrattabili e costosi durante la fase di esecuzione del contratto.

Quando l'approvvigionamento implica importanti dimensioni non contrattabili come capitale umano o investimenti in R&D, può essere utile attenuare la competizione sul prezzo nella fase di selezione, per esempio limitando il numero dei fornitori in competizione.

**Attenuando la
competizione sul prezzo**



**Livelli qualitativi più
elevati accessibili**

MA: Alto margine = Elevata qualità fornita???
CONDIZIONE NON AUTOMATICA MA SOLO NECESSARIA

Contratti impliciti:

Metodi contrattuali 1/5

Bonus o penali da includere nel contratto (e/o dopo la sua conclusione) potrebbero essere introdotti condizionandoli alla qualità osservata, nei contratti impliciti condizionando pubblicamente premi/penali a misure di "customer satisfaction" che potrebbero essere correlate con il livello di NCQ fornita.

Per esempio:

Quando il processo di selezione è stato definito ...

... può essere stabilito contrattualmente che:

se durante la fase di esecuzione del contratto, la prestazione sulle dimensioni qualitative non contrattabili – misurata da alcuni indicatori di customer satisfaction - scende al di sotto della soglia predefinita ...

... non viene pagato alcun bonus, e/o vengono imposte penali, e/o il contratto non è rinnovato, e/o l'acquirente è libero di rescindere dal contratto e cercare canali alternativi di approvvigionamento

Una questione di credibilità: trovare un fornitore alternativo può essere costoso

...

Contratti impliciti:

Metodi contrattuali 2/5

Un modo per ottenere NCQ è avere sempre un fornitore alternativo, come nel dual sourcing, che mantiene viva la minaccia di passare ad un altro fornitore anche dopo la selezione



Ingrediente necessario: **discrezione** da parte dell'acquirente

Costi: Corruzione, Conflitto d'interesse

Opzioni possibili:

1

Passare ad offerte più basse in graduatoria (Interpello, per passare direttamente al secondo miglior fornitore selezionato durante la fase iniziale della competizione)

2

Full-fledged dual o multi-sourcing (per aver due o più fornitori attivi allo stesso tempo)

3

"Contestabilità" continua (per aggiudicare un contratto di approvvigionamento di lungo termine ma rescindibile in ogni momento, mantenendo la 'minaccia' della competizione di nuovi potenziali fornitori anche se questi non sono presenti nella fase iniziale di offerta)

Contratti impliciti:

Metodi contrattuali 3/5

1

Interpello



Per risparmiare tempo ed evitare i costi di una nuova competizione nel caso di passaggio a un fornitore alternativo

Ciò funge da minaccia di non rinnovo e stimola performance



Rescindere può implicare approvvigionamenti discontinui che in certi casi possono essere impossibili o estremamente onerosi

Se le condizioni proposte dai fornitori non primi in graduatoria sono particolarmente onerose per l'acquirente, può essere preferibile avviare un nuovo processo di selezione

Se la sostituzione prende posto dopo il completamento di alcune fasi dell'approvvigionamento, l'acquirente e the stepping-in supplier devono trovare un accordo su quanto il fornitore in entrata dovrebbe servire

Contratti impliciti:

Metodi contrattuali 4/5

2

Dual or Multi Sourcing



La presenza di fornitori alternativi riduce il potenziale opportunismo del contraente perché l'acquirente è libero di scegliere se tenerli entrambi attivi o quale parte di approvvigionamento allocare all'uno o all'altro, facendo dipendere la scelta dal livello di NCQ fornita da ciascuno

La doppia fornitura genera competizione all'interno del contratto (post-selezione), competizione che può disciplinare I fornitori quando ciò non può esser fatto contrattualmente.



Il frazionamento dell'approvvigionamento riduce le economie di scala di ogni fornitore, implicando una duplicazione dei costi fissi, inclusi quelli legati alla definizione e gestione di due relazioni contrattuali al posto di una, e facendo aumentare l'incertezza sulla fornitura.

Frazionare l'approvvigionamento quasi sicuramente implica un fornitore che non è al costo minimo

Contratti impliciti:

Metodi contrattuali 5/5

3

“Contestabilità” continua



Ogni volta che gli incentivi per la fornitura di NCQ sono assicurati da una competizione potenziale, l'acquirente può aumentare il potere degli incentivi sulle dimensioni contrattabili senza il rischio di indurre il fornitore a risparmiare sui costi deviando sulla qualità.



Una competizione continua produce un ambiente più incerto per il contraente e ciò potrebbe ritorcersi sull'acquirente in termini di prezzi più alti e incentivi all'investimento ridotti.

Conclusioni Pratiche:

Usando metodi contrattuali, l'obiettivo di un'elevata NCQ viene bilanciato per mezzo di:

1. Un aumento nell'incertezza circa la durata/quantità fornita
2. Il costo di interrompere il contratto e passare a condizioni prezzo/qualità peggiore nel caso di una seconda fonte di approvvigionamento
3. Economie di scala e costi di gestione del contratto nel caso di doppia-fornitura

Contratti impliciti:

Metodi post-contrattuali 1/2

Possibilità per l'acquirente di reagire *dopo* l'esecuzione del contratto nel caso in cui venga fornita bassa qualità, o in generale di prendere decisioni inerenti la futura relazione contrattuale sulla base delle performances precedenti del fornitore

Reputazione reciproca di un "corretto" atteggiamento:

Lato fornitore

I fornitori hanno la possibilità di costruirsi una buona reputazione, cioè un valore per le decisioni dell'acquirente circa le future interazioni.

Lato acquirente

Dal lato dell'acquirente, interazioni ripetute possono rendere credibili le decisioni discrezionali nei confronti delle imprese con performance superiori o inferiori.

Rinnovo del contratto e durata del contratto:

Scegliere la durata contrattuale in modo da bilanciare ottimamente l'obiettivo sulla NCQ con economie di scala e incentivi all'investimento.

Contratti impliciti:

Metodi post-contrattuali 2/2

1

Punteggi sulle performance passate, esclusione

La possibilità per l'acquirente di penalizzare in termini di minor punteggio, o a limite di escludere completamente dalle fasi di aggiudicazione di futuri contratti i fornitori che scarse prestazioni in passato. Chiaramente, il fornitore razionalmente anticipa che il risparmio dovuto alla riduzione della qualità fornita (e l'associato aumento dei profitti), deve essere bilanciato con i futuri profitti che andranno persi a causa dell'esclusione dalle successive contrattazioni.

2

Consorzi

Dal punto di vista dell'acquirente è a volte desiderabile che sia stimolata la formazione di consorzi tra fornitori che possono alternativamente competere gli uni con gli altri. Anche se la formazione dei consorzi tende ad aumentare il prezzo dell'approvvigionamento, può tendere se opportunamente controllata a dare maggiore qualità.

3

Negoziazione

DISCUSSIONE: Reputazione Pubblica vs Privata