

Scopri i percorsi per conseguire la  
**QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE ADACI**



## L'ACCADEMIA DEGLI ACQUISTI E SUPPLY MANAGEMENT

- Formazione **ACQUISTI** e **LOGISTICA**
- Consulenza alle imprese
- Eventi & Workshop

# CATALOGO 2016



INSIEME VERSO IL FUTURO DI UNA PROFESSIONE CHE CAMBIA

Adaci e la formazione in ambito Acquisti e Supply Management sono un binomio ormai consolidato.

Anche in questo catalogo ritroverete i temi classici della nostra formazione, dalla trattativa al processo d'acquisto, dagli aspetti contrattuali alla valutazione dei fornitori ma... **con una veste nuova.**

I programmi dei corsi sono stati aggiornati per lasciare più spazio all'**attualità**, alle nuove caratteristiche dei mercati, alla gestione dei rischi e a modelli organizzativi più efficienti e sostenibili.

Grande attenzione è stata dedicata al tema della **tecnologia** a supporto di una professione che negli anni si è evoluta, non solo nelle modalità ma anche negli strumenti. Nei corsi sono state introdotte sessioni in cui vengono presentate

piattaforme di e-procurement o altri strumenti software per il monitoraggio della funzione o per la preventivazione, che stanno diventando compagni indispensabili nell'attività di qualsiasi buyer.

Anche quest'anno continua l'attività di arricchimento della didattica con la presentazione di casi aziendali, esercitazioni e **sessioni di confronto fra partecipanti e manager** su casi d'aula o su elaborati prodotti in home-work.

Che la vostra esigenza sia introduttiva o avanzata, standard o personalizzata su vostre specifiche esigenze, siamo pronti ad accoglierla e a porci al vostro servizio per offrirvi un prodotto capace di condensare l'esperienza di una "Associazione con oltre 45 anni di storia" e la passione di tutti noi.

*Buona lettura da tutto il team di Adaci Formanagement.*



pag. 49



*Insieme verso il futuro di una professione che cambia*

Adaci Formanagement propone un'ampia offerta di opportunità a supporto dei professionisti degli Acquisti e del Supply Management mediante:

## FORMAZIONE

- Presso sedi ADACI o "in house" nella tua azienda
- A catalogo o con programmi personalizzati
- Dal livello base al livello master



## CONSULENZA

Per supportare la tua azienda e ottenere risultati in tempi brevi anche one-to-one



## QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE ADACI

Per qualificare una professionalità che già possiedi o per condurti nella sua acquisizione



## WORKSHOP

Incontri semestrali sull'andamento dei prezzi e sui trend di mercato



## EVENTI ASSOCIATIVI ADACI

Chi si associa ad Adaci potrà partecipare ai numerosi eventi organizzati dall'Associazione, così da restare costantemente informato sui temi più attuali della professione ed ampliare le occasioni di network fra colleghi, sempre utilissime per scambiarsi esperienze ed idee.



Adaci è:

- Occasioni di formazione continua e di networking
- Tavole rotonde
- Eventi informativi

A seconda delle manifestazioni scelte si potranno ritrovare esperti del mondo accademico e/o di quello manageriale che presentano e dibattono modelli di business e best practice adottate dalle imprese di successo.

## FORMAZIONE

per TUTTI i professionisti degli Acquisti



### CORSO BASE ACQUISTI

introduttivo ai fondamentali della professione del Buyer abbinato alla Qualificazione Professionale Adaci L1



### GIORNATE DI STUDIO

di approfondimento, distinte per livello di competenza e abbinato alla Qualificazione Professionale Adaci L2-L3 (vedi pag. 49)

### PERCORSO PER RESPONSABILE ACQUISTI

abbinato alla Qualificazione Professionale Adaci L3

### PERCORSO PER RESPONSABILE LOGISTICA

abbinato alla Qualificazione Professionale Adaci L3



### MASTER E PERCORSI EXECUTIVE

in collaborazione con il mondo universitario

### E PER TUTTI: FORMAZIONE CONTINUA

con eventi, convegni, tavole rotonde, workshop sull'andamento dei prezzi e del mercato per: aggiornarsi, confrontarsi con i colleghi, fare networking, consolidare le competenze già acquisite

*Il valore aggiunto dei nostri docenti è la loro doppia anima: formatori e uomini d'azienda*

# CALENDARIO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA

Date e contenuti delle giornate di studio possono essere soggetti a parziali cambiamenti

 Clicca sul triangolo per andare alla scheda del corso

LIVELLO DI QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE ADACI ABBINATO		N. GIORNATE		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
<b>PERCORSI TRASVERSALI</b>														
	L1	CBA	CORSO BASE ACQUISTI											
	L3	NRA	PERCORSO PER RESPONSABILE ACQUISTI											
	L3	NRL	PERCORSO PER RESPONSABILE LOGISTICA											
<b>1. I PILASTRI DELLA GESTIONE ACQUISTI</b>														
	L2-0	101	COME FARE ACQUISTI EFFICACI											
	L2		102 IL MARKETING D'ACQUISTO											
	L2		103 MODALITÀ OPERATIVE PER LO SCOUTING											
	L2		104 I NUOVI FORNITORI											
	L2-0		105 IL PARCO FORNITORI											
<b>2. GESTIONE ACQUISTI AVANZATA</b>														
	L3		201 LA PIANIFICAZIONE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI											
	L3		202 IL BUDGET DEGLI ACQUISTI											
	L2		203 COST MANAGEMENT											
	L3		204 IL FORNITORE DOMINANTE											
	L3		205 PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT											
	L3		206 ANALISI DEL VALORE											
	L2		207 EARLY INVOLVEMENT PER LO SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI E NUOVI SERVIZI											
	L3		208 MAKE OR BUY											
	L2		209 KPI E REPORTING											
	L2		210 INFORMATICA A SUPPORTO DEGLI ACQUISTI											
	L2		211 LA VISITA AI FORNITORI											
<b>3. CATEGORY MANAGEMENT E ACQUISTI DI SETTORE</b>														
	L3-C		301 LABORATORIO DI CATEGORY MANAGEMENT											
	L2		302 ACQUISTI IT											
	L3		303 ACQUISTARE LAVORAZIONI MECCANICHE											
	L2		304 ACQUISTI DI MATERIALI INDIRECTI E SERVIZI: GESTIONE OTTIMALE E CENTRALIZZAZIONE											

La sigla accanto al titolo di ogni corso indica il livello abbinato alla Qualificazione Professionale Adaci. Esistono 3 livelli:

 **L1** Qualificazione Professionale Adaci di livello **BASICO**

una "0" dopo la sigla indica un corso obbligatorio per l'ottenimento della Qualificazione Professionale Adaci

 **L2** Qualificazione Professionale Adaci di livello **PROGREDITO**

una "C" indica un corso suggerito per l'ottenimento della Qualificazione Professionale Adaci

 **L3** Qualificazione Professionale Adaci di livello **EVOLUTO**



**Corsi che sono parte di percorsi formativi con agevolazioni tariffarie**

**-15%**

**Sconto Early Bird prenotando con almeno 4 settimane di anticipo**

Per tariffe e altre agevolazioni vedi pag. 55

LIVELLO DI QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE ADACI ABBINATO		N. GIORNATE		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
<b>4. LOGISTICA</b>														
	L2	401	IL CRUCOTTO DELLA LOGISTICA	1gg	pag. 29								7 MI	
	L2		402 CONSIGNMENT STOCK	1gg	pag. 30								25 MI	
	L2		403 MILK RUN	1gg	pag. 30								9 MI	
	L2		404 TRASPORTI E SPEDIZIONI INTERNAZIONALI	1gg	pag. 31							25 MI		
	L3-C		405 GLI ASPETTI DOGANALI E FISCALI NEL COMMERCIO ESTERO	1gg	pag. 31							26 MI		
	L3		406 OUTSOURCING LOGISTICO	1gg	pag. 32					14 RM				1 MI
	L2		407 LOGISTICA PER BUYER	1gg	pag. 32					8 PD				2 MI
<b>5. NEGOZIAZIONE E GESTIONE DELLE RELAZIONI (anche in inglese)</b>														
	L2		501 CORSO COMPATTO DI NEGOZIAZIONE	1gg	pag. 33	27 MI			30 PD		27 MI		24 PD	
	L2		502 LA TRATTATIVA D'ACQUISTO	2gg	pag. 34		10-11 MI			12-13 MI	21-22 RM	10-11 MI		
	L2		503 NEGOZIAZIONE: TECNICHE E PSICOLOGIA D'ACQUISTO	2gg	pag. 34		14-15 MI	13-14 MI				5-6 RM	21-22 MI	
	L3		504 CORSO AVANZATO DI PREPARAZIONE ALLA TRATTATIVA	1gg	pag. 35	22 MI								
	L3-C		505 CASI DI NEGOZIAZIONE CON UN DIRETTORE ACQUISTI	2gg	pag. 35			8-29 MI						
	L3		506 NEGOZIARE IN LINGUA INGLESE	2gg	pag. 36			10-11 TO				27-28 MI		
<b>6. ECONOMIA E FINANZA NEGLI ACQUISTI</b>														
	L2-0		601 ECONOMIA E FINANZA: LE CONOSCENZE DI BASE PER IL BUYER	1gg	pag. 37			14 PD	11 MI				10 MI	
	L3		602 BILANCIO D'IMPRESA E INDICATORI DI VALIDITA' GESTIONALE E SOLIDITÀ FINANZIARIA DEI NOSTRI FORNITORI	1gg	pag. 37				18 MI	16 TO			18 BO - 30 MI	
	L3		603 LE CRITICITÀ FINANZIARIE DELLA SUPPLY CHAIN	1gg	pag. 38				18 MI					
	L3		604 MACROECONOMIA INTERNAZIONALE	1gg	pag. 38				19 MI		23 PD			
	L2		605 LA VALUTAZIONE TECNICO/ECONOMICA DEI FORNITORI E DELLE FORNITURE	2gg	pag. 39					6-7 MI				
<b>7. ASPETTI LEGALI DEGLI ACQUISTI E CONTRATTUALISTICA</b>														
	L2-0		701 ASPETTI LEGALI DEGLI ACQUISTI	1gg	pag. 40	28 RM			11 MI			21 PD	11 MI	
	L2		702 ESERCITIAMOCI SU UN CONTRATTO DI FORNITURA DEI BENI	1gg	pag. 41				20 MI					
	L3		703 ESERCITIAMOCI SU UN CONTRATTO D'APPALTO DI SERVIZI	1gg	pag. 41		11 RM		27 MI			13 PI		
	L3		704 ESERCITIAMOCI SU UN CONTRATTO DI FORNITURA DI UN IMPIANTO	1gg	pag. 42						23 MI		8 PI	
	L2		705 I CONTRATTI DI LOCAZIONE: REQUISITI LEGALI E NEGOZIAZIONE	2gg	pag. 42					29-30 MI				
	L3-C		706 CONTRATTUALISTICA INTERNAZIONALE	1gg	pag. 43			15 MI				6 MI		
	L3		707 ANALISI E DISCUSSIONE DI UN CONTRATTO INTERNAZIONALE COMPLESSO	1gg	pag. 43				13 MI					
<b>8. NUOVI TREND</b>														
	L3-C		801 IL RUOLO DEGLI ACQUISTI NEL PROCESSO DI SALES AND OPERATIONS PLANNING (S&OP)	1gg	pag. 44			28 MI						
	L3-C		802 LA GESTIONE DEL RISCHIO NEI PROCESSI D'ACQUISTO	1gg	pag. 45				23 MI					
	L3		803 GLI ACQUISTI SOSTENIBILI	1gg	pag. 45				31 MI					
	L3-C		804 I PRINCIPI DEL LEAN MANAGEMENT	1gg	pag. 46						28 MI	20 TO		13 PD
	L3		805 LEAN PURCHASING E LEAN SUPPLY CHAIN PER LE PMI	2gg	pag. 46					4-5 MI				
<b>MASTER E PERCORSI EXECUTIVE</b>														
	L3		PERCORSO EXECUTIVE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT <i>in collaborazione con MIP</i>		pag. 47									
			MASTER IN PROCUREMENT MANAGEMENT - APPROVVIGIONAMENTI E APPALTI <i>in collaborazione con Università di Tor Vergata</i>		pag. 47									



## Percorso formativo associabile alla Qualificazione Professionale Adaci di livello basico

L1

Acquistare oggi significa molto di più che soddisfare le esigenze degli enti richiedenti. Il "fai da te" o lo "spontaneismo organizzativo" non sono infatti più sufficienti. Spendere bene i soldi dell'azienda implica la conoscenza della mission aziendale e dei diversi modelli di business, l'oculata gestione dei processi e l'attenta analisi dei mercati di fornitura. Il Corso Base Acquisti offre una rassegna sintetica ed efficace di queste conoscenze e degli strumenti da utilizzare per gestire in modo professionale i processi d'acquisto nelle aziende sia industriali sia del terziario.

**Destinatari del Corso:** Con alle spalle una storia pluridecennale il Corso Base Acquisti di Adaci vanta la formazione di migliaia di nuovi buyer e costituisce un momento di verifica ad aggiornamento per gli addetti di maggior esperienza che hanno l'opportunità di confrontarsi con i nostri docenti sulle tematiche chiave trattate nel percorso.

**Obiettivi:** Il percorso formativo fornisce un quadro sintetico e concreto delle competenze e degli obiettivi della funzione acquisti e presenta le metodologie utilizzate per la loro realizzazione. Esso evidenzia altresì la trasversalità dei processi d'acquisto e la necessità di un costante dialogo con l'ente richiedente al fine di minimizzare costi e tempi operativi. I temi proposti spazieranno dalle nozioni fondamentali della gestione acquisti, come le basi dell'economia, della negoziazione e della gestione materiali fino ai più moderni strumenti IT a supporto delle attività d'acquisto, senza dimenticare temi fondamentali come gli aspetti legali e l'assicurazione qualità per una gestione professionale del proprio ruolo.

**Metodologia:** Didattica e contenuto delle giornate di studio assicureranno la trasferibilità dei concetti esposti in aula, anche attraverso il ricorso ad esemplificazioni e ad un costante dialogo coi docenti. **Il nuovo programma è stato aggiornato per rispondere alle nuove esigenze delle aziende con lo scopo principale di affrontare le criticità operative delle attività dei buyer.** È stata introdotta la metodologia della presentazione e della discussione di un caso aziendale tipo che consentirà ai partecipanti di ritrovare e sperimentare nella pratica i temi toccati nei vari moduli.

**Corpo Docente:** Manager esperti degli acquisti e Consulenti d'impresa che hanno sperimentato sul campo i processi e i modelli di business esposti in aula.

### MODULO 1 ACQUISTI E SUPPLY MANAGEMENT

- Comprare oggi: spendere bene i soldi dell'azienda
- Evoluzione della funzione:
  - dall'ordinificio al category management
  - dalla transazione commerciale all'integrazione collaborativa
- Competenze dirette e competenze condivise con altre funzioni
- Il processo d'acquisto standard e la sua trasversalità:
  - fasi del processo a valore aggiunto
  - integrazione con l'ente richiedente e con i fornitori primari
- La Matrice di Kraljic per la classificazione degli acquisti
- Introduzione di un caso aziendale sul quale mettere in pratica i concetti appresi:
  - descrizione del contesto nel quale opera l'azienda
  - esercitazione di predisposizione Matrice di Kraljic
  - esame delle caratteristiche delle varie categorie e delle specificità del processo d'acquisto.

### L'A,B,C DELL'ECONOMIA PER IL COMPRATORE

- I concetti di valore, prezzo e costo
- La struttura e le caratteristiche di base dei mercati di fornitura
- Il budget d'impresa e il budget acquisti come linee guida per gli obiettivi della funzione.

### MODULO 2 MARKETING D'ACQUISTO

- Il marketing d'acquisto: cos'è, a cosa serve e quando si applica
- Il marketing d'acquisto e lo sviluppo di nuovi prodotti e nuovi servizi
- L'interfunzionalità del marketing d'acquisto
- Strutturazione del processo di marketing
- Marketing d'Acquisto e matrice di Kraljic.

### VALUTARE I FORNITORI E LE FORNITURE

- Evoluzione della gestione dell'Albo Fornitori e del Rating Fornitore:
  - dalla valutazione ai fini ISO, alla valutazione globale del fornitore
  - la valutazione globale del fornitore: tecnica, qualitativa ed economico/finanziaria
- Esercitazione sulla valutazione delle forniture:
  - esame del grado di dipendenza dal/del fornitore
  - esame della sua solidità finanziaria
  - predisposizione richieste.

### MODULO 3 I FONDAMENTALI DELLA NEGOZIAZIONE

- Introduzione alla negoziazione
- Correlazione tra negoziazione e processo d'acquisto
- Leverage committenza fornitore visti attraverso la matrice di Kraljic
- Preparazione della negoziazione: tra strategia e tattica
- Affinamento delle strategie e tattiche negoziali
- Messa a punto della griglia negoziale e della trattativa
- Negoziazione antagonistica e collaborativa (win-lose e win-win negotiation).

### INFORMATION TECHNOLOGY E GESTIONE DEGLI ACQUISTI con la partecipazione di Niuma

- ICT come supporto e cultura di base dell'azienda
- Il sistema informativo aziendale
- I sistemi ERP
- e-procurement
- e-sourcing e aste elettroniche

### MODULO 4 ASPETTI LEGALI DEGLI ACQUISTI

- Contratto ed elementi essenziali del contratto:
  - autonomia contrattuale, forma e responsabilità precontrattuale
  - proposta e accettazione: come si forma il contratto
- I tipi di contratto più utilizzati in azienda (compravendita, appalto, trasporto, ...): loro caratteristiche salienti
- Documenti contrattuali (ordini chiusi, ordini aperti, contratti quadro...): caratteristiche e campi di utilizzo
- Le condizioni generali di acquisto e le condizioni speciali
- Passaggio di proprietà e trasferimento dei rischi

### GESTIONE MATERIALI E LOGISTICA

- Punti di contatto fra attività di acquisto e logistica
- I magazzini come luogo di spedizione e di ricezione delle merci: comprenderli per migliorare l'attività d'acquisto (tipologie, attività e costi)
- Cenni sulle principali modalità di trasporto:
  - tipologie di operatori
  - documenti di trasporto e modalità di resa nazionali ed internazionali (Incoterms 2010)
- Gli imballaggi
- Origine del Fabbisogno (distinte base, MRP, RDA), lotti di acquisto e rotazione delle scorte
- Il ciclo documentale degli Acquisti e i passaggi di informazioni fra le varie funzioni coinvolte nel processo d'acquisto

Per ottenere la Qualificazione Professionale Adaci di Livello Basico L1, al termine del Corso Base Acquisti è necessario partecipare alla specifica Sessione Plenaria che prevede un test di verifica delle conoscenze (si veda pag. 49)

LUOGHI E DATE DI SVOLGIMENTO				
BOLOGNA	10, 12, 17, 19 maggio	10, 12, 14, 18 ottobre		
MILANO	9, 10, 16, 17 marzo	8, 9, 15, 16 giugno	14, 15, 21, 22 settembre	16, 17, 23, 24 novembre
NAPOLI	19, 20, 26, 27 ottobre			
PADOVA	3, 4, 10, 11 marzo	10, 11, 17, 18 novembre		
ROMA	2, 3, 9, 10 marzo			
TORINO	5, 12, 19, 26 maggio	6, 13, 20, 27 ottobre		
SAN MINIATO	6, 13, 20, 27 maggio			



## Percorso formativo associabile alla Qualificazione Professionale Adaci di livello evoluto

L3

Questo percorso formativo nasce con l'obiettivo di supportare i Responsabili Acquisti di nuova nomina nella fase di assunzione del nuovo ruolo.

### I contenuti si sviluppano lungo 2 direttrici:

- la prima riguarda le competenze legate al fatto di essere "responsabili" di una funzione e approfondisce principalmente competenze di tipo organizzativo e strategico;
- la seconda riguarda invece le competenze tecniche specifiche della gestione degli acquisti e si concentra sui principali strumenti a disposizione per ridurre i costi ed aumentare il valore aggiunto della funzione.

### Questo percorso formativo è adatto sia per chi:

- è cresciuto all'interno degli acquisti e ha bisogno di consolidare le tecniche per l'ottimizzazione organizzativa e gestionale
- proviene da un'altra area aziendale e ha bisogno di una panoramica sugli strumenti necessari per una moderna e profittevole gestione degli Acquisti.

LUOGHI E DATE DI SVOLGIMENTO			
LUOGO DI SVOLGIMENTO	MODULO 1-2	MODULO 3-4	MODULO 5
MILANO	4-5 APRILE	16-17 MAGGIO	28 GIUGNO
MILANO	19-20 SETTEMBRE	17-18 OTTOBRE	18 NOVEMBRE

### MODULO 1 LA FUNZIONE ACQUISTI

- Evoluzione della funzione: dagli Acquisti al Supply Management e da centro di costo a centro di profitto
- Fasi del processo di acquisto e relativo valore aggiunto
- Relazioni con altre funzioni.

### COSA SIGNIFICA ESSERE RESPONSABILI DI FUNZIONE

- Responsabilità multidimensionale: obiettivi, risorse e tempi
  - Risorse: definizione ruoli, competenze ed organizzazione risorse
  - Obiettivi: interni, interfunzionali e interaziendali focalizzati alla creazione di vantaggi competitivi
  - Tempi: utilizzo delle tecniche di Project Management
- Fasi di "insediamento" nella funzione
- Cultura Aziendale: "Open Mind" e non solo focus sulla funzione, diffusione della cultura a tutta la struttura.

### STRATEGIE D'ACQUISTO

- L'Impresa: vision, mission e piano strategico
- Piano strategico degli Acquisti
- Processo di definizione della strategia aziendale (catena del valore, analisi concorrenza, PEST, SWOT analisi, . . .)
- Distinzione fra scelte strategie, tattiche e operative
- Condivisione delle scelte.

### MODULO 2 STRUMENTI PER AUMENTARE IL VALORE AGGIUNTO DELLA FUNZIONE

- Tecniche di gestione acquisti
  - Analisi TCO
  - Matrice di Kraljic, strategie d'acquisto e relazioni coi fornitori
  - Early Involvement
  - Category Management
  - Esercitazione: impostazione del piano operativo degli acquisti per l'azienda dei corsisti
- Esame strumenti IT a supporto dei processi Gestionali (ERP, portali, piattaforme per aste on line, ecc.)
- Cenni di Risk Management

### MODULO 3 ESAME E DISCUSSIONE DI UN PIANO ACQUISTI ELABORATO DA UN PARTECIPANTE

#### STRUMENTI PER LA PREPARAZIONE DELLE TRATTATIVE

- Processo negoziale
- Raccolta informazioni
- Esame punti di forza compratore/venditore
- Definizione obiettivi e spazi di manovra
- Rapporti di forza e gestione fornitore dominante
- Buying Center e Centralità del Purchasing Manager
- Principi di comunicazione interpersonale
- Alcune Tattiche negoziali.

#### GESTIONE RELAZIONI AZIENDALI

- Relazione con Top Management
  - condividere obiettivi
  - aumentare credibilità Direzione Acquisti
  - ottenere commitment
- Relazione con Clienti Interni
  - informarli su attività, criticità, opportunità, mercati
  - coinvolgerli su obiettivi comuni del processo d'acquisto/piano acquisti
  - soddisfare le esigenze
  - gestire rapporti cross-function/company
- Relazione con Collaboratori
  - sviluppare la professionalità dei Buyer
  - motivare lo staff
  - responsabilizzare su obiettivi e risultati
  - delegare

### MODULO 4 MONITORAGGIO DELLA FUNZIONE

- Budget Acquisti
  - Modalità di redazione del budget di funzione
  - Come/dove cercare informazioni necessarie
- Sistemi di monitoraggio della funzione
  - Esercitazione: predisposizione cruscotto KPI della funzione
- La qualifica dei fornitori:
  - Perché farla e come differenziarla per tipologia di fornitura
  - Gestione del parco fornitori
- La compliance aziendale alla luce del decreto 231.

#### GESTIONE CONTRATTUALE DELLE CRITICITÀ DI FORNITURA

- Sintesi principali fattispecie e tipologie contrattuali
- Contratti di servizi
- Definizione specifiche contrattuali
- Esercitazione su service level agreement.
- Le condizioni generali d'acquisto

### MODULO 5 Analisi e discussione collegiale di tematiche proposte dai partecipanti finalizzate ad approfondire modalità e dubbi applicativi di quanto esposto in aula nei moduli precedenti.

#### PRE-REQUISITI

Per una proficua comprensione del modulo "Gestione contrattuale delle criticità di fornitura" è opportuna una conoscenza dei fondamenti della contrattualistica aziendale. Per chi ne fosse digiuno si suggerisce la precedente frequentazione del corso "Aspetti legali degli Acquisti"

#### ESERCITAZIONI

Il percorso ha carattere applicativo e prevede varie esercitazioni inerenti i temi proposti. Alcune verranno svolte in aula e altre saranno sviluppate come "home-work". Ai partecipanti è richiesto, se possibile, di presentarsi in aula dotati di PC.

#### STRUTTURAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO: 4 moduli di una giornata più un quinto di mezza giornata

Dopo i primi due moduli consecutivi è previsto un mese di pausa durante il quale i partecipanti imposteranno il proprio Piano Strategico degli Acquisti che verrà presentato e discusso nel corso del terzo e del quinto modulo. Tra il quarto e il quinto modulo ci sarà un altro mese di pausa per sperimentare l'applicazione dei contenuti prima dell'ultimo incontro in aula col docente.



## Percorso formativo associabile alla Qualificazione Professionale Adaci di livello evoluto

L3

Una buona organizzazione della logistica permette il conseguimento degli obiettivi aziendali, mentre una gestione meno efficiente può, al contrario, ostacolarne il raggiungimento. È con questo spirito che presentiamo questo nuovo percorso volto a fornire un quadro d'insieme dei principali concetti, degli strumenti e delle metodologie di gestione.

### I contenuti si sviluppano lungo 2 direttrici:

- la prima riguarda la creazione di competenze tecniche specifiche della funzione logistica (intesa in primis come sistema organizzativo che ottimizza magazzini e trasporti in congiunzione con gli acquisti e le vendite)
- la seconda riguarda invece la formazione di una visione strategica di Supply Chain Management che vede nella gestione integrata delle attività di acquisto e logistiche la chiave per poter conseguire massima efficacia ed efficienza in azienda.

### Questo percorso formativo è adatto per chi:

- si occupa di Acquisti e ha bisogno di formarsi sulla gestione logistica per disporre di ulteriori competenze per governare l'acquisto di beni (in termini di tempi, costi e livello di servizio), da applicare nel contesto della propria azienda o di quella dei fornitori.
- è cresciuto all'interno della funzione logistica e ha bisogno di strutturare le sue competenze o di integrarle al fine di ottimizzare l'organizzazione e la gestione della funzione stessa.

### ESERCITAZIONI

Il percorso ha carattere applicativo e prevede varie esercitazioni inerenti i temi proposti. Alcune verranno svolte in aula e altre saranno sviluppate come "home-work".

### TESTIMONIANZE

Durante il percorso sono previste delle testimonianze per approfondire temi specifici con esperti.

### STRUTTURAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO: 4 moduli di una giornata più un quinto di mezza giornata

Dopo i primi due moduli consecutivi è previsto un mese di pausa durante il quale i partecipanti lavoreranno su un compito assegnato dal docente che verrà presentato e discusso nel corso del terzo modulo. Tra il quarto e il quinto modulo ci sarà un altro mese di pausa per lasciare ai partecipanti la possibilità di mettere in pratica e di individuare aree di approfondimento sulle quali lavorare durante l'ultimo modulo.

#### LUOGHI E DATE DI SVOLGIMENTO

LUOGO DI SVOLGIMENTO	MODULO 1-2	MODULO 3-4	MODULO 5
Milano	5-6 maggio	6-7 giugno	8 luglio

### MODULO 1 DALLA GESTIONE DI MAGAZZINI E TRASPORTI ALLA LOGISTICA

- L'evoluzione della visione da magazzini e trasporti fino alla logistica
- La logistica come fonte di vantaggio competitivo: aspetti teorici ed esame di casi di successo
- La logistica:
  - definizioni
  - obiettivi principali
  - attività tra strategia e operatività
  - ruoli ed organigramma

#### IL MAGAZZINO

- Le scorte: funzioni e tipologie
- Classificazione dei magazzini e cenni sulle reti logistiche
- Aree principali di magazzino: ricevimento, stoccaggio, spedizione
- Definizione del layout di magazzino: requisiti di partenza, vincoli, obiettivi e dimensionamento delle aree
- Strutture per lo stoccaggio dei materiali
- Mezzi per la movimentazione dei materiali
- Scelta fra acquisto o noleggio dei mezzi di movimentazione
- Esercitazione su scelte alternative di layout

### MODULO 2 LA GESTIONE DEL MAGAZZINO ED I SUPPORTI IT

- Le principali fasi di gestione materiali: descrizione, strumenti a supporto, ruoli, punti di attenzione
  - ricevimento merci
  - stoccaggio
  - prelievo con focus sulle possibili modalità di picking
  - spedizione
- Software per la gestione del magazzino
- Controllo della performance di magazzino: indicatori e strumenti
- La specificità e le problematiche di un magazzino di un'azienda di produzione industriale
- Assegnazione di un compito da svolgere in modalità home-work

#### LA GESTIONE SCORTE

- Sistemi di produzione e punto di disaccoppiamento
- Sistemi di gestione delle scorte
  - Domanda dipendente ed indipendente
  - MRP, ordini chiusi, lotto economico, punto di riordino, sistemi JIT
- Scorta di sicurezza e indice di rotazione delle scorte
- Valutazione economico-finanziaria delle scorte e working capital
- Matrice consumi/giacenze ed azioni conseguenti
- Esercitazione

### MODULO 3 ESAME E DISCUSSIONE DI UN COMPITO ELABORATO DA UN PARTECIPANTE

#### LA DISTRIBUZIONE ED IL TRASPORTO

- Caratteristiche delle diverse modalità di trasporto: mare, strada, ferroviario, aereo
- Caratteristiche mezzi
- Specifiche di imballo
- Documenti necessari
- Infrastrutture connesse
- Struttura dei costi
- Rischi/punti di attenzione e scelte
- I trasporti intermodali
- Ottimizzazione tra i magazzini ed i trasporti
- La reverse logistics: la logistica dei resi e la loro gestione

### MODULO 4 L'OUTSOURCING LOGISTICO

- Le ragioni e le valutazioni economiche di un outsourcing logistico
- Passi di un progetto di outsourcing
- I costi da valutare e la stesura del contratto
- Esempi di valutazione di un outsourcer

#### ASPETTI LEGALI PER LA LOGISTICA

- Sicurezza: concetti fondamentali per chi opera in un magazzino
- Responsabilità legate alla presenza di cooperative
- Trasporti: il contratto di trasporto e la responsabilità solidale
- Contratto di deposito ed assicurazione
- Richiami al passaggio di proprietà ed agli Incoterms

**MODULO 5** Mezza giornata in codocenza per analizzare e discutere collegialmente tematiche proposte dai partecipanti finalizzate ad approfondire temi, modalità e dubbi applicativi di quanto esposto in aula nei moduli precedenti.

**POSSIBILITÀ DI APPROFONDIMENTO SU TEMI SPECIFICI SONO PRESENTATE FRA LE GIORNATE DI STUDIO DELL'AREA 4**

## PERCORSI FORMATIVI PRESENTI NELL'AREA TEMATICA



### PERCORSO "RICERCA E GESTIONE DEI FORNITORI"

- **102 IL MARKETING D'ACQUISTO**  
*Dove e da chi acquistare ciò che serve*
- **103 MODALITÀ OPERATIVE PER LO SCOUTING**  
*Giornata di approfondimento su modalità e strumenti per ricercare nuovi fornitori*
- **104 I NUOVI FORNITORI**  
*Valutazione preventiva e qualificazione*
- **105 IL PARCO FORNITORI**  
*Analisi, selezione, qualifica e gestione*

Vedi agevolazioni a pag. 55



## 101 COME FARE ACQUISTI EFFICACI

*Corso pratico su processo d'acquisto e organizzazione di una moderna funzione acquisti*

L2-0

L'esecuzione delle attività d'acquisto è atto personale e singolare di ogni azienda, la quale ne modella le procedure e le fasi in accordo alla propria dimensione, alla tipologia dei beni e dei servizi da approvvigionare e ai mercati d'acquisto presso i quali intende operare. Ciononostante l'esperienza ha dimostrato come esista una ossatura della funzione acquisti che resta immutata e immutabile in qualunque contesto aziendale. Questo corso di apertura del catalogo Adaci 2016 descrive l'architettura e la dinamica di questa struttura e ne approfondisce gli aspetti di funzionamento operativi. L'insegnamento e la didattica sono connotati da una continua ricerca delle risposte alle domande-base che gli addetti degli acquisti si pongono quotidianamente: come organizzare il proprio lavoro e come gestire l'interfaccia con il lavoro dei colleghi delle diverse funzioni aziendali, come valutare l'affidabilità, quale è la metodologia più adeguata di comparazione delle offerte, come scegliere il contenitore contrattuale più idoneo, quali sono le informazioni più rilevanti che debbono essere assunte prima di una trattativa.

### OBIETTIVI

- Esaminare approfonditamente la dinamica delle attività e dei processi di base eseguiti dalle funzioni acquisti
- Riconoscere le aree nelle quali è possibile creare maggior valore.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Introduzione
  - La catena del valore e gli obiettivi della funzione
  - Acquisti operativi, tattici e strategici
- Esame del processo d'acquisto e delle fasi a valore aggiunto:
  - La richiesta di acquisto. Definizione della specifica tecnica e distinzione fra requisiti essenziali, importanti e minori
  - La Matrice di Kraljic come strumento per la gestione del portafoglio acquisti e la scelta delle politiche l'acquisto.
  - I fornitori.
  - Il ciclo della richiesta d'offerta, dalla creazione della RdO, alla comparazione delle offerte con focus su:
    - fornitori ai quali rivolgersi (nuovi, potenziali, attivi, partner)
    - Analisi delle offerte sotto il profilo dei costi totali di fornitura
  - I rilanci
  - I format contrattuali. Convenzioni, contratti quadro, ordini chiusi e ordini aperti
  - La preparazione tecnica alla trattativa.
- Cenni alle dimensioni per il presidio della funzione: competenze, organizzazione, processi, information technology e metriche di rilevazione prestazioni.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**

- 29 gennaio Padova
- 3 marzo Milano
- 10 giugno Milano
- 4 ottobre Milano
- 10 novembre Roma

## 102 IL MARKETING D'ACQUISTO

*Dove e da chi acquistare ciò che serve*

L2



Quale è il mercato d'acquisto più adeguato per i fabbisogni dell'azienda? Quali sono i fornitori appartenenti a quel mercato più adeguati alle nostre esigenze? Il Marketing d'acquisto è lo strumento che ci aiuta a rispondere a domande semplici ma fondamentali come quelle appena viste, laddove per mercato d'acquisto si intende l'insieme dei fornitori individuati da una serie di caratteristiche: attività svolta, potenzialità, luogo di residenza, dimensioni, certificazioni. In aggiunta, il marketing d'acquisto esamina le caratteristiche primarie del fabbisogno aziendale e lo posiziona in funzione della rilevanza e della struttura del mercato d'acquisto di riferimento per porre in evidenza le criticità e le opportunità di miglioramento. Il marketing d'acquisto è la disciplina fondante dei processi d'acquisto e la sua assenza può significare la perdita del motore del valore.

### OBIETTIVI

- Indicare la metodologia per coniugare l'attività di marketing d'acquisto con le strategie di sviluppo aziendale
- Trasmettere le tecniche per impostare un piano di marketing degli acquisti personalizzato in funzione delle caratteristiche aziendali e della natura dei beni/servizi in acquisto
- Stabilire i criteri che segnano la differenza tra marketing reattivo e proattivo.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Il marketing d'acquisto:
  - costruzione e armonizzazione della classificazione merceologica
  - definizione e dinamica del processo di marketing degli acquisti
  - marketing d'acquisto reattivo e proattivo
  - la strategia del marketing degli acquisti per leggere il mercato e la concorrenza
  - le possibili azioni sui mercati di fornitura
- Le determinazioni/decisioni di marketing d'acquisto
  - scouting nuovi fornitori
  - ricerca di alternative tecnologiche e di fornitura
  - azioni con i fornitori attivi
- Il marketing laterale per la definizione proattiva delle necessità
  - azioni all'interno dell'azienda
  - revisione e aggiornamento delle specifiche tecniche di fornitura
- Verifica e controllo del marketing degli acquisti.
  - Valutazione dei costi delle opportunità di MdA
  - Tableau du bord dell'esito delle azioni di marketing d'acquisto.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**

- 4 febbraio Milano
- 24 febbraio Padova
- 16 settembre Milano
- 1 dicembre Roma

## 103 MODALITÀ OPERATIVE PER LO SCOUTING

*Giornata di approfondimento su modalità e strumenti per ricercare nuovi fornitori*

L2



Se oggi le funzioni acquisti sono orientate verso il possesso di portali di fornitura in web application, capaci di accogliere e gestire le candidature spontanee dei fornitori potenziali, lo scouting attivo, e dunque la ricerca autonoma e autodeterminata di nuovi fornitori, resta una delle armi più potenti tra quelle disponibili nel bagaglio di competenze e conoscenze del buyer. L'obiettivo dello scouting attivo è accrescere il numero dei soggetti ai quali è possibile sottoporre un fabbisogno d'acquisto. Si tratta dunque di creare le condizioni per ritrovarsi in una situazione che, sempre, in qualunque azienda, comunque dimensionata, ovunque ubicata e in ogni ambito di attività economica, rappresenta la condizione base per avere l'opportunità di creare concorrenza e acquistare al meglio.

E se la pratica dello scouting è antica come gli acquisti e dunque forse come il mondo, di certo sono cambiati gli strumenti, gli scenari, gli obiettivi e i tempi di realizzazione. La giornata avrà un taglio applicativo e il docente guiderà i partecipanti nella definizione di strumenti di scouting specifici per gli acquisti che trattano quotidianamente.

### OBIETTIVI

- Conoscere il panorama degli strumenti a disposizione della funzione acquisti per la ricerca di nuovi fornitori
- Acquisire nozioni e competenze per l'effettuazione dello scouting tradizionale e di quello in rete
- Individuare siti e banche dati utili per lo scouting.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Definizione del processo di scouting dei fornitori e suo posizionamento nel sistema acquisti aziendale
- Fasi dello scouting attivo:
  - analisi sistematica delle categorie merceologiche aziendali
  - individuazione delle categorie merceologiche che richiedono un arricchimento della base di fornitura
  - ESERCITAZIONE: Analisi di categorie merceologiche proposte dai partecipanti
  - definizione del profilo e della località delle aziende da individuare
  - definizione delle informazioni da rilevare
  - definizione degli obiettivi quantitativi della ricerca
  - individuazione dei canali potenziali attraverso cui fare la ricerca
  - ESERCITAZIONE: Definizione dei parametri di ricerca di beni e servizi proposte dai partecipanti
- Ricorso a service provider specializzati
- Ricerca su Internet:
  - siti specializzati con raccolta di informazioni su aziende nazionali e internazionali
  - ricerca attraverso motori e parole chiave (individuazione di quelle più efficaci)
  - ricerca di beni e servizi proposti dai partecipanti
- Analisi dei dati ottenuti e richiesta di eventuali integrazioni
- Contatti e banche dati utili per la ricerca.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**

- 17 marzo Roma
- 12 maggio Milano
- 13 ottobre Milano

## 104 I NUOVI FORNITORI

*Valutazione preventiva e qualificazione*



Il possesso di un vasto insieme di fornitori potenziali qualificati è fortemente rilevante per garantirsi dai rischi delle interruzioni di fornitura e dall'insorgere di monopoli e oligopoli da parte dei fornitori. E' per questa ragione che le tecniche di valutazione e di qualificazione dei nuovi fornitori, abitualmente assistite da sistemi e applicativi informativi dedicati, hanno assunto una importanza decisiva tra gli strumenti in uso presso le funzioni acquisti di aziende di ogni dimensione e appartenenti a tutti i settori di attività economica. La costruzione di un apparato di valutazione e qualificazione richiede, a monte, l'elaborazione di una accurata classificazione merceologica dei beni e dei servizi acquistati, e, a valle, l'applicazione di un sistema complesso di parametri, indicatori e algoritmi di calcolo.

### OBIETTIVI

- Familiarizzare con dimensioni, caratteristiche e modalità applicative di un efficace processo di qualifica fornitori
- Individuare i parametri utili alla valutazione preventiva delle aziende che si candidano come fornitori per le differenti categorie merceologiche
- Definire la natura degli indicatori e degli algoritmi di calcolo dei sistemi di valutazione preventiva.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Creazione della classificazione merceologica
- Gruppi merce e definizione dei mercati di acquisto di riferimento
- ESERCITAZIONE: Individuazione e analisi da parte dei partecipanti di alcuni gruppi merce di beni e servizi
- Dai risultati dello scouting ai processi di valutazione.
- I parametri della valutazione dei fornitori potenziali
- Definire i pesi e gli indicatori
- Il questionario di valutazione e lo sviluppo fornitore
- Gli algoritmi di valutazione
- ESERCITAZIONE: In accordo al modello di valutazione preventivo predisposto dal docente e illustrato in aula costruzione di alcuni casi di fornitori di beni e servizi
- L'affidabilità dei dati trasmessi dai fornitori
- Oggettività e soggettività nella valutazione
- L'esito della valutazione
- Il ranking dei fornitori potenziali e il loro inserimento in albo fornitori
- Approvazione e Qualificazione dei fornitori potenziali
- I processi di qualificazione
- L'omologazione dei prodotti e dei servizi del fornitore
- ESERCITAZIONE: costruzione di percorsi di qualificazione e di omologazione prodotti/servizi di fornitori proposti dai partecipanti
- La classificazione finale dei fornitori nell'albo.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 11 febbraio Torino  
• 7 aprile Milano

## 105 IL PARCO FORNITORI

*Analisi, selezione, qualifica e gestione*



I beni e servizi acquistati dalle imprese sono tra loro diversi, diversa è la loro criticità sulla gestione aziendale e diversi sono i rapporti di fornitura instaurati per ottenerli. Ne consegue che alla base di una corretta gestione dei fornitori ci siano la segmentazione del portafoglio acquisti e del parco fornitori, così da poter declinare qualifica e gestione in base alla merceologia acquistata, alla relazione che si intende instaurare e al ruolo che il fornitore dovrebbe espletare. Un buon sistema di qualifica presuppone adeguati sistemi di misurazione che includono report di chiusura ordini, KPI e Balanced Score Card. In un momento in cui alla Funzione Acquisti è richiesto di contribuire sempre più al raggiungimento degli obiettivi aziendali, anche la valutazione e gestione dei fornitori diventano punti cardine del successo aziendale.

### OBIETTIVI

- Familiarizzare con dimensioni, caratteristiche e modalità applicative di un efficace processo di qualifica fornitori
- Apprendere i fondamentali degli audit di controllo e delle visite ispettive
- Presentare e discutere gli indicatori di prestazione maggiormente utilizzati.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Il Supplier Portfolio come strumento indispensabile per la gestione ottimale degli acquisti
- Processo di qualifica da adottare per ogni segmento della supply base/gruppo merce in funzione degli obiettivi attesi e dei latenti rischi di fornitura
- La qualifica (preventiva) e la valutazione (consuntiva) dei fornitori attivi e delle loro prestazioni:
  - parametri da misurare
  - definizione degli standard di accettabilità e dei relativi sistemi di calcolo
  - analisi di alcuni indicatori di prestazione
  - condivisione con enti interni e fornitori primari
- Cenni sui portali fornitori
- Rilevazione delle prestazioni, analisi degli scostamenti e definizione dei rimedi da adottare
- Utilizzo della valutazione dei fornitori e dei sistemi di Vendor Rating come strumento di comunicazione interna e per il miglioramento continuo delle forniture.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 4 marzo Milano  
• 29 settembre Milano

WE ARE  
**your**  
MARKETPLACE



**FIERAMILANO,**  
**IL MODO PIÙ EFFICIENTE E COMPLETO PER**  
**INCONTRARE, VEDERE, TOCCARE, SCOPRIRE,**  
**CHIEDERE, ASCOLTARE, CONFRONTARE, CAPIRE,**  
**PROVARE, VALUTARE, NEGOZIARE, SCEGLIERE E**  
**ACQUISTARE.**

*Oltre 25.000 categorie merceologiche  
per più di 7.000 marchi in oltre 70 fiere a Milano;*  
[www.fieramilano.it](http://www.fieramilano.it)

*Più di 40 congressi medico scientifici, convegni e mostre.*  
[www.fieramilanocongressi.it](http://www.fieramilanocongressi.it)



**Fondazione  
Fiera  
Milano**

## PERCORSI FORMATIVI PRESENTI NELL'AREA TEMATICA



### PERCORSO "LA GUIDA DELLA FUNZIONE"

- 201 LA PIANIFICAZIONE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI
- 202 IL BUDGET DEGLI ACQUISTI
- 203 COST MANAGEMENT

### PERCORSO "NUOVI STRUMENTI DI SAVING"

- 206 ANALISI DEL VALORE
- 207 EARLY INVOLVEMENT PER LO SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI E NUOVI SERVIZI
- 208 MAKE OR BUY

Vedi agevolazioni a pag. 55



## 201 LA PIANIFICAZIONE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI



La pianificazione strategica imposta e definisce le direttrici verso le quali si muoverà l'Azienda negli anni a venire. Partendo dalla valutazione delle sue forze e debolezze e delle opportunità e minacce che emergono dal contesto e dalla sua prevedibile evoluzione, individua le strategie e le politiche generali che intende mettere in atto. In questo processo gli acquisti rivestono un ruolo chiave, poiché ad essi spetta la progettazione, la gestione e il controllo della catena di fornitura, il cui contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali è sempre maggiore. L'azienda moderna è infatti sempre più allungata, modulare e dinamica perché processi e servizi sono realizzati all'esterno secondo concetti di verticalizzazione spinta. La pianificazione è legata al controllo e allora ecco l'importanza dell'azione di management continuo, un investimento di ogni giorno, per la verifica delle azioni in essere, per il loro aggiornamento e il loro reindirizzamento, finalizzato al conseguimento degli obiettivi prestabiliti.

### OBIETTIVI

- Conoscere gli strumenti per l'analisi dei problemi e la scelta delle strategie
- Apprezzare e accettare la logica della condivisione propositiva delle scelte
- Imparare a predisporre e gestire piani d'azione complessi.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- La pianificazione strategica
- Contributo della funzione acquisti al raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Gli strumenti di analisi a supporto della pianificazione strategica. La SWOT analysis
- Priorità del piano strategico della funzione:
  - eliminazione delle criticità di fornitura esistenti
  - attività di miglioramento, sviluppo e innovazione
- Principali strategie per la gestione degli acquisti
- Processo di pianificazione strategica degli acquisti:
  - definizione degli attori da coinvolgere
  - identificazione delle direttrici, attività e obiettivi da perseguire
  - analisi dei costi, tempi necessari e risorse disponibili
  - predisposizione, approvazione e attuazione del piano
- Cenni di project management per la gestione del piano.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 8 febbraio Milano

## 202 IL BUDGET DEGLI ACQUISTI

*Come redigerlo e come utilizzarlo*



Il raggiungimento degli obiettivi che le aziende si prefiggono richiede la definizione di un percorso preciso e chiaro, e il budget ne costituisce un elemento fondamentale. La creazione e stesura di un budget rappresenta il momento di aggregazione dei contributi dei diversi enti aziendali, ognuno dei quali, per la propria parte, definisce obiettivi e risultati in accordo e a supporto della strategia complessiva. In questa giornata formativa, la presentazione delle modalità di stesura di un budget completo, esaustivo e dettagliato, sarà completata con la presentazione di come il budget costituisca una guida "quotidiana" al lavoro di chi è chiamato a garantire il raggiungimento di precisi risultati. Grande attenzione verrà posta al tema della creazione preliminare di un piano di attività a supporto degli obiettivi di budget ed al monitoraggio continuo dei risultati progressivamente raggiunti, così da poter intervenire tempestivamente con opportune azioni correttive.

### OBIETTIVI

- Acquisire i criteri base necessari al buyer e al responsabile di funzione per elaborare il budget degli acquisti dei beni e dei servizi o completarne la conoscenza
- Conoscere strumenti e metodologie per la gestione del budget degli acquisti, con attenzione alle variazioni positive e negative rispetto ai prezzi e alle condizioni ottenute nel corso del periodo di validità del budget

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Generalità sulla costruzione del budget degli acquisti
  - Identificazione del processo di formazione del budget di acquisti (da chi arrivano gli input e quali output devono essere generati)
  - Definizione degli strumenti e documenti necessari
  - Motivazioni e contributo della Funzione nel processo di budgeting
- Caratteri generali del budget degli acquisti
  - Budget statico e budget dinamico
  - Il concetto di varianza ai prezzi standard
  - I valori di budget quale riferimento per la misura del saving della funzione acquisti
- Criteri per la costruzione di un budget dei prezzi e dei costi totali di fornitura
- Azioni a supporto del raggiungimento dei risultati di budget:
  - Creazione di un piano preliminare di azioni
  - Definizione di un piano di controllo per la verifica dell'implementazione e realizzazione del budget
  - Le azioni in corso d'opera in caso di varianza positive.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 9 febbraio Milano • 26 settembre Milano

## 203 COST MANAGEMENT

*Interventi sulla domanda interna per ridurre i costi*



Il successo di un'azienda è funzione diretta della sua competitività, la quale è frutto anche della capacità di gestire e ridurre i costi di acquisto. Politiche e processi di cost management e cost reduction devono quindi essere in prima pagina nell'agenda della funzione acquisti, senza dimenticare come le tecniche di creazione di saving e di riduzione dei costi siano da applicare in un contesto relazionale all'interno e all'esterno dell'azienda connotato da elementi di collaborazione e cooperazione. Scopo della disciplina del cost management applicata agli acquisti è infatti quello dell'identificazione dei rapporti di costo tra le attività della catena della fornitura, e il processo di gestione di tali rapporti di costo in ordine alla loro riduzione. Nella fattispecie dei processi d'acquisto l'applicazione delle tecniche di cost management consente inoltre di annullare o di comprimere i costi operando in fasi dei processi d'acquisto distinte da quelle della trattativa, le quali, in questo disegno strategico, divengono l'ultimo passaggio di affinamento e definizione prima dell'aggiudicazione del contratto d'acquisto.

### OBIETTIVI

- Offrire gli elementi base delle tecniche di cost management e di cost reduction esperibili dal compratore
- Indicare le modalità e gli accorgimenti più utili per gestire l'interfaccia con i clienti interni

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Il cost management come disciplina di riduzione dei costi:
  - Finalità e obiettivi del cost management
  - Cost saving
  - Cost avoidance
  - Total Cost of Ownership
- Gli strumenti del cost management
  - Analisi economico-differenziale.
  - Il recupero di efficienza tramite operazioni di Category Management
  - Il recupero di efficienza tramite operazioni di Early Involvement
- Cost management e bilancio aziendale
  - Valutazione di impatto del saving a livello di conto economico
- La correlazione tra la strategia competitiva aziendale e quella di supply chain per l'analisi dei costi
- Il concetto di business intelligence per l'analisi "what if"
- Svolgimento di un esempio di analisi economico-differenziale.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 12 febbraio Milano

## 204 IL FORNITORE DOMINANTE

*Un approccio sistematico per affrontare le situazioni di fornitore vincolato*

L3

I mercati dell'offerta non sono sempre competitivi e talvolta capita di operare in situazioni in cui, a causa della struttura del mercato, il rapporto di potere è sbilanciato a favore del fornitore. In siffatta situazione può capitare che lo stesso usi la sua posizione dominante a proprio esclusivo vantaggio. Come ci si comporta in questi casi? Com'è possibile tornare ad una situazione bilanciata o almeno ridurre l'entità dello squilibrio? E' possibile prevenire queste situazioni? La gestione di queste relazioni strategiche è una delle attività a maggior valore aggiunto del supply manager, ma è anche un'attività complessa che richiede la padronanza di strumenti adeguati.

Per supportare l'apprendimento e sperimentare le tecniche e le competenze necessarie, l'aula verrà divisa in gruppi ed ogni gruppo, focalizzandosi su un caso reale proposto dai partecipanti, applicherà le metodologie presentate.

**OBIETTIVI**

- Predisporre le linee guida di un piano di gestione da applicare una volta rientrati in azienda
- Analizzare e discutere le "leve operative" a disposizione del compratore per riportare il rapporto di fornitura ad una situazione più equilibrata o per gestire in modo oculato l'exit strategy del fornitore dominante.

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- Introduzione al tema: rapporti clienti/fornitori e posizioni di dominanza
- Le leve operative degli acquisti
- Esercitazione 1: Definizione della strategia di acquisto
- Situazioni e tipologie di fornitore dominante
- Esercitazione 2: Analisi criticità delle situazioni di dominanza
- Esercitazione 3: Analisi delle cause di situazioni di dominanza
- Strategie e processi di gestione delle criticità
- Analisi e gestione di un caso di dominanza operativa
- Esercitazione 4: Piano di gestione della dominanza.

**Durata**

1 giornata

**Edizioni**

- 10 marzo San Miniato (PI)
- 14 aprile Roma
- 5 maggio Perugia
- 3 ottobre Milano

## 205 PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT

*Strumenti per gestire gli acquisti in realtà operanti per commessa*

L3

Le aziende che lavorano per commessa hanno sempre più l'esigenza di coordinare ed ottimizzare il processo di acquisto contemporaneamente su uno o più progetti, al fine di ottimizzare le performance del "sistema impresa" e diminuirne i costi globali.

La complessità crescente delle relazioni con partner e fornitori, nonché il tempo e le risorse sempre più limitate, impongono infatti alle aziende la ricerca di strumenti efficaci per gestire progetti trasversali nell'ambito della filiera produttiva.

Questo corso è destinato a figure che già conoscono i principi del project management e vogliono dotarsi di ulteriori competenze e strumenti per accrescere il ruolo svolto dagli approvvigionamenti per il successo dei progetti, a beneficio della creazione di valore per il cliente finale e l'azienda.

Il programma verrà svolto facendo numerosi riferimenti al PM BOK® (Project Management Body of Knowledge) del PMI® (Project Management Institute).

**OBIETTIVI**

- Acquisire un approccio corretto per ottimizzare il processo di approvvigionamento in ambienti multiproject
- Sviluppare la conoscenza e la padronanza di gestione delle metodologie e delle tecniche del project procurement
- Focalizzare ruoli e responsabilità dei vari attori di progetto per ottenere una collaborazione sinergica.

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- Introduzione al Project Procurement Management ed ai vantaggi derivanti dalla sua applicazione
- Confronto tra procurement tradizionale e procurement per progetti
- Organizzazione dell'attività del Project Procurement
- Il ruolo del project (or program) procurement manager
- Caratteristiche delle Tipologie contrattuali utilizzabili (CPIF, T&M, etc). ESERCITAZIONE sui criteri di scelta
- Early involvement dei fornitori
- Coordinamento della funzione acquisti con le altre risorse di progetto
- La documentazione contrattuale
- Il project procurement plan: cosa è e come sui usa. ESERCITAZIONE di impostazione
- Reporting e deliverable dell'attività di project procurement management
- Controllo delle prestazioni e del budget di progetto.

**Durata**

1,5 giornate

**Edizioni**

- 16-17 febbraio Milano

## 206 ANALISI DEL VALORE

*Per la verifica della possibilità di un'alternativa di fornitura*

L3



L'analisi del valore nasce negli Stati Uniti d'America durante la seconda guerra mondiale, quando Lawrence Miles, un ingegnere della General Electric, responsabile della fabbricazione dei rilevatori di gas di cabina dei bombardieri d'alta quota, resta privo di una materia prima essenziale ed è costretto a individuare una alternativa, che, alla prova dei fatti, risulterà più affidabile e, nello stesso tempo, meno costosa.

L'analisi del valore di Miles trova un formidabile terreno applicativo nella teoria e nella pratica degli approvvigionamenti poiché è il fondamento della ricerca dell'alternativa di fornitura (identica funzionalità a minor costo). Il procedimento dell'analisi del valore è particolarmente indicata nei casi di acclarata impossibilità di sottrarsi a un monopolio o un oligopolio di fornitura, quando è utile verificare ogni opportunità di modifica globale o parziale della fornitura stessa, sia essa di beni o di servizi, intervenendo sulla composizione dei materiali, sulla configurazione tecnica o sull'articolazione delle fasi delle prestazioni. Questo intervento conduce a una modifica della specifica tecnica e, nei casi di successo, permette l'individuazione sui mercati d'acquisto di soluzioni di fornitura più competitive.

**OBIETTIVI**

- Creare un sistema di analisi del valore applicabile agli specifici approvvigionamenti del partecipante
- Costruire e trasmettere i criteri di utilizzazione della tabella di comparazione del valore per individuare la soluzione di fornitura a maggior valore totale.

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- Nascita e sviluppo della teoria dell'analisi del valore
- Le applicazioni nei diversi campi d'attività (progettazione, costruzioni, vendita)
- L'applicazione in ambito approvvigionamenti
- La formula del valore:  $I = W/C$
- La valenza della formula del valore per gli approvvigionamenti
- La realizzazione dell'alternativa di fornitura
- Il contorno necessario per costruire un sistema teso all'alternativa di fornitura (early involvement con i clienti interni, partnership con i fornitori chiave)
- La comparazione delle soluzioni (funzionalità + costo)
- Creazione dei parametri di comparazione
- Attribuzione dei pesi
- La tabella di comparazione del valore
- La tabella di comparazione del costo
- La tabella di comparazione finale (valore+costo)
- ESERCITAZIONE IN CONTINUO di analisi del valore su beni e servizi proposti dai partecipanti.

**Durata**

1 giornata

**Edizioni**

- 22 febbraio Milano
- 30 settembre Milano

## 207 EARLY INVOLVEMENT PER LO SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI E NUOVI SERVIZI

L2



Il contributo in termini di risparmio che gli acquisti possono dare allo sviluppo di nuovi prodotti o di nuovi servizi, attraverso la spinta alla standardizzazione e l'appropriata definizione dei requisiti delle loro principali componenti, è significativo e spesso determinate per il successo sui mercati di vendita. Il coinvolgimento precoce degli acquisti e dei fornitori innovativi consente altresì di ridurre il tempo di lancio dei prodotti/servizi, con ulteriori vantaggi economico-finanziari. Concetti semplici, quelli alla base dell'early involvement, che implicano un'effettiva collaborazione sia interfunzionale sia interaziendale.

La giornata di formazione propone in primo luogo un esame dettagliato di due casi di riprogettazione di un prodotto e di un servizio e, successivamente, lo sviluppo dei procedimenti di early involvement

**OBIETTIVI**

- Acquisire le informazioni e le nozioni necessarie per affiancare e coadiuvare gli enti tecnici nella riprogettazione di nuovi beni e nuovi servizi
- Familiarizzare con il concetto e con le modalità esecutive dell'early involvement.

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- Il caso di un prodotto industriale
  - Costo dell'attività di progetto e incidenza delle scelte progettuali sul costo del prodotto
  - Impatto delle modifiche apportate in fase prototipica e di pre-produzione
  - Sviluppo nuovi prodotti: diversità di approccio tra acquisti e ufficio tecnico
- Il caso di un servizio
  - Costo della progettazione dell'articolazione funzionale di un'attività di servizio
  - L'analisi dei vantaggi e degli svantaggi per gli utenti (se servizio interno all'azienda) o per i clienti (se destinato al mercato)
- Caratteristiche di base di una specifica tecnica:
  - specifiche tecniche e di prestazione
  - requisiti essenziali, importanti e minori
- L'early involvement e il gioco di squadra
- Il concurrent engineering e l'analisi del valore nello sviluppo dei nuovi prodotti
- Co-sviluppo prodotti e servizi: responsabilità e tutela della proprietà intellettuale
- La partnership e i suoi modelli
- Differenti ruoli dei partner nel processo di sviluppo prodotto
- Linee guida per la valutazione dei partner e dei fornitori
- Il target costing.

**Durata**

1 giornata

**Edizioni**

- 1 aprile Milano

## 208 MAKE OR BUY



Il processo decisionale di Make or Buy comporta l'aver considerato con attenzione e nel modo corretto il rapporto tra costi e benefici della decisione. Gli aspetti economici e gli impatti organizzativi prevedono un rigoroso processo di analisi dei costi nascenti e dei costi cessanti nel rispetto dei vincoli e degli aspetti gestionali aziendali. Il percorso che conduce a una valutazione approfondita del beneficio di una operazione di make o di buy comporta l'applicazione di un impianto analitico complesso che interviene negli ambiti tecnici ed economici direttamente attinenti la fornitura nonché su tutti gli aspetti di natura logistica e organizzativa connessi.

### OBIETTIVI

- Acquisire le conoscenze di natura analitica indispensabili per approcciare una decisione di make or buy.
- Individuare le criticità economiche, organizzative e logistiche che contraddistinguono il processo di make or buy

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Il processo decisionale di make or buy
  - Aspetti economici ed aspetti organizzativi
  - Make or Buy tattico e Make or Buy strategico
- La componente economica in una decisione Make or Buy
  - Quali costi devono essere considerati in funzione delle diverse situazioni (prodotto sviluppato e prodotto da sviluppare)
  - Costo globale di approvvigionamento (gestione, scorte e giacenze, logistica e trasporti)
- ESERCITAZIONE: Il caso Rossi
  - Per problemi di spazio in stabilimento, nasce l'esigenza di valutare l'opportunità di terziare la produzione di un item
  - La Contabilità Industriale possiede le informazioni relative alla composizione del costo
  - L'Ufficio Produzione ha tutte le informazioni tecnico gestionali relative al processo produttivo
  - Dalle indagini fatte, è risultato che un fornitore è potenzialmente interessato e disposto a fornire i propri parametri di costo
- L'esercitazione e la presentazione teorica consiste nella:
  - Definizione degli aspetti da considerare per valutare la convenienza dell'operazione
  - Descrizione del profilo ideale del potenziale fornitore
  - Definizione del prezzo target (massimo assegnabile al fornitore)
  - Individuazione delle aree di competitività del fornitore
  - Definizione del valore al quale deve essere eventualmente ceduta la linea.
  - Valutazione delle alternative gestionali relative ai componenti (fornitura dei componenti in c.to lavoro o a prezzo pieno)
- L'Esercitazione sul "Caso Rossi" prevede il coinvolgimento dei partecipanti nello sviluppo dei temi chiave nonché la discussione e il commento dei risultati:
  - Flusso suggerito per lo sviluppo del caso
  - Dati della Contabilità Industriale
  - Dati dell'Ufficio Produzione
  - Dati del Fornitore

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 28 gennaio Milano  
• 10 maggio Milano

## 209 KPI E REPORTING

*Come costruire il Tableau de Bord delle performance della funzione acquisti*



L'automisurazione delle proprie performance costituisce un elemento chiave per l'innalzamento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi di acquisto. La funzione acquisti, dotandosi di uno strumento di monitoraggio dell'attività si troverà nelle condizioni di verificare in continuo lo scostamento tra risultati e obiettivi e di entrare in possesso delle informazioni di dettaglio per intervenire per affinare gli strumenti operativi e adeguare i processi gestionali. Un sistema di automonitoraggio si fonda sulla selezione e configurazione dei KPI più rappresentativi per ciascuna fase e sottofase dei processi d'acquisto e sull'individuazione delle fonti dei dati di alimento dei KPI medesimi.

### OBIETTIVI

- Conoscere i KPI di valutazione della funzione più attuali ed efficaci e imparare a scegliere quelli più idonei alla propria struttura
- Analizzare le modalità applicative del sistema di monitoraggio delle prestazioni per dimostrare al Top Management la validità della propria funzione
- Imparare a costruire il Tableau de Bord e delle metriche di misurazione coerenti con gli obiettivi della funzione e del singolo buyer.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- La verifica e il monitoraggio delle performance negli acquisti:
  - definizione dei fattori critici di successo aziendali
  - mappatura chiara e comprensibile dei processi
  - identificazione della catena del valore
  - i fondamentali delle balanced scorecard
- Linee guida per la costruzione dei KPI
  - il processo di definizione dei KPI
  - KPI per misurare l'efficacia e l'efficienza
  - caratteristiche peculiari dei KPI e il ruolo dei sistemi informativi
- Principali indicatori di performance applicabili
  - indicatori economico-finanziari e organizzativi
  - indicatori di gestione dei fornitori
  - indicatori di gestione/soddisfazione dei clienti interni
  - KPI relativi al marketing e ai processi d'acquisto
- Creare un sistema di reporting degli acquisti
  - il concetto di reporting
  - il tableau de bord come strumento di gestione
- Esercitazioni pratiche.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 15 aprile Padova  
• 24 ottobre Milano  
• 19 maggio Roma

## 210 INFORMATICA A SUPPORTO DEGLI ACQUISTI

*Strumenti disponibili, campi di applicazione, criteri per sceglierli*



Negli ultimi anni Internet e l'evoluzione nel campo degli strumenti ICT (Information & Communication Technology) hanno trasformato i processi d'acquisto. Grazie all'e-procurement fare indagini di mercato è molto più agevole, l'uso di portali dedicati consente l'assunzione di decisioni più corrette e tempestive e la gestione dei processi d'acquisto senza dover usare un solo pezzo di carta.

Al fine di poter cogliere questi benefici risulta fondamentale conoscere le varie tipologie di strumenti disponibili sul mercato e comprenderne potenzialità e campi di utilizzo, così da poter scegliere gli strumenti più adatti al proprio contesto aziendale. In quest'ottica la giornata, oltre a descrivere i principali prodotti di e-procurement, fornirà utili indicazioni a chi ha intenzione di dotarsi di questi strumenti e vuole capire come gestirne la scelta.

Con il supporto del nostro docente i partecipanti saranno guidati ad individuare i benefici organizzativi ed economici derivanti dalla loro introduzione in azienda e le caratteristiche irrinunciabili che un prodotto deve avere per portare valore alle varie tipologie di aziende.

### OBIETTIVI

- Passare in rassegna i principali strumenti e applicativi ICT a supporto degli acquisti
- Analizzare e dibattere struttura e modalità operative dei portali acquisti.
- Capire come creare e gestire un albo fornitori.
- Capire come funzionano richieste di offerta, gare ed aste elettroniche
- Individuare i principali aspetti da considerare per scegliere di quali strumenti dotarsi ed impostarne l'acquisto.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- I sistemi di comunicazione elettronica tra fornitore e cliente per aumentare efficacia ed efficienza
- Business intelligence: analisi del parco di fornitura e delle spesa.
- Connotazioni, vantaggi e modalità applicative dell'e-sourcing.
- Le pratiche di BPO o di terziarizzazione di determinati servizi informatici.
- Il portale fornitori
- La richiesta di offerta e la gara elettronica:
  - cosa sono, a cosa servono, come si usano, quanto costano e che vantaggi offrono.
  - esempi di richiesta di offerta e gara elettroniche.
- Le aste elettroniche:
  - cosa sono, che benefici offrono, come si gestiscono e quando usarle.
  - presentazione di qualche esempio
- Cenni agli applicativi per l'integrazione della filiera produttiva
- Sintesi sui parametri da valutare nell'acquisto di una piattaforma di e-procurement.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 8 marzo Milano

## 211 LA VISITA AI FORNITORI

*Progettazione e conduzione delle visite di qualificazione, ispettiva e di sorveglianza*



La complessità della relazione con i fornitori rende obbligatorio il sopralluogo presso la sua sede, sia nel corso del processo di qualificazione sia durante la sua attività quale fornitore di beni o di servizi. La visita al fornitore riveste un significato determinante ai fini della qualità dei processi d'acquisto poiché soltanto la presenza di esponenti della funzione acquisti dell'azienda cliente presso gli uffici e le strutture di produzione del fornitore permette di acquisire le informazioni e le notizie necessarie a verificare la sua affidabilità e a progettare lo sviluppo di nuove attività. L'organizzazione di un visita a un fornitore, sia essa di qualifica, ispettiva o di sorveglianza, richiede attenzione ai dettagli del programma, degli obiettivi e della composizione dello staff di visita. Le norme, le regole e le consuetudini comportamentali e relazionali da seguire nel corso della permanenza presso la sede del fornitore sono decisive al fine di costruire il corretto clima di collaborazione necessario per il buon esito della visita. La predisposizione di una check list personalizzata per ciascuna visita consente di assumere i dati salienti in forma ordinata e permette di elaborare il report di visita in tempi brevi.

### OBIETTIVI

- Imparare a condurre le visite con metodo, definendo obiettivi, aree di indagine e comportamento da tenere durante l'audit
- Individuare ed imparare ad analizzare le principali fonti di informazioni aziendali
- Allenarsi a valutare i fornitori secondo parametri qualitativi e di Marketing relazionale.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

#### Principali metodologie

- Tipologie di visita e loro confronto
- Parametri e atteggiamenti specifici per l'attività di audit
- Definizione della Check-list e del programma dell'audit
- Definizione del punto nave e del ruolo dei partecipanti
- Analisi e riconoscimento durante le visite delle fonti di informazione aziendale
- Esercitazione pratica sulla progettazione

#### Aspetti comportamentali

- Comunicazioni iniziali e finali. Relazione sull'esito della visita
- La competenza dell'auditor: caratteristiche personali, conoscenze e competenze
- Regole comportamentali e di comunicazione interpersonale
- Il Marketing relazionale
- Esercitazioni su simulazione pratica di impostazione, conduzione e risultato di visite a fornitori.

Contatta la segreteria per conoscere le possibilità di condurre una visita presso un Vostro fornitore accompagnato dal nostro esperto.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 24 febbraio Torino  
• 26 maggio Padova  
• 12 ottobre Milano  
• 12 maggio San Miniato (PI)  
• 22 giugno Bologna

## 301 LABORATORIO DI CATEGORY MANAGEMENT

L3-C

La filosofia e la pratica del category management si è consolidata presso le funzioni acquisti delle aziende di ogni dimensione e appartenenti a tutti i settori di attività economica. La ragione della diffusione di questa modalità di organizzazione della funzione acquisti risiede nella progressiva affermazione della consapevolezza che soltanto professionisti degli acquisti fortemente specializzati in un singolo settore merceologico hanno la possibilità di agire con successo sui mercati d'acquisto. Il buyer che viene "promosso" category manager ha l'assoluta necessità di apprendere le tecniche e le regole chiave dei nuovi compiti che è chiamato ad assolvere: attitudini analitiche, competenze tecniche e contrattuali, strumenti di indagine dei mercati d'acquisto, predisposizione alla gestione di ambiti di fornitura complessi e mutevoli, capacità relazionali all'interno e all'esterno dell'azienda. Esiste di fatto un vademecum tecnico e comportamentale che il category manager deve conoscere ed applicare per affrontare con successo la sua attività.

### OBIETTIVI

- Elaborare un report di autodiagnosi delle proprie attitudini e delle proprie competenze ed individuare eventuali azioni di miglioramento
- Apprendere le informazioni e le nozioni per applicare alle categorie merceologiche di competenze gli strumenti di marketing d'acquisto, analisi costo e TCO ed esercitarsi nel loro utilizzo
- Acquisire gli elementi di conoscenza per l'esplorazione e la gestione dei mercati d'acquisto.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Il profilo del category manager:
  - attitudini analitiche e relazionali, competenze tecniche e contrattuali, la conoscenza dei mercati d'acquisto
- Il "laboratorio di category management"
  - Definire la propria area di competenza merceologica
  - Catalogare e aggiornare le attitudini, le competenze e le conoscenze necessarie
  - Catalogare le fonti di informazioni di natura tecnica, contrattuale e di mercato
- ESERCITAZIONE: Elenco e dettaglio delle attitudini, delle competenze e delle informazioni necessarie di ciascun partecipante
  - Come applicare le tecniche del marketing d'acquisto all'interno della propria area merceologica: scouting nuovi fornitori, alternativa di fornitura, partnership con i fornitori, gestione dei fornitori dominanti
- ESERCITAZIONE: Creazione di un tableau du bord personalizzato sulle tecniche di marketing d'acquisto
  - Personalizzazione degli strumenti di analisi per i beni e i servizi afferenti l'area merceologica di competenza: l'analisi costo e il total cost of ownership
- ESERCITAZIONE: costruzione di una matrice di analisi costo e di TCO
  - La conoscenza dei mercati d'acquisto: mercati nazionali, mercati UE, mercati extra UE
  - La relazione, quando esistente, tra category manager nazionali e category manager internazionali
- Il "piano acquisti" come sintesi delle scelte di category management.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 27 giugno Milano

## 302 ACQUISTI IT

*Come costruire il Tableau de Bord delle performance della funzione acquisti*

L2

L'acquisto di prodotti e servizi di Information Technology (IT) si caratterizza come un'attività ad elevata complessità. Trattasi infatti di un processo che richiede l'impiego di competenze e strumenti specifici che devono essere condivisi con differenti soggetti all'interno dell'azienda. Per muoversi in modo efficace in questo ambito, i compratori devono adottare un approccio che tenga conto di ogni variabile in gioco e delle leve a loro più favorevoli.

### OBIETTIVI

- Approfondire le specificità della gestione di un acquisto IT
- Analizzare le attività e i processi necessari per la valutazione e la selezione di fornitori IT
- Esaminare una metodologia pratica di valutazione e selezione dei fornitori dei fornitori IT
- Condividere esempi di strumenti utilizzabili nelle varie fasi del processo d'acquisto.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- La differenza tra creazione e assicurazione del valore: differenti approcci per forniture e servizi IT
- Predisposizione della documentazione per muoversi in un contesto competitivo: schemi di capitolato
- I requisiti della fornitura/servizio: come interagire nella loro raccolta e ottimizzazione
- I livelli di servizio: quali considerare, come misurarli, quanto possono essere stringenti
- L'opportunità di inserire le penali: valutazione di costi e benefici
- I termini e le condizioni specifiche per forniture IT
- Possibili modalità di presentazione della "gara" ai fornitori e supporto ai chiarimenti
- Raccolta, analisi e valutazione delle risposte: il modello di valutazione
- La strategia di negoziazione e l'assegnazione della fornitura
- Il processo di miglioramento continuo e l'archiviazione della documentazione
- Le competenze indispensabili e quelle ausiliarie o specialistiche, eventualmente esternalizzabili.

*Se hai qualche problema specifico o esigenza particolare, mandaci una e-mail; la trasferiremo al docente affinché ne possa tenere conto nel corso della sua presentazione.*

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 1 marzo Milano • 9 giugno Roma

## 303 ACQUISTARE LAVORAZIONI MECCANICHE

*Corso tecnico di preventivazione rapida*

L3

L'approvvigionatore che opera nel settore delle lavorazioni meccaniche si confronta continuamente con le offerte ricevute dai fornitori, delle quali deve valutare l'appropriatezza del prezzo offerto.

Per svolgere questa attività è necessario che il compratore sia in grado di effettuare l'analisi costi dei componenti. Questo corso illustra le tecniche per farlo esaminando sia fattori quantitativi (tempi di lavorazione e quantità di materiali e di trattamenti) sia fattori di costo (tariffe orarie delle lavorazioni e costi unitari dei materiali).

In aula verranno esaminate tecnologie, metodi utilizzati e mercati di approvvigionamento così da guidare i partecipanti, in modo operativo, verso l'acquisizione progressiva di una conoscenza essenziale della professionalità dell'approvvigionatore che opera nel mercato delle lavorazioni meccaniche.

Questo percorso è dedicato a buyer e tecnologi di aziende manifatturiere e sarà tenuto da un docente esperto di sistemi di preventivazione strutturata su data base e strumenti informatici.

### OBIETTIVI

- Far conoscere ai partecipanti le tecniche più avanzate di analisi costo delle parti meccaniche sia attraverso nozioni teoriche che numerose esercitazioni pratiche
- Imparare a valutare in modo analitico le offerte dei fornitori per poterle trattare
- Familiarizzare con i metodi e gli strumenti di preventivazione rapida per essere subito pronti a mettere in pratica le tecniche proposte.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- **Le basi per la preventivazione: i costi e le quantità**
  - Cenni di economia aziendale: contabilità analitica e generale, conto economico
  - Classificazione dei costi: fissi e variabili, diretti e indiretti, costi standard
  - Analisi dei prezzi e dei fattori di costo
  - Sviluppo, tempificazione e valorizzazione del Ciclo ottimale di Lavorazione

- Determinazione delle quote attribuibili ai costi di Struttura, Risultato Operativo, Oneri Finanziari
- Fattori di Costo e l'analisi del loro trend sui diversi mercati mondiali
- Esempi ed esercitazioni operative di preventivazione su casi reali

### • Strumenti di supporto e database necessari per una preventivazione rapida

- Matrice dei Prezzi di Acquisto, creazione e impiego nella preparazione e nella conduzione delle trattative di acquisto, nei long term agreement e nelle revisioni prezzi
- Budget Tecnico, Budget Operativo e Azioni per ridurre il costo di un componente a disegno
- Preventivazione rapida: database necessari per una preventivazione rapida ed esempio di SW di supporto
- Esercitazioni operative su casi reali

### • Metodi e strumenti informatici di preventivazione rapida

- Il sistema dei tempi sintetici: tabelle parametriche e grafici di correlazione
- Il sistema dei Codici Tecnologici per l'organizzazione e la gestione delle informazioni tecniche
- Criteri di preventivazione per lavorazioni per asportazione truciolo, lavorazioni di carpenteria, montaggi (a banco e in area)
- Impiego della preventivazione rapida nello sviluppo prodotto: elementi di Value Engineering
- Esercitazioni operative su casi reali.

**Durata**  
3 giornate

**Edizioni**  
• 26 febbraio - 4-7 marzo Bologna  
• 12-16-23 settembre Bologna

### Il ruolo strategico degli acquisti nella preventivazione dei costi

#### LeanCOST®: la soluzione software innovativa al servizio delle imprese

Stimare il costo di un prodotto o di un processo industriale è un'operazione complessa, spesso affidata all'esperienza delle singole persone e a strumenti non adeguati che ostacolano la diffusione delle informazioni tra le diverse figure aziendali. Da sempre la funzione acquisti è chiamata a valutare la fattibilità economica del prodotto in una fase di sviluppo avanzata, confrontando diversi preventivi e reti di fornitura.

LeanCOST®, soluzione software innovativa sviluppata e commercializzata da Hyperlean s.r.l. (www.hyperlean.eu), ha rivoluzionato il ruolo dell'ufficio acquisti nelle più importanti aziende manifatturiere italiane: semplificando il lavoro di chi gestisce i **costi di produzione**, LeanCOST® consente una **valutazione analitica** dei fattori che influenzano il costo di un prodotto **fin dalla fase di progettazione** e fornisce una **visione unica e strutturata dei costi** condivisa tra cliente e fornitore con un miglioramento complessivo dell'efficienza e dell'efficacia dei processi.



**hyperlean®**  
www.hyperlean.eu

## 304 ACQUISTI DI MATERIALI INDIRETTI E SERVIZI: GESTIONE OTTIMALE E CENTRALIZZAZIONE

L2

Una attenta gestione degli acquisti dei beni e dei servizi indiretti ha una ricaduta significativa sul risultato complessivo aziendale, sia in termini di potenziale risparmio conseguibile sia in termini di miglioramento del livello di servizio e dell'efficacia organizzativa. Questa affermazione ha assunto oggi un'alta rilevanza poiché il largo uso della pratica dell'outsourcing dei servizi ha trasformato in costi d'acquisto quelli che precedentemente erano costi aziendali interni.

La padronanza dei processi di outsourcing e la conoscenza dei driver di costo specifici delle varie categorie merceologiche si coniugano con l'applicazione di strumenti e di tecniche che consentono la riduzione dei costi totali e costituiscono le competenze fondamentali per i professionisti chiamati a gestire efficacemente questa tipologia di acquisti. La centralizzazione degli acquisti dei beni e dei servizi indiretti costituisce un ulteriore elemento di forte efficacia, soprattutto per le aziende di maggiore dimensione.

La giornata prevede numerosi riferimenti all'acquisto di specifiche categorie merceologiche, le quali sono trattate a diversi livelli di profondità. La possibilità di confronto fra partecipanti e docente consentirà un proficuo dibattito d'aula circa le prassi adottate nelle diverse aziende.

### OBIETTIVI

- Approfondire le tecniche, gli strumenti e le best practice per l'acquisto di beni e servizi indiretti
- Migliorare la propria efficacia negoziale sugli aspetti economici e sui livelli di servizio
- Individuare gli strumenti contrattuali più adeguati per le diverse tipologie di beni e servizi indiretti e apprezzare le tecniche del contract management.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Il portafoglio acquisti di beni e servizi indiretti: suddivisione in macrocategorie sulla base di tipologia, frequenza di riordino ed impatto economico
- Le specificità del processo di acquisto degli indiretti
- Outsourcing dei servizi: costi-benefici, prerequisiti, ostacoli, scelta del provider, Service Level Agreement, stipula e gestione del contratto
- Strategie e tattiche per la gestione degli indiretti
  - aspetti generali
  - la centralizzazione degli acquisti e i relativi vantaggi e svantaggi
  - approfondimenti sull'acquisto di specifiche categorie merceologiche, fra le quali potrebbero esserci:
    - energia elettrica/gas
    - fleet
    - telefonia.

**Durata**  
1 giornata

### Edizioni

- 23 febbraio Bologna
- 7 giugno Padova
- 14 aprile Torino
- 14 ottobre Milano

## CONSULENZA



Sulle medesime materie per le quali in questo Catalogo sono individuati e descritti dei corsi e dei percorsi di formazione Adaci Formanagement offre alle funzioni acquisti un articolato supporto di consulenza.

### INTERVENTI ORGANIZZATIVI

- > Assessment degli addetti
- > Individuazione ruoli, obiettivi, interfacce e carichi di lavoro
- > Configurazione dell'organigramma

### INTERVENTI SUI FORNITORI

- > Scouting nuovi fornitori
- > Albo fornitori
- > Valutazione fornitori
- > Visite ai fornitori

### INTERVENTI SUI PROCESSI D'ACQUISTO

- > Procedure e concatenazione fasi d'acquisto
- > Politiche di sostenibilità
- > Risk management
- > Lean management per gli acquisti

### INTERVENTI LEGALI E CONTRATTUALI

- > Condizioni generali e speciali d'acquisto
- > Format contrattuali per ambito merceologico
- > Contract management
- > Contract administration

## PERCORSI FORMATIVI PRESENTI NELL'AREA TEMATICA



### PERCORSO "IMPORT / EXPORT"

- 404 TRASPORTI E SPEDIZIONI INTERNAZIONALI
- 405 GLI ASPETTI DOGANALI E FISCALI NEL COMMERCIO ESTERO

### PERCORSO "COLLABORAZIONE NELLA SUPPLY CHAIN"

- 402 CONSIGNMENT STOCK
- 403 MILK RUN  
Riduzione delle giacenze con rifornimenti ad alta frequenza in piccole quantità

Vedi agevolazioni a pag. 55

**PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI SUL TEMA LOGISTICO È POSSIBILE SEGUIRE ANCHE IL "PERCORSO RESPONSABILE LOGISTICA", FREQUENTANDONE TUTTE LE GIORNATE O SOLO ALCUNE (programma a pag. 14 e 15).**

La logistica abbraccia molteplici aspetti dell'attività aziendale, dalla più classica gestione dei trasporti e magazzini al supporto a complesse operazioni di import/export, fino ad occuparsi di forme di gestione collaborativa delle scorte fra clienti e fornitori. Il nostro catalogo tocca solo alcuni di questi temi ma i nostri professionisti ne hanno esperienza e sono disponibili per erogare interventi formativi ad hoc su altri temi fra i quali assicurazioni trasporti, adempimenti fiscali nelle triangolazioni, la determinazione dell'origine, free pass e tanto altro ancora. Chiedete in segreteria per ricevere proposte specifiche.



## 401 IL CRUSCOTTO DELLA LOGISTICA

L2

Per molte aziende i costi logistici rappresentano una voce di spesa molto significativa. Per questa ragione è fondamentale dotarsi di sistemi che permettano di monitorare l'andamento in modo continuo e di fornire informazioni puntuali per prendere decisioni consapevoli volte non solo al contenimento dei costi ma anche al raggiungimento di maggiore efficienza e di uno standard di servizio più alto per il cliente finale.

La disponibilità di adeguati supporti tecnologici, come sistemi gestionali, applicativi software specifici e tool più semplici ha un ruolo fondamentale per consentire di creare un cruscotto aggiornato e preciso. Durante la giornata verranno esaminati i contributi che essi possono offrire.

Le indicazioni fornite dal cruscotto costituiranno il punto di partenza per effettuare il controllo di gestione in area logistica ed individuare possibili azioni di miglioramento nella gestione del magazzino e della movimentazione.

### OBIETTIVI

- Comprendere i principali parametri logistici da monitorare e individuare gli indicatori di performance più adeguati per la realtà dei partecipanti
- Apprendere i passi per la preparazione di un "cruscotto logistico" e le modalità di utilizzo
- Conoscere vari tool disponibili per costruire un sistema di controllo delle performance logistiche.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Introduzione ai sistemi di controllo di gestione usati nell'ambito logistico
- Metodologie per l'analisi dei costi di acquisto dei servizi (trasporto, strutture, personale, ecc.)
- Metodologie per svolgere una corretta analisi dei fornitori e vendor rating
- Strumenti per il monitoraggio delle attività in corso e per la creazione di indicatori di performance
- Gestione della reportistica periodica
- Strumenti per la gestione del magazzino, monitoraggio delle attività in corso ed indicatori di performance
- Strumenti di localizzazione della merce e di ottimizzazione nella movimentazione della stessa
- Cenni ai più utilizzati sistemi informatici quali TMS e WMS, utili nella gestione dei flussi aziendali.

**Durata**  
1 giornata

### Edizioni

- 7 novembre Milano

## 402 CONSIGNMENT STOCK



I rapidi cambiamenti del mercato, la variabilità della domanda e la riduzione dei cicli di vita dei prodotti richiedono alle aziende di diventare più reattive e di porre maggiore attenzione al livello delle scorte. Per raggiungere questi obiettivi è utile ricorrere a processi di gestione integrata delle scorte lungo la Supply Chain, sviluppando collaborazioni con clienti e fornitori in grado di fornire un vantaggio competitivo a tutti i soggetti coinvolti. Fra queste soluzioni di integrazione vi sono quelle di Consignment Stock che presentano vari vantaggi quali la riduzione del capitale circolante, la redistribuzione di rischi e opportunità fra clienti e fornitori, il miglioramento di flessibilità produttiva, maggiore rotazione scorte e riduzione degli inventari.

## OBIETTIVI

- Conoscere le specificità della gestione scorte in modalità consignment stock
- Saper impostare uno studio di fattibilità per supportare la decisione di intraprendere o meno un progetto di consignment stock.

## PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- La gestione delle scorte nella Supply Chain:
  - Effetti negativi di una gestione non integrata delle scorte
  - Panoramica sulle tecniche di gestione collaborativa delle scorte
  - Specificità del Consignment Stock, vantaggi e svantaggi
  - Condizioni nelle quali è possibile/consigliabile ricorrere al Consignment Stock
- Aspetti operativi del consignment stock
  - Schematizzazione del processo di Consignment Stock: flussi fisici - flussi documentali
    - passaggi di proprietà (vendita e reso)
  - Gestione fisica dei materiali:
    - carico del conto deposito, prelievo, reso, inventari e assicurazione
  - Gestione Informatica del Consignment Stock:
    - tipologie di depositi e loro caratteristiche
    - situazioni merci giacenti e merci disponibili
    - tipologie di transazioni
- Aspetti legali e fiscali del consignment stock:
  - Specificità dei contratti di fornitura con procedura Consignment Stock:
    - l'ordine e la conclusione dei contratti di compravendita
    - logiche di consegna e contabilizzazione dei materiali
    - il passaggio di proprietà
  - Gestione fiscale del Consignment Stock
- Passi di uno studio di fattibilità per l'implementazione di una soluzione di consignment stock.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 25 novembre Milano

## 403 MILK RUN

*Riduzione delle giacenze con rifornimenti ad alta frequenza in piccole quantità*



I progetti lean, su cui molte aziende si stanno concentrando per recuperare efficienza e competitività, comportano in genere una revisione del sistema di rifornimento materiali. Chi opera su produzioni in serie medio-grandi sta integrando la filosofia "just-in-time" col sistema del "milk run" o "giro del latte" nel cui ambito il materiale ordinato viene prelevato in piccole quantità e alta frequenza.

Obiettivi di questa nuova tecnica sono la riduzione delle scorte, del capitale circolante, dei costi di handling e logistici in generale.

Il Corso illustra aspetti teorici e opportunità concrete, realizzazioni pratiche e rischi, evidenziando punti di attenzione e vincoli da considerare per una trattativa e una definizione contrattuale consapevole. La trattativa esamina gli aspetti principali e più critici nella relazione cliente-fornitore così da poterla impostare al meglio.

## OBIETTIVI

Fornire le conoscenze di base necessarie a comprendere:

- logiche,
- modalità operative
- aspetti economici del rifornimento con il sistema del Milk Run esterno.

## PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Obiettivi dell'approccio Lean Manufacturing: zero difetti, zero guasti e zero scorte. I relativi modelli TQM, TPM, JIT
- Le perdite logistiche: modalità di calcolo e di valorizzazione
- Ottimizzare lotti e frequenze di consegna
- Milk Run o "giro del latte": ipotesi e requisiti
- Criteri di scelta dei fornitori, definizione dei percorsi e calcolo di costi e benefici
- Opportunità e resistenze
- Contrattualizzazione: costi cessanti e così nascenti per tutti gli attori del progetto
- Illustrazione di Case Study. Discussione e commenti.

*Vorreste chiarire come gestire le triangolazioni senza incorrere in sanzioni e ritardi di consegna? Vorreste confrontarvi con un esperto per comprendere i rischi connessi alle modalità di resa che avete negoziato e capire come potete tutelarvi? Avete bisogno di strutturare le attività di import/export o un progetto di consignment stock? Contattateci, un nostro esperto potrà formare il vostro team ed assistervi nell'esaminare le vostre specifiche casistiche.*

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 9 novembre Milano

404 TRASPORTI  
SPEDIZIONI INTERNAZIONALI

La funzione aziendale dei trasporti e delle spedizioni internazionali assume oggi una valenza sempre più importante in quanto consente l'ottimizzazione di diversi aspetti del commercio internazionale. Appare evidente quanto forte sia la relazione tra questa attività e le altre funzioni della catena logistica di un progetto internazionale, dagli adempimenti contrattuali assunti in sede di trattativa commerciale alle forti connessioni con l'area dei pagamenti internazionali e degli adempimenti doganali.

Non da meno, una gestione corretta ed ottimale della funzione trasporti e spedizioni può diventare un'ottima leva di marketing che consente di aumentare la competitività dell'impresa sui mercati internazionali.

## OBIETTIVI

Presentare le recenti novità legislative che influenzano il rapporto con gli operatori del trasporto e delle spedizioni, dalla redazione del contratto di vendita fino alla rendicontazione amministrativa dei servizi di trasporto, sia in import sia in export.

## PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- La consegna delle merci: fattore critico di successo per l'impresa che esporta
- Gli Incoterms 2010 e il contratto di compravendita: massima chiarezza negli accordi
- La funzione trasporti e la relazione con le diverse aree della catena del commercio estero
- Aspetti normativi disciplinanti i trasporti e le spedizioni: il codice civile, il codice della navigazione, le convenzioni internazionali
- Il contratto di trasporto e la figura del vettore
- Il contratto di spedizione e la figura dello spedizioniere
- Obbligazioni e responsabilità del vettore e dello spedizioniere
- Le responsabilità vettoriali ed il risarcimento dei danni
- Scegliere lo spedizioniere più adatto alla nostra spedizione
- Chiedere ed ottenere le quotazioni per i servizi di trasporto e spedizione: il confronto
- La lettera di incarico allo spedizioniere ed i contratti per forniture di servizi continui
- Il controllo degli addebiti: come e dove generare risparmi sui costi di trasporti
- La determinazione dei costi del trasporto
- Cenni sulle coperture assicurative
- La fatturazione dei servizi di trasporto ed il riaddebito delle spese di trasporto in fattura.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 25 ottobre Milano

405 GLI ASPETTI DOGANALI E FISCALI  
NEL COMMERCIO ESTERO

L'approfondimento intende presentare gli aspetti rilevanti delle operazioni commerciali in ambito comunitario ed il loro riflesso sulle fasi amministrative e fiscali delle imprese, senza tralasciare la politica dell'Unione verso i paesi terzi.

Tutte le volte che le merci si muovono tra paesi diversi, infatti, si mettono in piedi delle operazioni soggette al controllo delle rispettive autorità doganali.

A qualsiasi titolo le merci si muovano, devono dare conto a tali autorità dei motivi e di una serie di informazioni fondamentali per poter determinare con certezza gli aspetti tributari prima di tutto ma sempre più spesso anche gli aspetti relativi ad autorizzazioni, licenze, controlli di vario tipo.

## OBIETTIVI

- Presentare i principali adempimenti per una corretta gestione delle procedure doganali nell'ambito dei diversi regimi doganali
- Considerare la tecnica doganale come una leva competitiva per l'implementazione di una migliore strategia di import-export.

## PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- La grande famiglia delle operazioni con l'estero: operazioni extraUE e operazioni intracomunitarie
- I riferimenti legislativi: la normativa comunitaria, il DPR 633/72, il DL 331/93
- I regimi doganali: operazioni definitive e temporanee
- Le criticità legate alle operazioni doganali in import ed export
- La classificazione doganale ed i rischi connessi all'imperfetta codifica delle merci
- Il valore in dogana delle merci
- Individuazione e calcolo del dazio all'importazione
- L'informazione tariffaria vincolante
- Gli accordi preferenziali
- Made in ed origine preferenziale: due concetti diversi con regole di determinazione diverse
- I principali documenti doganali
- I regimi doganali economici
- Il traffico di perfezionamento
- L'istituto del deposito doganale
- Le agevolazioni doganali: l'esportatore autorizzato e l'operatore economico autorizzato (AEO).

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 26 ottobre Milano

## 406 OUTSOURCING LOGISTICO

*Le Strategie e i principali aspetti contrattuali da considerare*

L3

La decisione di avviare un contratto di outsourcing della logistica, sia che riguardi attività di magazzino, manipolazione e trasporto, sia che includa lavorazioni, gestione ed evasione ordini clienti o altre attività complesse, non può essere dettata solo dalla necessità di ridurre in maniera consistente i costi logistici aziendali. Essa infatti è una scelta strategica con forte impatto strategico sul business poiché influisce direttamente sul livello di servizio al cliente. Per questo è necessario procedere secondo passi definiti ed avviare un progetto a tutto tondo per valutare se e come l'outsourcing possa essere la soluzione giusta al problema logistico di ogni singola azienda. Fondamentale in questo tipo di progetti scegliere in modo ponderato il partner, elemento chiave per il successo di qualsiasi progetto di outsourcing.

**OBIETTIVI**

Fare il punto su esperienze e metodologie di outsourcing, sui risultati che ci si può attendere, sulle migliori cornici contrattuali da applicare e sui passi da seguire per minimizzare il rischio e ottimizzare la performance.

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- Definizione di outsourcing logistico e presentazione dei principali modelli
- Tipologie di partner presenti sul mercato e loro modelli di creazione di valore
- Possibili tipologie di relazione con il fornitore e relative modalità di governance
- Quando terziarizzare, passi a supporto della scelta :
  - identificazione delle core competence aziendali
  - esame delle varie componenti del costo logistico totale
  - possibili scelte coerenti con obiettivi e strategie aziendali
  - ricerca di un possibile partner e criteri di selezione
  - Swot Analysis ed elaborazione scelte possibili
  - scelta indicatori di performance
  - analisi organizzativa
  - elementi per la costruzione del conto economico relativo alle scelte alternative
  - Risk Analysis per identificare i rischi principali e la loro possibile gestione
- Contratto di outsourcing logistico:
  - clausole principali
  - livello di servizio e KPI
- Aspetti IT e modalità di trasmissione dei dati.

*I temi della giornata verranno presentati facendo continui riferimenti ad un caso reale esaminato in aula.*

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 14 luglio Roma  
• 1 dicembre Milano

## 407 LOGISTICA PER BUYER

L2

Tranne poche eccezioni, tutte le merci acquistate dai buyer sono soggette ad attività logistiche di imballaggio, trasporto, ricevimento a magazzino. Ognuna di esse impatta sul lead time di consegna dei beni e contribuisce alla formazione del costo totale di possesso di quanto acquistato. In quest'ottica la conoscenza dei principi di logistica è fondamentale per ogni compratore al fine di non vanificare i vantaggi ottenuti in fase negoziale a causa di ritardi legati alla gestione fisica della fornitura e di costi emergenti nelle fasi di consegna e di ricevimento merce a magazzino inizialmente non previsti e non gestiti.

Nel contesto attuale, nel quale le aziende hanno accesso ai medesimi mercati di fornitura, una miglior gestione logistica può determinare un vantaggio competitivo sui concorrenti laddove il buyer riesce con il suo operato ad evitare al cliente alcuni costi logistici (per es. effettuando lavorazioni ad hoc, consegnando merci in kit), a consegnare in tempi contenuti (per es. grazie a modalità di gestione collaborative delle scorte), a offrire servizi ulteriori (per es. approvvigionando merci già approntate sulle esigenze di consegna del cliente finale).

**OBIETTIVI**

- Conoscere i principali aspetti logistici da prendere in considerazione quando si acquista un materiale
- Conoscere i driver dei costi logistici così da poterli gestire al fine di contenere i costi totali di fornitura
- Operare al fine di garantire un'adeguata combinazione di livello di servizio e costo.

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- Introduzione alla logistica
- Magazzini: funzione, principali attività eseguite, cenni sulle strutture e sui sistemi di identificazione
- Caratteristiche del conto deposito e del conto lavoro
- Tipologie di reti distributive per individuare la tipologia di fornitori dai quali rifornirsi e le modalità di packaging più idonee
- Principali sistemi di trasporto (gomma, mare, aereo, ferroviario, intermodale):
  - caratteristiche mezzi e infrastrutture connesse
  - documenti necessari
  - struttura dei costi
  - rischi, punti di attenzione e scelte
- Imballaggi: funzioni, tipologie, opportunità di standardizzazione, etichettature, esigenze speciali (fumigazione, interscambio bancali, kit per la gestione JIT, ecc.), schemi di palletizzazione, condizioni di imballaggio standard
- Cenni alle specificità dei trasporti internazionali: Incoterms, assicurazioni, dogane, ulteriori documenti.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 8 luglio Padova  
• 2 dicembre Milano

## 5 NEGOZIAZIONE E GESTIONE DELLE RELAZIONI

## PERCORSI FORMATIVI PRESENTI NELL'AREA TEMATICA



L'istinto negoziale è la caratteristica principe del profilo del buyer. La negoziazione permea in continuo la sua attività, all'interno dell'azienda con gli enti richiedenti, l'amministrazione e la logistica e all'esterno con i fornitori. Ma l'istinto non è sufficiente, da solo non permette di conseguire risultati reali, tangibili e concreti, è indispensabile educarlo per trasformarlo in approccio metodologico e in tecnica organizzata.

Adaci Formanagement dedica ai buyer e ai category manager corsi, fruibili CONGIUNTAMENTE O SEPARATAMENTE, che consentono di acquisire la padronanza dei principali strumenti negoziali, distinti per livello di esperienza acquisita.

## TRATTATIVA D'ACQUISTO e NEGOZIAZIONE

**PERCORSO INTEGRATO**

- **502 LA TRATTATIVA D'ACQUISTO (2 gg)**  
**I contenuti fondamentali per condurre e concludere una trattativa d'acquisto**
- **503 NEGOZIAZIONE: TECNICHE E PSICOLOGIA D'ACQUISTO (2 gg)**  
**La sessione complementare per approfondire i contenuti psicologici e comunicazionali**

**PERCORSO MASTER**

- **504 CORSO AVANZATO DI PREPARAZIONE ALLA TRATTATIVA (1 gg)**  
**Vademecum propedeutico alla conduzione di trattative complesse**
- **505 CASI DI NEGOZIAZIONE CON UN DIRETTORE ACQUISTI (2 gg)**  
**I contenuti organizzativi, negoziali e comunicazionali per la conduzione di una negoziazione complessa**

*Vedi agevolazioni a pag. 55*



## 501 CORSO COMPATTO DI NEGOZIAZIONE

*Come definire un'efficace Check list operativa*

L2

La gestione del processo negoziale implica competenze strategiche, tattiche e comunicative, conoscenze di natura tecnico-economica e la predisposizione di un piano negoziale condiviso, che tenga conto da un lato degli obiettivi della committenza e dall'altro del potere d'acquisto dei fornitori. La giornata si propone di illustrare questi concetti e mostra come tradurli in pratiche operative coerenti, senza lasciarsi sopraffare dalla mancanza di tempo o dalla necessità di dover gestire contemporaneamente più problemi.

Dalla sintesi delle principali tematiche afferenti il processo negoziale, ogni partecipante potrà predisporre la propria check list per una negoziazione di successo.

**OBIETTIVI**

- Comprendere che la negoziazione va ben oltre la trattativa finale compratore-venditore
- Acquisire strumenti pratici e tecniche facilmente applicabili per affrontare le negoziazioni
- Comprendere che la negoziazione è un processo che richiede un'attenta preparazione ed impostazione.

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- La negoziazione nei rapporti tra imprese: cos'è, quando inizia e quando finisce
- Il mondo anglosassone ritiene che la trattativa "de visu" sia il sistema più costoso di negoziazione. E' vero? Quali sono le alternative più efficaci?
- Acquisto e vendita due processi speculari e interdipendenti con obiettivi diversi. Il venditore tende a massimizzare il proprio guadagno e il compratore deve ridurlo a livelli ragionevoli
- Brainstorming di gruppo sulle metodologie che il compratore può adottare per ridurre il guadagno del fornitore
- La formazione del prezzo dei beni e servizi: economia classica e realtà operativa
- Brainstorming di gruppo sull'entità del margine negoziale indicato in offerta
- Definizione e condivisione delle strategie e tattiche negoziali
- Negoziazione vera e propria
- Negoziazione a interessi contrapposti o conflittuale e win-win negotiation: due teorie antitetiche. Quale delle due applicare? Cosa avviene nella pratica operativa?
- Gruppo d'acquisto e centralità del purchasing manager.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 27 gennaio Milano  
• 27 settembre Milano  
• 30 giugno Padova  
• 24 novembre Padova

## 502 LA TRATTATIVA D'ACQUISTO

*I contenuti fondamentali per condurre e concludere una trattativa d'acquisto*



Secondo Robert Fisher dell'Università di Harvard il 68% delle trattative si conclude con un accordo spesso non soddisfacente, causa impreparazione ed errori tattici. La trattativa conclude il processo d'acquisto e deve pertanto consolidare gli obiettivi di costo, qualità e di livello di servizio previsti. Negoziatori eccellenti non si nasce, si diventa attraverso l'esperienza, la capacità di analisi e acquisendo i modelli negoziali vincenti che permettono di padroneggiare il processo e le dinamiche della trattativa. Un buon compratore deve saper coniugare tattica, comunicazione e fattori di natura tecnico-economica e impostare la trattativa massimizzando il valore aggiunto per la propria impresa. Allo scopo di facilitare la comprensione e la trasferibilità dei concetti proposti verranno effettuate numerose esercitazioni e simulazioni.

### OBIETTIVI

- Opportunità di verificare e, se necessario, rivedere il proprio stile negoziale individuando le possibili aree di miglioramento
- Fornire strumenti pratici e tecniche facilmente applicabili per affrontare con successo ogni negoziazione interna e trattativa.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Quando, perché e dove trattare
  - analisi ABC, matrice di Kraljic e dei vincoli aziendali
  - obiettivi della trattativa e competenze da sviluppare
- Gli elementi che influenzano la trattativa:
  - le condizioni di mercato e la congiuntura economica
  - le strategie aziendali e la professionalità dei suoi attori
- Come preparare una trattativa vincente:
  - la stesura del piano di trattativa
  - individuazione dei punti di forza e di debolezza del fornitore
  - prevedere le argomentazioni del venditore
- Tecniche per comunicare con efficacia:
  - apertura, argomentazioni e assertività
  - il comportamento negoziale: modello Harvard
  - sviluppo della realtà nella trattativa: modello di Johari
  - individuare il proprio stile d'acquisto: Blake Mouton
  - quale strategia mettere in campo: il modello della scacchiera
- Condurre la trattativa in funzione del proprio stile e del comportamento del venditore
- Conclusione della trattativa:
  - le tecniche abitualmente utilizzate dal venditore.

<b>Durata</b>	<b>Edizioni</b>			
2 giornate	• 10-11 febbraio Milano	• 12-13 luglio Milano		
	• 21-22 settembre Roma	• 10-11 ottobre Milano		

## 503 NEGOZIAZIONE: TECNICHE E PSICOLOGIA D'ACQUISTO

*La sessione complementare per approfondire i contenuti psicologici e comunicazionali*



La trattativa non è solo analisi di costi e di indicatori, è anche un mix di tattica, psicologia e comunicazione. È l'arte del parlar poco e del far parlare, del cogliere le contraddizioni e i punti di debolezza, della flessibilità mentale e della costruzione delle alternative. Il feeling e l'improvvisazione sono armi spuntate. Essere vincenti significa padroneggiare la situazione, conoscere tattiche e strategie negoziali, prepararsi con attenzione, capire i giochi dell'interlocutore, spiazzarlo e obbligarlo a seguire l'impostazione a noi più favorevole. Il percorso di studio proposto sarà focalizzato sull'analisi e discussione delle possibili tattiche che devono essere attuate in determinati contesti negoziali e su alcuni aspetti psicologici della trattativa compratore-venditore.

### OBIETTIVI

- Far acquisire ai partecipanti una buona capacità di analisi relazionale e quel livello di sicurezza e assertività che molto incide sui risultati della trattativa
- Riconoscere le proprie abilità negoziali e imparare ad adattarsi alle situazioni
- Acquisire le tecniche per influenzare il fornitore senza farsi influenzare.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Saper vendere la propria professionalità e la propria azienda
- Le varie connotazioni della negoziazione: il modello Johari
- Analizzare lo stile del venditore e il proprio
- Adattarsi alle tattiche differenziate dei venditori
- Comunicare con efficacia, persuadere e influenzare
- Sintonizzarsi coi diversi livelli di comunicazione del fornitore con l'ausilio dell'analisi transazionale
- Rilevare e dominare i propri punti deboli e le aree di scarsa efficacia
- Saper gestire l'emotività
- Sbloccare le situazioni col ricorso all'assertività
- Come risolvere le situazioni conflittuali
- Utilizzare la PNL per aumentare la sintonia col fornitore
- La trattativa nel contesto internazionale
- Gli stereotipi culturali
- Tattiche conclusive adottate dai venditori.

È suggerita la precedente partecipazione al corso 502.

<b>Durata</b>	<b>Edizioni</b>			
2 giornate	• 14-15 marzo Milano	• 13-14 aprile Milano		
	• 5-6 ottobre Roma	• 21-22 novembre Milano		

## 504 CORSO AVANZATO DI PREPARAZIONE ALLA TRATTATIVA

*Vademecum propedeutico alla conduzione di trattative complesse*



Il responsabile o il senior buyer al quale è richiesta la conclusione di trattative di alto valore economico o di alta rilevanza tecnico-qualitativa, sa che il risultato dipende per buona parte dalla preparazione e dalla pre-negoziazione, nel corso delle quali evidenzia le criticità e ne avvia la discussione con il fornitore. L'iter di preparazione a una trattativa complessa è estremamente laborioso poiché richiede l'analisi di molti e diversi aspetti di natura tecnica, contrattuale, di mercato, congiunturali, di valutazione della fornitura e del fornitore, di costruzione dello staff negoziale e di affinamento degli strumenti di monitoraggio dei risultati dell'evento negoziale. Il corso passerà in rassegna i macrotemi da esaminare per definire gli obiettivi negoziali, impostare la strategia negoziale più adeguata ed individuare le possibili soluzioni contrattuali percorribili. Grazie all'esperienza pluriennale del docente nella conduzione di trattative complesse, i partecipanti avranno modo di apprendere metodologie collaudate da applicare anche in situazioni "difficili" come quelli con fornitori dominanti o non facilmente sostituibili o in contesti internazionali culturalmente distanti dal nostro.

### OBIETTIVI

- Individuare gli elementi chiave da inserire nella check list negoziale
- Dibattere su possibili obiettivi negoziali ed allenarsi nella loro definizione
- Acquisire le competenze necessarie a definire la strategia negoziale

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Analisi avanzata della fornitura oggetto di trattativa
  - Esame del posizionamento della fornitura all'interno del portafoglio acquisti aziendale e possibile modifica del suo posizionamento sulla matrice di Kraljic
  - Definizione di un target-price razionale
  - L'analisi di total cost of ownership per la definizione del paniere di beni e servizi accessori da inserire nel contratto d'acquisto
- Analisi avanzata del fornitore
  - La dominanza assoluta o relativa
  - La sostituibilità
  - Lo status della relazione: nuovo fornitore, fornitore abituale, partner
- Definizione degli obiettivi negoziali e delle possibili alternative
- Impostazione della check list negoziale, come guida alla trattativa ed alla progressiva definizione degli aspetti contrattuali
  - scopo della fornitura, livelli di servizio, garanzie,
  - aspetti economici e finanziari, condizioni di recesso e di rinnovo,
  - altre condizioni
- Definizione della strategia negoziale
  - Configurazione della modalità negoziale: tradizionale od elettronica / conflittuale, collaborativa, ...
  - Definizione dello staff negoziale
- Monitoraggio della trattativa e lesson learnt.

<b>Durata</b>	<b>Edizioni</b>
1 giornata	• 22 gennaio Milano

## 505 CASI DI NEGOZIAZIONE CON UN DIRETTORE ACQUISTI



Due giorni di confronto con un direttore acquisti, esaminando e discutendo negoziazioni complesse. Il corso sarà un laboratorio nel quale si esamineranno casi reali di negoziazioni con fornitori. Verranno individuati i punti più delicati da gestire ed i rischi principali dai quali proteggersi. Le possibili soluzioni verranno individuate sia per scenari con ampia disponibilità di informazioni sia per scenari di maggior incertezza. Il continuo confronto fra docente e partecipanti consentirà di trarre dal momento d'aula, esempi, punti di vista e approfondimenti teorici e pratici, trasferibili al contesto operativo di ciascun partecipante. Ai partecipanti verrà data l'opportunità di applicare quanto visto in aula alla propria tipologia di acquisti. Durante le settimane intercorrenti fra le 2 giornate del corso prepareranno la sintesi di un caso negoziale (analisi del contesto, informazioni disponibili, obiettivi, ...) da presentare ai colleghi che sarà la base per esaminare in modo collegiale le principali criticità del processo negoziale, le possibili modalità di gestione ed eventuali accorgimenti da mettere in atto nelle varie situazioni.

### OBIETTIVI

- Consolidare le proprie competenze di gestione del processo negoziale, arricchendole con ulteriori modalità ed accortezze
- Apprendere le modalità di gestione di una trattativa complessa gestita in più fasi e su più tavoli
- Sviluppare la capacità di coordinamento e controllo del team negoziale.
- Vedere esempi di gestione negoziale in casi di incertezza (carenza di informazioni, incertezza del contesto, incertezza del business, ecc. ...).

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- PRIMA GIORNATA:
- Presentazione, analisi e discussione di un caso negoziale presentato dal docente
  - Assegnazione dei lavori individuali da preparare per l'incontro successivo

- SECONDA GIORNATA:
- Presentazione da parte dei partecipanti dei loro casi negoziali
  - Discussione in plenaria dei lavori

- Nel corso delle giornate, verranno approfonditi fra gli altri i seguenti temi:
- I tipi di trattativa: interna ed esterna
  - La trattativa multifase -multicontroparte interna ed esterna:
  - Gli stili negoziali: (duro o distributivo, di mediazione o del compromesso, integrativo o cooperativo)
  - Le strategie e le tattiche (la pressione posizionale, la guerra psicologica e l'inganno,..)
  - Il coordinamento dei collaboratori.

<b>Durata</b>	<b>Edizioni</b>
2 giornate	• 8-29 aprile Milano

## 506 NEGOZIARE IN LINGUA INGLESE

L3



Il corso affronta i principali aspetti che deve affrontare un italiano durante una negoziazione in lingua inglese. Nella prima giornata verrà fornito un vocabolario di base che aiuterà i partecipanti a organizzare le conoscenze che già posseggono. La simulazione di un negoziato sarà il punto di partenza per imparare a riconoscere e contrastare le più comuni astuzie negoziali. I partecipanti acquisiranno familiarità con alcuni strumenti di base per la raccolta e l'analisi delle informazioni sulle loro controparti. Sarà esaminata la gestione di una delegazione in un processo negoziale: le dinamiche d'interazione tra le delegazioni, le possibilità di manipolazione, le modalità per contrastare la superiore "potenza di fuoco" della controparte.

Nella seconda giornata i partecipanti faranno pratica con un vocabolario inglese avanzato. Un uso appropriato e attento di aggettivi, verbi e avverbi può assicurare un margine su una controparte meno preparata a cogliere il vantaggio dato da parole accuratamente scelte. Un'attenta preparazione e una migliore conoscenza del processo negoziale con controparti di differente nazionalità e diversa cultura costituiranno l'elemento centrale di esercitazioni più complesse.

L'inglese sarà la lingua comunemente usata per tutta la durata del corso.

### OBIETTIVI

- Acquisire un vocabolario inglese di termini ed espressioni che possono essere particolarmente utili in una negoziazione
- Sapere come impostare il processo negoziale in presenza di differenze interculturali fra le parti
- Sperimentare quanto appreso nel corso di simulazioni d'aula condotte in inglese.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

#### Prima giornata

- Vocabolario inglese di base per negoziatori
- Esercitazione: simulare una trattativa
- Astuzie negoziali ed esercitazione
- Raccogliere informazioni sulla controparte
- Negoziare in delegazione ed esercitazione

#### Seconda giornata

- Vocabolario inglese avanzato per negoziatori
- Negoziare con controparti non madrelingua inglese
- Questioni interculturali in una negoziazione
- Esercitazione: Ascoltare, comprendere, analizzare e riassumere
- Modellizzare una trattativa
- Esercitazioni: analizzare e modellizzare un processo negoziale reale, simulare una trattativa con un cliente estero, simulare una trattativa complessa.



Il corso fatto "in house" prevede il focus sugli aspetti interculturali dei Paesi di appartenenza dei principali fornitori aziendali.

**Durata** 2 giornate  
**Edizioni** • 10-11 maggio Torino • 27-28 ottobre Milano

## FORMAZIONE FINANZIATA



Il Catalogo Adaci Formanagement 2016 propone una vasta gamma di formazione finanziabile che va a soddisfare ogni tipo di fabbisogno della Funzione Acquisti: da interventi mirati per specifiche figure professionali/tematiche fino a piani complessi volti alla formazione di gran parte del personale aziendale.

Imprese e organizzazioni possono trovare risorse finanziarie per la formazione dei propri dipendenti nei Fondi Paritetici Interprofessionali che finanziano piani formativi individuali, aziendali, settoriali e territoriali.

Alcuni Fondi rilasciano anche voucher individuali per semplificare ulteriormente l'ottenimento e la fruizione di finanziamenti per la formazione del singolo dipendente.

Adaci Formanagement può mettervi in contatto con un esperto che potrà agevolarvi nella presentazione di richieste di piani individuali e/o voucher formativi, fornendovi tutte le informazioni utili e necessarie per la presentazione della documentazione e per la corretta esecuzione dell'attività formativa.

I nostri esperti operano con tutti i principali Fondi Paritetici Interprofessionali (FONDIMPRESA, FONDIR, FOR.TE., FONDIRIGENTI, ecc.).

Anche la progettazione e il supporto operativo per l'erogazione e la rendicontazione del piano formativo effettuate dai nostri esperti sono finanziabili.



**Contattaci se vuoi conoscere tutte le opportunità di finanziamento attualmente disponibili**  
**CHECK UP GRATUITO**

## 601 ECONOMIA E FINANZA: LE CONOSCENZE DI BASE PER IL BUYER

L2-0

La conoscenza dei fondamentali economici che regolano l'attività di un'azienda è di primaria importanza per gli operatori degli acquisti, qualunque sia il loro incarico e il loro livello di responsabilità. L'impresa è infatti connotata da una struttura di costi e di ricavi e gli acquisti, quale area funzionale determinante ai fini del risultato di bilancio, hanno l'obbligo di conoscerne dettagliatamente l'articolazione. La gestione economica e finanziaria si fonda inoltre sull'utilizzo di strumenti e di indicatori di efficienza che il buyer e il responsabile di funzione devono padroneggiare per verificare l'impatto delle loro azioni sulla redditività complessiva dell'azienda.

### OBIETTIVI

- Prendere atto che i costi non sono entità oggettive, ma grandezze congetturali costruite per un determinato scopo
- Passare in rassegna i vari tipi di costo aziendali e comprendere le tecniche di attribuzione dei costi indiretti ai beni e servizi commercializzati
- Presentare e discutere il bilancio aziendale di una mini-impresa, capire la differenza tra conto economico e stato patrimoniale e analizzarne gli indicatori di efficacia ed efficienza gestionale.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Controllo di gestione: cos'è e a cosa serve
- Redditività e controllo dei costi:
  - i risultati delle singole aree gestionali e il reporting
  - classificazione dei costi e le diverse configurazioni
  - la struttura di conto economico e la logica dei margini
  - tecniche di cost accounting
  - activity Cost management: mappare le attività e migliorare i processi
- Il calcolo di convenienza economica
- Tipi di contratto:
  - fixed price, fixed and firm price, cost-based contracts
  - fixed price with escalation/de-escalation
  - fixed price with incentives
  - cost plus fixed fee, cost plus incentive fee, time and materials
- L'A,B,C del bilancio d'impresa e alcuni indicatori della sua efficacia gestionale
- Esempio di bilancio d'impresa.

**Durata** 1 giornata  
**Edizioni** • 14 marzo Padova • 10 novembre Milano 11 aprile Milano

## 602 BILANCIO D'IMPRESA E INDICATORI DI VALIDITÀ GESTIONALE E SOLIDITÀ FINANZIARIA DEI NOSTRI FORNITORI

L3

La valutazione della solidità economica e finanziaria del fornitore è un'opera complessa che si avvale di numerosi strumenti di indagine e di comparazione: in primo luogo lo studio del bilancio aziendale, documento ricco di indicazioni, dati e notizie che per l'operatore degli acquisti rappresentano elementi di informazione certi e affidabili. Il bilancio d'impresa è la vera brochure aziendale del fornitore e per coloro i quali si occupano della gestione degli acquisti è indispensabile approfondire la conoscenza della sua struttura, delle sue regole e delle sue componenti.

### OBIETTIVI

- Capire cosa sia un bilancio di esercizio, conoscerne le componenti principali, entrare nella struttura dei costi del fornitore e capire il suo stato di salute finanziaria
- Passare in rassegna i principali indicatori di efficienza ed efficacia gestionale d'impresa e apprendere i sistemi di calcolo.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Il bilancio come fotografia dell'impresa del fornitore per l'analisi della sua affidabilità economico-finanziaria
- Le regole fondamentali del bilancio
- Le componenti del bilancio di esercizio e il consolidato di gruppo del fornitore
- L'analisi del bilancio e i principali indicatori economici
- Gli equilibri economico-finanziari del fornitore
- La valutazione sull'affidabilità economico-finanziaria del fornitore
- Case study: analisi del bilancio di una piccola impresa e calcolo dei suoi indicatori di efficienza, efficacia e stato di salute finanziaria.

**Durata** 1 giornata  
**Edizioni** • 18 aprile Milano • 16 giugno Torino • 18 novembre Bologna • 30 novembre Milano

## 603 LE CRITICITÀ FINANZIARIE DELLA SUPPLY CHAIN

L3

L'impatto finanziario del sistema degli approvvigionamenti e supply chain sta emergendo quale fattore critico in uno scenario in cui la difficoltà di accesso ai finanziamenti impone attenzione sempre maggiore alla gestione della liquidità. Diverse sono le leve governate nell'ambito della supply chain che hanno impatto sulla liquidità: in primis le condizioni di pagamento e le scelte relative alle modalità di acquisizione dei beni (acquisto, noleggio, leasing, ...), ma non solo. Infatti, i benefici che si possono ottenere mediante pagamenti dilazionati hanno impatto di segno opposto sul lato dei costi di acquisto; esistono inoltre vincoli normativi e valutazioni necessarie in merito alla sostenibilità finanziaria per il fornitore.

**OBIETTIVI**

- Comprendere il contributo della supply chain ai risultati economici e finanziari dell'impresa: impatti sulla capacità reddituale, sulla solidità patrimoniale e sull'equilibrio finanziario
- Condividere e sperimentare (con esercitazioni e simulazioni) un metodo per valutare comparativamente soluzioni alternative volte a ottimizzare in modo sostenibile la redditività nel lungo periodo per diverse tipologie di impresa (imprese industriali o di servizi; produzione a flusso o a commessa).

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- La sostenibilità della capacità reddituale nel lungo periodo; margini, solidità patrimoniale, flussi di cassa
- Il contributo del processo di approvvigionamento al risultato economico: impatto diretto e indiretto sui costi e sui ricavi
- Capitale di funzionamento e flussi di cassa (redditività e liquidità): il contributo del processo di approvvigionamento alla redditività e alla liquidità nelle diverse tipologie di impresa
- Le criticità della situazione attuale: stretta al credito alle imprese fornitrici e legislazione sui termini di pagamento delle fatture fornitori (legge 134/2012)
- L'impatto finanziario dei sistemi approvvigionamenti e supply chain alla luce delle criticità evidenziate: processi, persone, tecnologie, strutture; investimenti di processo, costi di acquisto, tempi e modalità di pagamento (peso del circolante), rischi (fidejussioni, garanzie, costi e benefici di programmi di risk recovery).

Durata  
1 giornataEdizioni  
• 18 maggio Milano

## 604 MACROECONOMIA INTERNAZIONALE

L3

Il processo di acquisto si sviluppa attraverso reti di fornitori sia locali che distribuiti su aree geografiche molto ampie, spesso globali. Mettere i fornitori in competizione tra loro richiede la conoscenza dell'andamento di driver economici (presenti e futuri) capaci di influenzare significativamente i prezzi finali di acquisto e la performance dei fornitori. Inoltre, il rischio di insolvenza di un paese a fronte di shock interni o esterni può avere ripercussioni gravi sui potenziali fornitori presenti in quel paese. Una scelta oculata del portafoglio fornitori in chiave geografica consente sia l'ottimizzazione del costo degli acquisti (a fronte di variazioni a volte dirompenti dei tassi di cambio, dei prezzi delle merci e dei servizi) che la minimizzazione dei rischi di interruzioni di fornitura.

**OBIETTIVI**

- Fornire una chiave interpretativa dei parametri economici principali e presentare un quadro macroeconomico globale
- Passare in rassegna gli andamenti economici dei principali paesi, quantificando gli ordini di grandezza dei driver che influenzano i costi di acquisto
- Focalizzare l'attenzione sui fattori che più direttamente influiscono sui prezzi di prodotti e servizi nonché sull'affidabilità dei fornitori
- Valutare i principali elementi di rischio che possono potenzialmente risultare problematici per l'approvvigionamento.

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- Di cosa si occupa la macroeconomia e come può essere utile ai compratori
- Quadro macroeconomico globale — analisi e previsioni a 3 anni
  - Pil
  - commercio mondiale
  - demografia
  - grandi temi inerenti alla crescita e loro impatto su domanda globale (es: stagnazione secolare, outsourcing, indebitamento globale, prezzo petrolio)
- Analisi e previsioni a 3 anni per i maggiori paesi (USA, Cina, Giappone, Germania, Francia, Regno Unito, Brasile, Russia, India) — altri paesi in funzione delle richieste dei partecipanti (ricevute con almeno due settimane di anticipo)
  - Pil, domanda interna, prezzi al consumo, prezzi alla produzione, costo del lavoro, produttività, finanza pubblica
  - tassi di interesse
  - tassi di cambio
  - maggiori rischi globali e impatto su crescita e inflazione in ognuno dei maggiori paesi — es: collasso Cina, fine euro, tassi USA.

Durata  
1 giornataEdizioni  
• 19 maggio Milano • 23 settembre Padova

## 605 LA VALUTAZIONE TECNICO/ECONOMICA DEI FORNITORI E DELLE FORNITURE

L2

Un fornitore eccellente è quello che è stato selezionato attraverso un rigoroso percorso di valutazione preventiva e che, quando diviene titolare di un contratto di fornitura, è sottoposto a una costante sorveglianza di natura economica, finanziaria e commerciale nonché a una accurata verifica delle sue performance. Una fornitura eccellente è quella che in fase di aggiudicazione del contratto è stata valutata dal punto di vista tecnico-qualitativo, sotto il profilo dell'aderenze alle normative vigenti e alle compliance aziendali e, naturalmente, in considerazione della sua competitività economica.

**OBIETTIVI**

- Acquisire i criteri e le modalità di valutazione e gestione dei fornitori
- Apprendere le tecniche di valutazione delle forniture

**PRINCIPALI TEMI TRATTATI**

- Come la Funzione Acquisti può impostare un diverso rapporto con i Fornitori:
  - quando il buyer è chiamato ad impostare rapporti evoluti tra Cliente e Fornitori
  - la gestione dei fornitori "core" in un'ottica di partnership
- Perché e come selezionare, qualificare e valutare un Fornitore... oggi:
  - come impostare un processo di selezione dei fornitori adatto alla propria realtà aziendale
  - gli strumenti da utilizzare a seconda degli obiettivi che si vogliono raggiungere
  - cenni sulle visite ispettive (rapporti di visita e meeting report)
- Criteri e procedure per una corretta selezione e valutazione dei fornitori:
  - la valutazione preventiva e la valutazione ex post (quando e come effettuarla)
  - la misurazione delle prestazioni e la rilevazione delle anomalie
  - come impostare e predisporre un Vendor rating
- La valutazione delle forniture:
  - esercitazione: esempio pratico della valutazione di una fornitura
- La valutazione economico-finanziaria del fornitore:
  - perché e come valutare economicamente e finanziariamente un fornitore
  - come "leggere un bilancio ed i suoi allegati"
  - alcuni indicatori d'interesse per la Funzione Acquisti
  - esercitazione: valutazione della situazione economico-finanziaria di un potenziale fornitore
- Cenni sulla ricerca, selezione e valutazione dei fornitori tramite internet:
  - vantaggi e rischi rispetto agli acquisti tradizionali
  - cenni su possibili strumenti utilizzabili dalla Funzione Acquisti.

Durata  
2 giornateEdizioni  
• 6-7 luglio Milano**I NOSTRI CLIENTI**

Adaci Formanagement ha lavorato e lavora con clientela:

- di ogni dimensione
- operante in tutti i settori di attività economica.

Fra questi:

AGRATI / ALCANTARA / ALENIA / ARKEMA  
ATM AZIENDA TRASPORTI MILANESI  
AZIENDA ELETTRICA TICINESE / AUTOSTRADE  
BCC SOLUTIONS / BERCO / BIOMERIEUX ITALIA  
BREVINI / CEFLA / DE LONGHI / ELLAMP  
ENI / GESENU / GDF SUEZ / GSG INT  
FASSA BORTOLO / IGUZZINI ILLUMINAZIONE  
INTESA SAN PAOLO / JANSENN CILAG  
KVERNELANDGROUP RAVENNA  
ROTORK FLUID SYSTEM / SAIPEM  
SAINT GOBAIN / SNAM RETE GAS  
TRENITALIA / WARTSILA / WEBASTO  
e tanti altri ancora...

## PERCORSI FORMATIVI PRESENTI NELL'AREA TEMATICA



### PERCORSO "LA COMPRAVENDITA"

- 701 ASPETTI LEGALI DEGLI ACQUISTI
- 702 ESERCITIAMOCI SU UN CONTRATTO DI FORNITURA DI BENI

### PERCORSO "I SERVIZI"

- 701 ASPETTI LEGALI DEGLI ACQUISTI
- 703 ESERCITIAMOCI SU UN CONTRATTO DI APPALTO DI SERVIZI

Vedi agevolazioni a pag. 55

L'impostazione corretta e completa di un contratto d'acquisto richiede non solo competenze legali ma anche la conoscenza di aspetti manageriali che discendono dall'esperienza diretta nella negoziazione e gestione di rapporti di fornitura. E' questa la ragione per la quale i nostri corsi di contrattualistica, a seconda del livello e dei contenuti, vengono tenuti da legali o da manager con esperienza pluriennale nella gestione dei rapporti regolamentati dai contratti.

Nel corso di tutte le giornate attinenti quest'area i partecipanti potranno sottoporre al docente l'esame e l'analisi di casi concreti, coerentemente con le tempistiche della giornata.

La legenda sotto riportata indica come riconoscere il tipo di docente per ciascun corso.



Corso tenuto da un legale



Corso tenuto da un manager con esperienza nella gestione contrattuale delle forniture presentate

## 701 ASPETTI LEGALI DEGLI ACQUISTI

L2-0



La giornata si propone di dare ai partecipanti un'informazione relativa agli aspetti legali e contrattuali che impattano sulle attività d'acquisto, evidenziando le più frequenti criticità operative.

Comprare beni e servizi significa anche gestire in modo adeguato richieste d'offerta, negoziazioni, proposte contrattuali e contratti. Per fare questo è necessario conoscere il contratto e i suoi elementi essenziali, le modalità della sua formazione, i risvolti legali del processo d'acquisto e saper correlare il linguaggio giuridico con quello aziendale.

La giornata di studio ha un taglio pratico consentendo anche ai non esperti di acquisire una padronanza dei concetti e della terminologia legale.

### OBIETTIVI

- Conoscere e discutere i fondamenti del diritto privato relativi al contratto e alle sue modalità di perfezionamento
- Permettere ai partecipanti di conoscere le più significative criticità che riguardano la stesura di un contratto e le azioni preventive che si possono mettere in atto.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Il contratto: elementi costitutivi ed essenziali, l'oggetto, le parti, la forma
- Autonomia contrattuale e le responsabilità del procuratore acquisti
- La formazione del contratto: dalle trattative all'accettazione
- L'esecuzione del contratto e le cause che la impediscono - forza maggiore e impossibilità sopravvenuta
- Le diverse forme di contratto: dall'ordine chiuso al contatto quadro
- Le condizioni generali di acquisto e le condizioni speciali di acquisto
- Le clausole vessatorie
- Passaggio di proprietà della merce
- Le forme di garanzia a tutela della qualità per i vizi della cosa venduta
- Le garanzie finanziarie pertinenti ai contratti di approvvigionamento di beni/servizi
- I rimedi legali per i casi di inadempimento
- La clausola penale e il risarcimento del danno
- Il recesso dal contratto e la risoluzione del contratto
- La risoluzione delle controversie: Foro competente o Arbitrato
- Esercitazione di stesura di una check list contrattuale.

Il percorso formativo sarà integrato da casistica contrattuale portata ad esempio di concreta applicazione dei concetti esposti in aula.

**Durata**  
1 giornata

### Edizioni

- 28 gennaio Roma
- 11 maggio Milano
- 11 novembre Milano
- 21 ottobre Padova

## 702 ESERCITIAMOCI SU UN CONTRATTO DI FORNITURA DI BENI

È consigliata la precedente partecipazione al corso 701

L2



Lo scopo finale dell'attività del buyer è sempre la conclusione di un contratto, attraverso il quale la funzione acquisti attua il proprio scopo di approvvigionare beni. Una consapevole gestione di questa delicata fase conclusiva della propria attività risulta fondamentale per ogni compratore, per consentirgli di definire esattamente diritti e doveri (propri e del fornitore) per ciascuna fornitura e per proteggere contrattualmente i risultati ottenuti nel corso della precedente fase negoziale.

Questa giornata è dedicata a compratori che, pur non avendo una specifica preparazione giuridica, hanno l'esigenza di negoziare la struttura di massima degli accordi di compravendita ed alcune clausole specifiche.

### OBIETTIVI

- Applicare ad un caso pratico di fornitura di beni i concetti legali contrattuali già presenti nel patrimonio professionale del partecipante
- Esercitarsi a creare una piena rispondenza e coerenza tra la struttura di acquisto negoziata e la sua trasposizione in termini contrattuali.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

L'aula verrà divisa in gruppi che lavoreranno su un caso aziendale concreto assegnato dal docente.

I gruppi lavoreranno per valutare i possibili scenari evolutivi della situazione di fornitura, ciascuno corredato dai possibili rischi dai quali proteggersi e da opportunità da cogliere, con lo scopo di individuare le soluzioni contrattuali più vantaggiose e tutelanti per la propria azienda.

La giornata prevederà continui momenti di confronto volti ad accrescere la comprensione delle varie clausole legali e la consapevolezza di quanto è necessario riportare in un contratto di compravendita. La redazione delle clausole contrattuali più critiche completerà i lavori, consentendo all'aula di individuare un testo condiviso e coerente con il risultato della trattativa.

Ai partecipanti verrà consegnato, a fine corso, un esempio di possibile bozza contrattuale con l'indicazione di alcuni punti d'attenzione.



**Questo corso, erogato in modalità "in house", può essere altamente personalizzato prevedendo l'esame e la discussione di documenti contrattuali aziendali, come per esempio le condizioni generali, al fine di creare la conoscenza necessaria per utilizzarle e modificarle in modo consapevole.**

**Durata**  
1 giornata

### Edizioni

- 20 maggio Milano

## 703 ESERCITIAMOCI SU UN CONTRATTO DI APPALTO DI SERVIZI

Premesse e stesura di un contratto completo

È consigliata la precedente partecipazione al corso 701

L3



L'acquisto di servizi è un'attività che ogni azienda si trova a dover prevedere e disciplinare ma spesso è considerata come un'attività secondaria rispetto all'acquisto di risorse produttive. In questa tipologia rientrano le consulenze, i contratti di engineering, l'outsourcing delle attività di manutenzione e logistiche ma anche la gestione della mensa o il più comune servizio della pulizia degli uffici.

Questo corso illustra i rischi relativi ai temi della sicurezza sul lavoro e della responsabilità solidale previste dalla normativa sulla gestione degli appalti; mostra come ridurre tali rischi e come procedere ad una opportuna stesura e negoziazione di un contratto di servizi con l'obiettivo di descrivere in modo chiaro, completo e non interpretabile le responsabilità del fornitore, i controlli del cliente e garantire la massima soddisfazione dei fruitori dei servizi.

Il corso sarà tenuto da un docente con esperienza ultradecennale nell'acquisto di beni e servizi.

### OBIETTIVI

- Passare in rassegna ogni problematica afferente i servizi (descrivere come si imposta il rapporto, individuare i possibili problemi ed i rimedi)
- Mettere in condizione i partecipanti di stipulare contratti adeguati allo specifico contesto operativo in cui il servizio deve essere erogato.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Tipologia di servizi contrattualizzabili e loro prerequisiti
- Le logiche che differenziano l'acquisto di servizi dall'acquisto dei beni
- Quali sono i rischi specifici che il committente deve considerare nell'appaltare servizi
- Fattispecie contrattuali correlate ai servizi
- Come e chi deve definire un capitolato d'appalto
- Misurazione del livello di servizio: esempi di indicatori
- Diritto del committente ad apportare variazioni al capitolato
- Revisione dei prezzi e valutazione economica delle varianti
- Possibilità e limiti al subappalto
- Come controllare l'erogazione del servizio
- Esercitazione in gruppo di stesura di una bozza contrattuale: dalla definizione del capitolato alla misurazione del servizio erogato (SLA/KPI)
- I rischi di responsabilità solidale con l'appaltatore
- Penali e risarcimento del danno
- I rimedi disponibili nei casi di inadempimento.

Durante la giornata sarà analizzato un capitolato d'appalto.



Su richiesta è possibile sviluppare il corso "in house" adattandolo alle specifiche esigenze del cliente.

**Durata**  
1 giornata

### Edizioni

- 11 febbraio Roma
- 13 ottobre San Miniato (PI)
- 27 maggio Milano

## 704 ESERCITIAMOCI SU UN CONTRATTO DI FORNITURA DI UN IMPIANTO



Il contratto è uno strumento giuridico che va strutturato in base alla complessità della fornitura, al tipo di rapporto che si intende instaurare, alle strategie dell'azienda cliente. Deve contenere tutte le clausole necessarie per tutelare le aspettative e le necessità del cliente. Nel caso di acquisto di impianti complessi gli obiettivi principali della committenza sono quelli di disporre di un bene che assicuri le prestazioni attese, senza decadimenti, per tutto il periodo di vita del prodotto e che richieda un numero di soste per manutenzioni o riparazioni in linea con quanto indicato nel capitolato d'acquisto. Il fornitore deve garantire i livelli di sicurezza richiesti ed assicurare la fornitura di parti di ricambio e l'assistenza necessarie. Il contratto deve definire con esattezza le prestazioni attese durante il ciclo di vita dell'impianto e i rimedi da adottare nel caso in cui una o più prestazioni dello stesso siano inferiori a quelle previste nel capitolato d'acquisto che deve derivare dal lavoro congiunto delle funzioni Progettazione, Produzione, Pianificazione, Qualità, Acquisti.

### OBIETTIVI

- Analizzare e discutere struttura e clausole principali di un contratto di fornitura, focalizzando in particolare l'acquisto di un impianto che risponda ai programmi di produzione del cliente
- Capire le motivazioni che stanno alla base di ogni sua clausola.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Aspetti legali del contratto – ordine d'acquisto – gli strumenti a garanzia del cliente
- Analisi delle clausole fondamentali
- Prezzi – revisione prezzi
- La garanzia – la responsabilità civile del soggetto esecutore
- Inadempienze – penali – danni – danno emergente – lucro cessante
- La risoluzione contrattuale – la mediazione
- La rappresentanza nel contratto
- Clausole specifiche per l'acquisto di impianti complessi
- La costruzione del Capitolato di fornitura
- Ricambi – assistenza – addestramento del personale
- Esercitazione – creiamo una check list delle clausole contrattuali.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 23 settembre Milano • 8 novembre San Miniato (PI)

## 705 I CONTRATTI DI LOCAZIONE: REQUISITI LEGALI E NEGOZIAZIONE



Per quelle realtà aziendali caratterizzate da numerosi negozi e/o filiali sul territorio, una parte significativa dell'attività di procurement è relativa alla gestione della locazione di unità immobiliari. Questo corso nasce per affrontare il tema a tutto tondo, partendo dalla conoscenza delle disposizioni legali in materia e toccando aspetti di gestione degli immobili, valutazione dei prezzi di locazione e relativa negoziazione. Per trasmettere una conoscenza completa si alterneranno un avvocato e un manager esperti sul tema nella conduzione dell'aula. Durante il percorso numerose simulazioni di negoziazione consentiranno ai partecipanti di fare la sintesi di quanto appreso e di tradurlo in pratica.

### OBIETTIVI

- Conoscere lo spettro delle problematiche legate alla conduzione degli immobili e alla stipula dei contratti di locazione
- Conoscere e mettere in pratica le tecniche di negoziazione e di rinegoziazione dei contratti di locazione, sapendo prevenire le criticità che potrebbero insorgere durante le trattative
- Saper verificare le condizioni economiche dei canoni di locazione rispetto alle quotazioni standard di mercato.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Aspetti giuridici normativi dei contratti di locazione (abitativa, commerciale, industriale)
- La negoziazione commerciale (con focus in particolare sulle locazioni dei beni strumentali): aspetti teorici sull'impostazione della negoziazione ed esercitazioni a gruppi
- Le valutazioni dei canoni di locazione: introduzione al mercato immobiliare e banche date di riferimento
- La gestione dei contratti di locazione passivi
- Cenni sugli aspetti giuridici normativi dei contratti di compravendita immobiliare
- Aspetti tecnici e gestionali della gestione immobili (certificazione energetica, manutenzione impianti, interventi edilizi, assicurazioni, ecc.)
- I rapporti col condominio con analisi della nuova normativa
- Esercitazione conclusiva in gruppi: dalla ricerca di un nuovo spazio locativo alla firma del contratto di locazione
- Molteplici esercitazioni ed analisi di casi saranno svolti nel corso delle 2 giornate di formazione professionale.

**Durata**  
2 giornate

**Edizioni**  
• 29-30 giugno Milano

## 706 CONTRATTUALISTICA INTERNAZIONALE



La globalizzazione dei mercati e la possibilità di comunicare in tempo reale con ogni parte del pianeta ha dato un forte impulso all'internazionalizzazione degli acquisti. Oggi ogni compratore deve considerare le opportunità offerte dai vari mercati di fornitura. Man mano che ci si sposta però dai mercati locali a quelli lontani di diversa cultura, lingua e legislazione, aumentano difficoltà operative, problematiche logistiche e rischi connessi al buon andamento del business. Questo corso introduce il compratore ai temi del diritto internazionale privato per consentirgli di stipulare contratti che anche in contesti internazionali possano tutelare l'azienda e regolamentare ogni tipo di evento pregiudizievole che potrebbe inficiare il buon andamento della fornitura.

### OBIETTIVI

- Offrire ai partecipanti una sintesi dei principali sistemi giuridici esistenti (Civil Law, Common Law)
- Analizzare e discutere gli strumenti di diritto internazionale privato a disposizione del compratore.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Civil Law e Common Law:
  - introduzione ai principali sistemi giuridici esistenti
  - caratteristiche e relative tecniche redazionali dei contratti
- Convenzione Internazionale di Vienna sulla Compravendita Internazionale:
  - scopi ed applicabilità
  - analisi degli aspetti più significativi
- Cenni alle altre principali convenzioni internazionali che regolamentano il processo d'acquisto:
  - New York 1958 - Il riconoscimento e l'esecuzione dei lodi arbitrali
  - Bruxelles 1968 - La competenza giurisdizionale e l'esecuzione delle decisioni in materia civile e commerciale
  - Roma 1980/Regolamento 593 del 2008 - legge applicabile alle obbligazioni contrattuali
- Incoterms come strumento per regolamentare le modalità di consegna ed il trasferimento di responsabilità
- Arbitrato e le Istituzioni Internazionali come possibile strumento di risoluzione delle controversie.

Alla fine della giornata verrà esaminata la struttura di un contratto internazionale e di alcune clausole tipiche (protezione proprietà industriale e intellettuale, riservatezza, risoluzione, risarcimento danni, penali, garanzie, ecc.).

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 13 aprile Milano • 6 ottobre Milano

## 707 ANALISI E DISCUSSIONE DI UN CONTRATTO INTERNAZIONALE COMPLESSO



In un sistema economico caratterizzato da rapporti nazionali e internazionali di lungo periodo, la capacità di definire la struttura contrattuale che meglio si adatta alla relazione cui si intende dar luogo e al contesto operativo di riferimento, è della massima importanza. Ogni contratto va personalizzato alla situazione specifica, deve essere completo e prevedere come gestire e minimizzare gli effetti di ogni evento che possa pregiudicare il buon fine del business, oltre a ridurre al minimo la probabilità di dover ricorrere al giudice o all'arbitro.

Durante la giornata verranno passate in rassegna e discusse la struttura e le clausole di un contratto complesso in lingua inglese, cercando di capire le motivazioni che stanno alla base delle stesse. Un focus particolare sarà posto alla correlazione fra la struttura del contratto che si predispone e lo specifico rapporto di fornitura che si intende mettere in essere.

### OBIETTIVI

- Passare in rassegna e discutere struttura e clausole di un contratto complesso in lingua inglese, cercando di capire le motivazioni che stanno alla base delle stesse
- Imparare a correlare la struttura del contratto allo specifico rapporto di fornitura che si intende mettere in essere e ai rischi associati allo stesso.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Brainstorming dei partecipanti sulle differenze tra contratto nazionale e internazionale
- Il contratto ad autoregolamentazione: fondamenti, vantaggi e connotazioni
- Autonomia delle parti e norme imperative
- Principi che ispirano i contratti internazionali
- Completezza del contratto: condizioni espresse e tacite
- Legge applicabile e soluzione delle controversie
- Tutela dei diritti di proprietà intellettuale
- Risarcimento del danno per inesatto adempimento e inadempimento
- Responsabilità per mancata affidabilità del prodotto o servizio
- Diritto di recesso e risoluzione
- Analisi e discussione di un contratto internazionale complesso in lingua inglese.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 13 maggio Milano

## PERCORSI FORMATIVI PRESENTI NELL'AREA TEMATICA



### PERCORSO "APPLICAZIONE DEL LEAN MANAGEMENT NEGLI ACQUISTI E NELLA SUPPLY CHAIN"

Il percorso si prefigge l'obiettivo di formare risorse che siano in grado di migliorare la capacità di creazione di valore dell'azienda in cui operano, predisponendo progetti di miglioramento della supply chain in ottica lean: dall'individuazione delle aree di intervento prioritarie, alla identificazione di obiettivi definiti e misurabili.

Il corso abbraccia i fondamentali dell'approccio lean alla supply chain e del change management, con un focus principale su principi, pratiche, strumenti e approcci immediatamente applicabili nelle PMI.

- **804 I PRINCIPI DEL LEAN MANAGEMENT**
- **805 LEAN PURCHASING E LEAN SUPPLY CHAIN PER LE PMI**  
**Aspetti teorici e applicativi**

Per il completamento delle competenze si consiglia anche la frequenza alla giornata:

- **801 IL RUOLO DEGLI ACQUISTI NEL PROCESSO DI SALES AND OPERATIONS PLANNING (S&OP)**

Rispetto ad altre proposte formative sulla Lean offerte dal mercato, quella di Adaci Formanagement si caratterizza per essere fortemente improntata alle sue applicazioni nella Supply Chain e negli Acquisti.

Vedi agevolazioni a pag. 55

## 801 IL RUOLO DEGLI ACQUISTI NEL PROCESSO DI SALES AND OPERATIONS PLANNING (S&OP)

L3-C



L'aumento della complessità nella gestione della domanda e l'articolazione delle moderne catene di fornitura, unite a obiettivi finanziari sempre più sfidanti, richiedono nuovi metodi di gestione delle risorse aziendali.

Il S&OP è il processo attraverso il quale risorse per lungo tempo specializzate nel presidio e nell'ottimizzazione delle singole funzioni abbracciano una visione globale dei mezzi a disposizione dell'azienda, imparando a utilizzarli per realizzarne la strategia di medio-lungo periodo.

Previsioni di vendita, variazioni del volume o del mix del portafoglio prodotti, master production schedule, gestione dell'approvvigionamento (con metodi push come l'MRP o pull come il kanban), working capital e valore di magazzino diventano molteplici sfaccettature di un approccio unico per bilanciare la domanda proveniente dal mercato con la risposta del sistema azienda e della sua catena di fornitura.

L'Ufficio Acquisti è uno dei pilastri fondamentali per l'implementazione del S&OP ma è molto utile che il corso sia frequentato anche dai colleghi di altre funzioni (vendite, finance, produzione, direzione generale..)

### OBIETTIVI

Al termine della giornata i partecipanti impareranno:

- ad assumere un ruolo attivo nel processo di Sales and Operations Planning
- a fornire informazioni sintetiche e rilevanti alle altre funzioni aziendali
- a utilizzare in maniera ottimale i feedback che queste ultime apportano nella partecipazione ai cicli di S&OP.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- La definizione di Sales and Operations Planning (S&OP)
- Collegare la domanda del mercato alle risorse aziendali e alla supply chain
- I requisiti per l'implementazione del S&OP e i suoi vantaggi
- I risvolti finanziari del S&OP: indici di rotazione del magazzino e capitale circolante
- S&OP e MPS: come e quando agire sui volumi e sul mix
- Collaborative supply chain in ambienti S&OP oriented: l'integrated business planning (IBP).

Durante la giornata verranno presentati esempi di applicazioni S&OP derivanti dall'esperienza applicativa del docente.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 28 aprile Milano

## 802 LA GESTIONE DEL RISCHIO NEI PROCESSI D'ACQUISTO

L3-C

Sebbene la definizione di rischio (ovvero di un evento che, qualora accada, comporta impatti positivi o negativi sugli obiettivi prefissati) sia ormai assodata, non sempre se ne conduce una gestione avveduta. Recenti eventi di cronaca, come pure molteplici esperienze in ambito professionale dimostrano che sistemi complessi richiedono analisi dei rischi raffinate.

Negli ultimi decenni le supply chain sono diventate sempre più estese, intrecciate e di conseguenza fragili, ovvero esposte a conseguenze catastrofiche di eventi imprevisi. Il risk management mette a disposizione dei professionisti della supply chain strumenti consolidati, sviluppati in settori industriali in cui la cattiva gestione del rischio ha impatti diretti sulla vita umana e sull'ambiente naturale.

### OBIETTIVI

- Comprendere i vantaggi ottenibili adottando un approccio sistematico alla gestione dei rischi
- Imparare ad applicare agli acquisti e alla gestione della supply chain le tecniche di risk management, con lo scopo di ridurre gli effetti indesiderati di eventi più o meno prevedibili.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Introduzione al Risk Management:
  - contesto di riferimento, definizione ed obiettivi
  - fasi del processo di gestione del rischio
  - rilevanza del Risk Management nella gestione degli acquisti
- Stesura del Piano di Gestione dei Rischi per le forniture critiche:
  - analisi del contesto e del portafoglio acquisti
  - identificazione, analisi e valutazione dei rischi abbinati
  - modalità di trattamento dei rischi (alternative possibili e loro valutazione economica)
  - modalità di monitoraggio dei rischi e revisione del Piano di Risk Management
- Possibili strategie di trattamento/riduzione dei rischi
- La gestione dei rischi a seguito del verificarsi degli eventi.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 23 maggio Milano

## 803 GLI ACQUISTI SOSTENIBILI

**Nuove modalità per aumentare la competitività e ridurre i costi aziendali**

*In collaborazione con Bilanciarsi*

L3

Negli ultimi decenni il mercato ha subito profondi cambiamenti. L'enfasi tradizionalmente tributata al fattore prezzo nelle decisioni di acquisto si è ridotta, lasciando spazio a fattori extra-economici che privilegiano un approccio improntato alla sostenibilità e che portano le imprese a scegliere la strada della responsabilità sociale quale imprimatur strategico e base di crescita. L'integrazione della sostenibilità all'interno dei processi aziendali è una modalità con cui l'azienda si assicura, da un lato, l'approvvigionamento attraverso catene di fornitura competitive e sostenibili, e dall'altro, la prosperità del proprio business di lungo periodo. Già da alcuni anni nel settore pubblico gli acquisti verdi interessano costruzioni, servizi alimentari e ristorazione, servizi di trasporto, energia, ecc. Gli obiettivi di Kyoto e di Europa 2020 sono dietro l'angolo e "sostenibilità" e "acquisti verdi" sono argomenti non più procrastinabili.

### OBIETTIVI

- Analizzare e discutere i vari aspetti della sostenibilità
- Individuare modalità e processi gestionali d'acquisto coerenti con la normativa applicabile.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- I principi di sostenibilità ADACI; etica e acquisti
- Il concetto di sostenibilità e suoi elementi costitutivi
  - le certificazioni e gli standard di sostenibilità
- Cosa sono il Carbon Footprint e l'"Obiettivo 20-20-20"
- I piani di sostenibilità, gli indicatori di prestazione e la rendicontazione
  - la reportistica integrata
- Cosa cambia nella qualifica fornitori e cosa pretendere dal fornitore
- Il Rating di legalità per le imprese virtuose
- I contributi INAIL per l'impresa responsabile
- Case history aziendale – sostenibilità in pratica.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 31 maggio Milano



◀ Torna all'indice

## 804 I PRINCIPI DEL LEAN MANAGEMENT



Lean management: "più valore con meno lavoro". Dopo l'organizzazione scientifica del lavoro e l'avvento della produzione di massa, è il sistema gestionale che meglio di ogni altro consente alle imprese di ridurre tempi e costi, migliorando al contempo qualità e servizio al cliente.

Nato in Toyota come modello applicato alla produzione, si è trasformato negli anni '90 in una filosofia di gestione aziendale universalmente applicabile, basata sull'eliminazione degli sprechi attraverso il miglioramento continuo di processi produttivi e transazionali.

Al termine della giornata i partecipanti condivideranno il concetto che il vantaggio competitivo delle imprese di successo non deriva tanto dall'impiego di macchinari e impianti tecnologicamente sofisticati, di norma acquistabili sul mercato "chiavi in mano", bensì dalle modalità di governo delle varie funzioni aziendali e delle filiere produttive.

Il corso presenterà i "principi lean" applicabili a tutte le funzioni aziendali. Nel corso della giornata vi saranno diversi esempi riferiti alle applicazioni negli uffici e nelle attività d'acquisto.

### OBIETTIVI

- Analizzare e dibattere i fondamenti del lean management e rendersi conto che ogni attività è passibile di miglioramento continuo
- Familiarizzare con le sue possibili applicazioni in ambito acquisti.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

- Il lean thinking: origini, connotazioni e obiettivi
- I principi di base del lean thinking: la caccia allo spreco e la cultura del miglioramento continuo
- Gli strumenti del lean thinking: le 6S e gli 8 sprechi
- Teamwork, learning-by-doing e cultura dell'errore
- Introdurre e sostenere il cambiamento: il ciclo di Deming (PDCA) e il metodo dei "5 perché"
- Acquisti e gestione lean dei fornitori: standardizzazione dei processi, rapporti con i fornitori, misurazione delle prestazioni e gestione delle informazioni
- La metodologia sei sigma: principi, vantaggi, campi di applicazione. Il ciclo DMAIC
- Lean e sei sigma: elementi comuni e differenze.

**Durata**  
1 giornata

**Edizioni**  
• 28 settembre Milano  
• 13 dicembre Padova  
• 20 ottobre Torino

## 805 LEAN PURCHASING E LEAN SUPPLY CHAIN PER LE PMI

*Aspetti teorici ed applicativi*



L'elevato grado di interconnessione degli attuali sistemi produttivi fa sì che la gestione della supply chain rivesta, oggi più che in passato, un ruolo fondamentale non solo nelle grandi aziende, ma anche nelle PMI.

Da funzione ancillare rispetto alla produzione, la supply chain diventa il tessuto connettivo dell'impresa e ne influenza la capacità di generare valore e utili. Un'ascesa tanto rapida nella scala di importanza delle funzioni aziendali richiede l'utilizzo di tecniche e strumenti adeguati alla complessità dello scenario attuale.

La filosofia lean, da sempre volta alla riduzione dello spreco e all'aumento non solo dell'efficienza ma anche dell'efficacia, si rivela indispensabile nel disegno e nell'ottimizzazione delle moderne catene di fornitura.

Il corso guida i partecipanti nella comprensione dei principi della lean Supply Chain discutendo ed analizzando le peculiarità delle realtà aziendali da cui provengono.

### OBIETTIVI

- Comprendere come applicare i principi lean per la progettazione e gestione della supply chain, con l'obiettivo di migliorare la capacità di creazione di valore in azienda
- Esercitarsi ad applicare i principi lean a casi reali proposti dai partecipanti.

### PRINCIPALI TEMI TRATTATI

#### PRIMA GIORNATA

- Il lean thinking applicato alla supply chain: introdurre la filosofia lean alla catena di fornitura
- I processi chiave della lean supply chain nell'ottica della riduzione degli sprechi
- Coinvolgere i fornitori di beni e servizi in una supply chain lean
- Presentazione di un caso di applicazione dei principi lean ad una PMI italiana ed esame dei passi metodologici di sviluppo progetto e di predisposizione della value stream map
- Assegnazione lavori individuali ai partecipanti

#### SECONDA GIORNATA

- La logistica e i trasporti alla luce della filosofia lean
- Ottimizzare lo scambio di informazioni per ridurre gli sprechi
- Trovare il giusto equilibrio tra efficienza, stabilità e livello di scorte
- Misurare le prestazioni della supply chain
- Dibattito in plenaria sui lavori individuali dei partecipanti, individuazione spunti di miglioramento
- Introduzione alla pianificazione e gestione di un progetto di cambiamento in ottica lean.

**Durata**  
2 giornate

**Edizioni**  
• 4-5 luglio Milano

## PERCORSO EXECUTIVE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

In collaborazione con



### PERCORSO EXECUTIVE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

GESTIONE STRATEGICA DEGLI ACQUISTI/ LOGISTICA  
DISTRIBUTIVA

Il Percorso Executive in Supply Chain Management è rivolto a quadri, manager e professionisti che si occupano di Acquisti e di Logistica in aziende manifatturiere, di servizi e di distribuzione.

### OBIETTIVI

- Fornire una visione allargata del ruolo degli Acquisti e della Logistica nell'impresa e dei legami con le altre funzioni, in una prospettiva di Supply Chain integrata
- Sviluppare le competenze specialistiche di area Acquisti e di area Logistica
- Integrare queste competenze con alcuni strumenti indispensabili di General Management.

L'offerta formativa è flessibile e consente all'allievo di costruire un percorso di formazione personalizzato in ambito Supply Chain. Sono disponibili 2 specializzazioni:

- Gestione Strategica degli Acquisti (alla cui direzione didattica partecipa Adaci Formanagement)
- Logistica Distributiva.

**Ai moduli formativi si aggiunge il Project Work:** lo sviluppo di un progetto di intervento finalizzato ad introdurre un miglioramento organizzativo nel proprio contesto lavorativo.

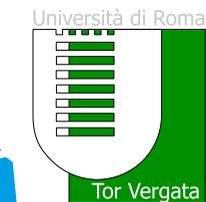
**Programmazione:** il percorso prevede una formula part-time verticale, articolata in 8 moduli formativi di due giornate full-time, con frequenza una volta al mese prevalentemente il venerdì e il sabato. A questi si possono aggiungere 2 moduli Elective per il percorso Advanced.

**Luogo di svolgimento:** Milano

**Agli associati ADACI è riservato il 10% di sconto sulla quota di partecipazione al percorso.**

## MASTER IN PROCUREMENT MANAGEMENT APPROVVIGIONAMENTI E APPALTI

In collaborazione con



I sistemi di Procurement stanno subendo profonde modificazioni sia nelle grandi imprese sia nella pubblica amministrazione. Dopo tre anni di sviluppo questo Master è cresciuto per venire incontro alle crescenti richieste di formazione strategica e interdisciplinare da parte del mercato.

### OBIETTIVI

Il Master (di II livello) risponde alle esigenze di:

- creare professionisti esperti in procurement management, in grado di operare sia nel settore pubblico che nel settore privato
- arricchire i profili professionali di esperti in acquisti acquisendo competenze interdisciplinari
- fornire opportunità di crescita professionale a giovani brillanti e motivati e sviluppare capacità manageriali moderne.

Il "Master in Procurement Management - Approvvigionamenti e Appalti" prevede tre filoni:

- per la Pubblica Amministrazione
- per il settore privato
- per il settore militare

strutturati su una parte comune e su approfondimenti specialistici propri al filone stesso, con testimonianze di settore e focus su tematiche specifiche.

### A fine percorso è previsto uno stage

**Programmazione:** il percorso prevede una formula articolata in 12 moduli formativi da 27 ore ciascuno. Indicativamente è richiesta la frequenza di una settimana al mese. Normalmente l'inizio del percorso è a gennaio.

**Luogo di svolgimento:** Roma.

## PARTENZA!

Operi negli Acquisti da più di 5 anni o hai frequentato Ingegneria Gestionale o Economia?

**NO**

**L1 CORSO BASE ACQUISTI** (4 gg)

**SESSIONE DI QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE ADACI L1**

Iscriviti al percorso di Qualificazione Professionale Adaci L3 e comincia a frequentare 8 giornate di studio, scegliendone 6 fra quelle consigliate (L3-C)

**SESSIONE DI QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE ADACI L2**

Scrivi la Tesi (minimo 20 cartelle Word) e mandala alla Commissione di Qualificazione Adaci

Iscriviti al percorso di Qualificazione Professionale Adaci L2 e comincia a frequentare le giornate di studio (tot. 9). 4 sono obbligatorie (L2-0)

**L2-0 101 - Come fare acquisti efficaci** (1 gg)

**L2-0 105 - Il parco fornitori** (1 gg)

**L2-0 601 - Economia e finanza: le conoscenze di base per il buyer** (1 gg)

**L2-0 701 - Aspetti legali degli acquisti** (1 gg)

Scegli le restanti 5 giornate di livello L2 che intendi seguire

L3-C

L3-C

L3-C

L2

L2

L2

L2

L2



Fin dal 1968, anno della sua fondazione, ADACI ha ritenuto importante svolgere

**un'attività di formazione e aggiornamento degli addetti agli Acquisti e Supply Management,**

anche nell'ottica del

**riconoscimento della loro professionalità sia all'interno che all'esterno delle aziende e organizzazioni in cui operano.**

L'iter di Qualificazione Professionale ADACI è stato sviluppato in coerenza con questi principi e in linea con quanto fatto dalle principali Associazioni e Istituti aderenti all'International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM) e per questo costituisce un elemento

professionale distintivo per tutti coloro che operano in questi ambiti.

Nello scenario economico attuale, in continua evoluzione, caratterizzato da complessità crescente dei mercati e dei prodotti/servizi acquistati, ADACI rinnova regolarmente il proprio iter di Qualificazione Professionale così da consentire la trasmissione di competenze specifiche sempre attuali e all'avanguardia.



## LA QUALIFICAZIONE E I SUOI NUOVI LIVELLI

La Qualificazione Professionale ADACI è accessibile a tutti coloro (soci oppure non soci) che operano negli Acquisti e Supply Management e a tutti coloro che sono interessati a sviluppare il loro grado di competenze professionali in quest'area. Essa si articola su tre livelli di competenza crescente:

**L1 Qualificazione Professionale Adaci di livello BASICO**

**L2 Qualificazione Professionale Adaci di livello PROGREDITO**

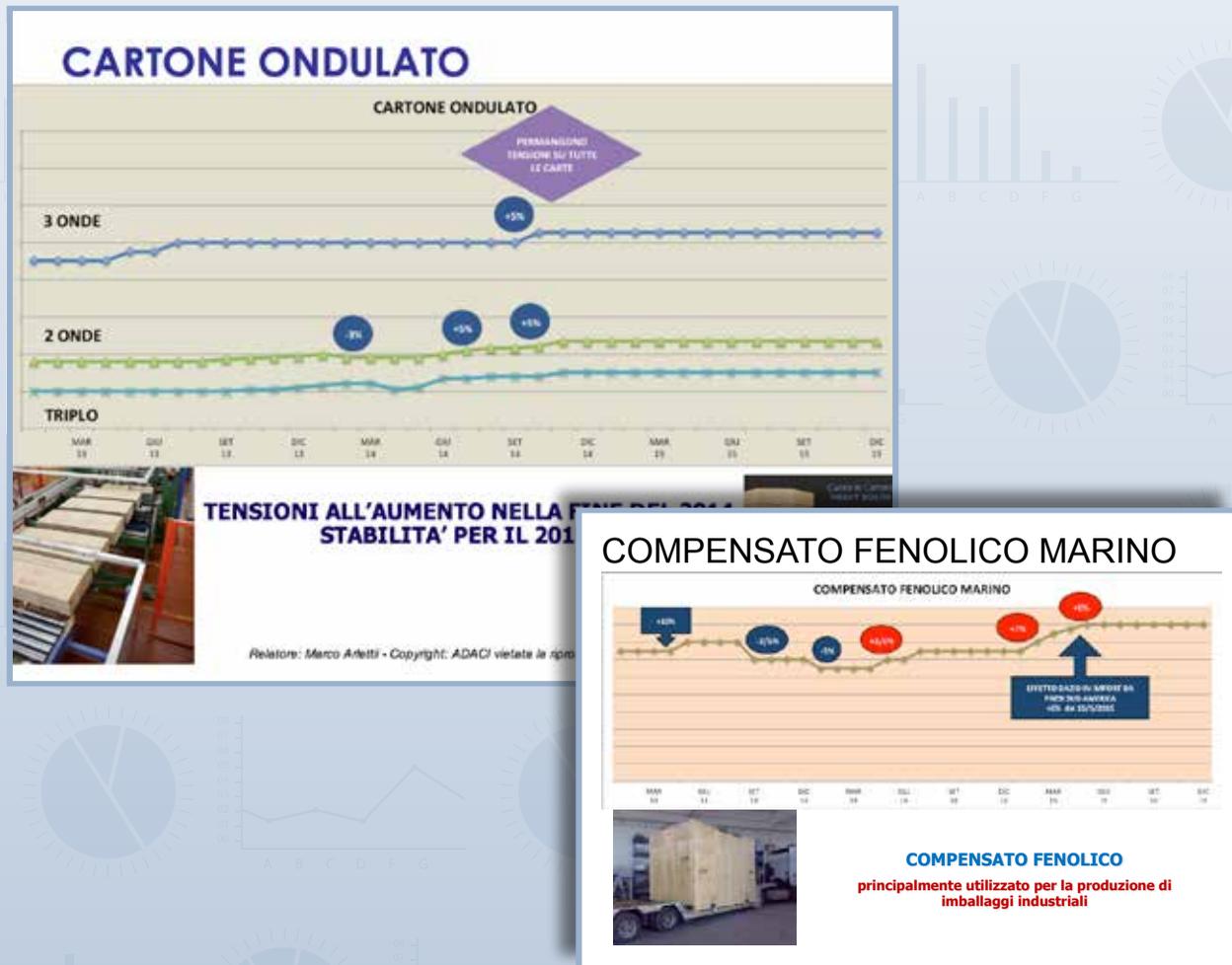
**L3 Qualificazione Professionale Adaci di livello EVOLUTO**

Caratteristiche peculiari di questa articolazione sono il percorso formativo differenziato, l'ampiezza delle tematiche trattate ed il dettaglio di approfondimento di quanto costituisce oggetto di studio.

Per il mantenimento della Qualificazione Professionale Adaci sarà necessario maturare 80 crediti formativi per ogni quadriennio successivo al suo ottenimento. Per il regolamento completo si faccia riferimento al sito [www.adaci.it](http://www.adaci.it)

I nostri Workshop sono incontri semestrali durante i quali si scambiano dati e informazioni sui trend di mercato derivanti dall'esperienza quotidiana di manager, esperti di settore, professional dell'area acquisti e approvvigionamento e anche amministratori delegati e direttori generali, con lo scopo di fornire una previsione sull'andamento delle principali commodity, materie prime e semilavorati per i mesi successivi. Normalmente si organizzano due sessioni all'anno:

- in autunno si lavora pensando alla costruzione del budget, aiutando i partecipanti alla definizione delle politiche d'acquisto da esperire nel medio-breve termine
- in primavera si verifica se le stime fatte in autunno per l'anno in corso si stanno dimostrando corrette o se necessitano di aggiustamenti e/o correzioni.



## Per il 2016 sono previsti i seguenti WORKSHOP sull'andamento dei prezzi e trend di mercato

SEZIONE ORGANIZZATRICE	MESE		
	APRILE	MAGGIO	OTTOBRE
EMILIA ROMAGNA E MARCHE	20		19
TRE VENEZIE	27		12
LOMBARDIA, LIGURIA in collaborazione con PIEMONTE e VALLE d'AOSTA		13	7



Lo scenario macroeconomico è fornito dalla società di ricerca e analisi macroeconomica Prometeia oppure da qualificati professori universitari. Molto spesso gli incontri sono organizzati presso note aziende del territorio, dove il management propone la propria visione economica e organizza interessanti visite aziendali al termine delle relazioni.

### MANTENIMENTO DEI CREDITI FORMATIVI

Per i Professionisti Qualificati Adaci, la partecipazione al Workshop contribuisce alla maturazione di **4 crediti formativi** annuali necessari per il mantenimento del titolo.

Il regolamento completo è disponibile sul sito [www.adaci.it](http://www.adaci.it)

Nel chiaro intento di favorire la conoscenza dei modelli di business più efficaci e lo scambio di best practice, ADACI organizza diverse tipologie di eventi.

## Per il 2016 sono previsti i seguenti eventi associativi

TIPO DI EVENTO	LUOGO	DATA	CREDITI
FUCINANDUM V	LAZIO	25 febbraio	8
DOCTRINA XIV: Smart Procurement	LOMBARDIA	10 marzo	8
ADOTTA UNA TAVOLA	EMILIA	23 marzo	
NEGOTIORUM FUCINA IV	VENETO	17-18 giugno	12
DOCTRINA XV: la Lean che vorrei	TOSCANA	21 ottobre	8
FUCINANDUM VI	LAZIO	27 ottobre	8
MAGISTER III	PIEMONTE	11 novembre	8

La partecipazione ad alcuni eventi contribuisce alla formazione continua e all'acquisizione di Crediti Formativi ai fini del mantenimento della Qualificazione Professionale ADACI. Il numero dei crediti maturati è indicato nella tabella.

Il regolamento completo sul mantenimento dei crediti per i Professionisti Qualificati Adaci è disponibile sul nostro sito.



Il Negotiorum Fucina è l'appuntamento annuale del network dei compratori nel quale si possono scambiare informazioni, opinioni e soluzioni su tematiche e problemi comuni, vissuti giorno dopo giorno in imprese e settori diversi. È l'Officina delle idee in cui ogni compratore è protagonista e artefice di un cammino di crescita e di sviluppo della professione.

- È organizzato con tavole rotonde in sessioni parallele e incontri di business mirati su varie tematiche come risk, lean e facility management, nelle quali oltre 100 acquirenti, category manager e responsabili acquisti dibattono le problematiche di maggior rilievo relative ai principali settori merceologici aziendali, confrontando le soluzioni adottate nei vari contesti operativi e scambiandosi informazioni sulle "lessons learnt" e sugli errori da evitare
- Espressione di svariati Settori di appartenenza dei protagonisti: manifatturiero, servizi, ICT, facility management, chimico, farmaceutico, fashion e lusso.



Gli Adotta una Tavola durante l'anno alcune tavole rotonde del Negotiorum Fucina continuano la loro attività nelle sedi territoriali.

## II DOCTRINA

animato da relatori del mondo accademico e manageriale, coniuga i risultati della ricerca universitaria con le strategie e il modus operandi delle imprese eccellenti.



I Fucinandum sono convegni culturali di apprendimento interattivo durante i quali vengono analizzate, in modo professionalmente coinvolgente attraverso testimonial importanti, le tematiche emerse nelle tavole rotonde del Negotiorum Fucina.



II Magister è un evento culturale che vede i "Maestri" (da qui il nome Magister) scelti ed invitati dal Comitato Scientifico a confrontarsi in modo attivo nelle tavole rotonde separate (top manager e professori universitari) per poi dar vita ad un confronto aperto tra il pensiero aziendale e quello culturale.

## ALTRI EVENTI TERRITORIALI le cui tematiche saranno definite dal Comitato Scientifico Adaci sulla base dei temi emergenti nell'anno

TIPO DI EVENTO	LUOGO	DATA
ADACI MEETING	TRENTINO	3 marzo
ADACI MEETING	EMILIA	31 marzo, 29 giugno, 23 novembre
EVENTO A TEMA	EMILIA	28 settembre
EVENTO A TEMA	FRIULI	28 ottobre
EVENTO A TEMA	LOMBARDIA	18 novembre



Progetto di "NETWORK" atto a mettere in contatto la domanda con l'offerta e lo sviluppo di nuove opportunità di business per la ricerca di fonti di approvvigionamento "qualificate".

**Segreteria Nazionale Adaci: tel. 02/40072474 - eventi@adaci.it**



## Formazione a catalogo e Qualificazione Professionale Adaci

- ISCRIZIONE** | L'iscrizione sarà ritenuta valida solo al ricevimento dell'apposito modulo di iscrizione (da inviarsi a mezzo posta, fax o e-mail). Lo stesso può essere richiesto alla Segreteria Corsi specificando ragione sociale, indirizzo, telefono, partita IVA della società di appartenenza e, per ogni partecipante, nome, cognome e funzione. Le iscrizioni saranno accettate secondo l'ordine di arrivo, sino al raggiungimento del numero massimo di partecipanti previsto per il corso in questione.
- CONFERMA DELL'ISCRIZIONE** | Con un anticipo di almeno 3 giorni dalla data del previsto svolgimento dell'attività formativa, Adaci Formanagement invierà agli iscritti conferma via e-mail dell'effettuazione della stessa con le indicazioni definitive del luogo e orari di svolgimento.
- DOCUMENTI E ATTESTATO DI PARTECIPAZIONE** | Al termine dei corsi verrà rilasciato un attestato nominativo di partecipazione valido anche ai fini della Qualificazione Professionale ADACI. Il partecipante riceverà inoltre la dispensa del corso ed ogni altra documentazione didattica pertinente.
- PAGAMENTI** | La quota di partecipazione deve essere versata prima dell'effettuazione del corso tramite bonifico bancario intestato ad ADACI Formanagement Srl S.U. presso Banca Popolare Commercio e Industria P.le Zavattari 12 - Milano - 20149 Milano - c/c 000000011909 - ABI: 05048 - CAB: 01689 - CIN: K IBAN: IT37K0504801689000000011909 - SWIFT/BIC: BLOPIT22.
- RINUNCE** | Ai sensi dell'art. 1373 del codice civile, ogni rinuncia deve pervenire a mezzo fax almeno 5 giorni prima dell'inizio dell'attività oggetto della rinuncia. Oltre tale data, sarà addebitato un importo pari a due terzi della quota di partecipazione.
- TUTELA DEI DATI PERSONALI** | I dati forniti saranno trattati da ADACI Formanagement in ottemperanza al disposto del D.Lgs. 196/03 "Codice in materia di protezione dei dati personali".
- RISERVE** | Per cause di forza maggiore o motivazioni di particolare rilevanza, ADACI Formanagement si riserva facoltà di modificare le Sedi e/o le date di svolgimento dei corsi indicati nel Catalogo Adaci Formanagement 2016. Eventuali variazioni verranno comunicate agli iscritti via e-mail 3 giorni prima della data del previsto svolgimento degli stessi.

Per ulteriori informazioni: **ADACI Formanagement Srl S.U.**  
Via Spezia 11- Segreteria Corsi - Tel. 02 40090362 (ext.3) / 02 40072474 (ext.3) - Fax +39 02 40090246 - email: formanagement@adaci.it

DURATA CORSO	SOCI ADACI		NON SOCI ADACI	
	Tariffa base	Tariffa con agevolazione Early Bird, sconto 15%	Tariffa base	Tariffa con agevolazione Early Bird, sconto 15%
1 giornata (tot 8 ore)	700,00 €	<b>595,00 €</b>	900,00 €	<b>765,00 €</b>
1,5 giornate (tot 12 ore)	950,00 €	<b>807,50 €</b>	1.150,00 €	<b>977,50 €</b>
2 giornate (tot 16 ore)	1.200,00 €	<b>1.020,00 €</b>	1.400,00 €	<b>1.190,00 €</b>
3 giornate (tot 24 ore)	1.600,00 €	<b>1.360,00 €</b>	1.800,00 €	<b>1.530,00 €</b>
CORSO BASE ACQUISTI 4 giornate (tot 32 ore)	<b>1.600,00 €</b>	non previsto	<b>1.800,00 €</b>	non previsto
PERCORSO RESPONSABILE ACQUISTI/LOGISTICA 4,5 giornate (tot 36 ore)	<b>1.800,00 €</b>	non previsto	<b>2.000,00 €</b>	non previsto
PERCORSO FORMATIVO di 2 giornate	1.000,00 €	non previsto	1.200,00 €	non previsto
PERCORSO FORMATIVO di 3 giornate	1.500,00 €	non previsto	1.700,00 €	non previsto
PERCORSO FORMATIVO di 4 giornate	1.950,00 €	non previsto	2.150,00 €	non previsto
PERCORSO FORMATIVO di 5 giornate	2.400,00 €	non previsto	2.600,00 €	non previsto

I prezzi indicati si intendono IVA esclusa e si riferiscono a corsi a catalogo erogati presso le sedi Adaci in modalità interaziendale

SESSIONI PLENARIE	SOCI ADACI	NON SOCI ADACI
L1	350,00 €	350,00 €
L2	600,00 €	600,00 €
L3	600,00 €	600,00 €
L3 integrato L2	400,00 €	400,00 €

I prezzi indicati si intendono IVA esclusa

### AGEVOLAZIONI ECONOMICHE DISPONIBILI

- Early Bird, per chi si iscrive alle giornate di studio con almeno 4 settimane di anticipo: sconto 15% sulla tariffa base, non cumulabile con altre agevolazioni
- Iscrizioni multiple di addetti della medesima azienda alla stessa Giornata di Studio: il secondo partecipante ha diritto allo sconto del 50% sulla tariffa base del corso, non cumulabile con altre agevolazioni **1+1=1,5**
- **Tariffe scontate per chi si iscrive ai percorsi volti all'ottenimento della Qualificazione Professionale Adaci**
- Iscrizione a giornate di studio legate fra loro come parte di un "percorso formativo" con tariffe agevolate
- Per i Professionisti Qualificati L2 è previsto uno sconto del 30% sulle tariffe di partecipazione alle Giornate di Studio non cumulabile con altre agevolazioni
- Per i Professionisti Qualificati L3 è previsto uno sconto del 50% sulle tariffe di partecipazione alle Giornate di Studio non cumulabile con altre agevolazioni
- Agevolazioni particolari per privati (contattare direttamente la segreteria).

**Contattaci se vuoi conoscere tutte le opportunità di finanziamento attualmente disponibili. CHECK UP GRATUITO**



[www.adaci.it](http://www.adaci.it)



**ADACI Formanagement Srl SU**

Via Spezia 11 - 20142 Milano

Tel. +39 02 40072474 / 40090362

Fax +39 02 40090246

email Segreteria Corsi: [formanagement@adaci.it](mailto:formanagement@adaci.it)