

Bocconi

MASAN

OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT DEGLI
ACQUISTI E DEI CONTRATTI IN SANITÀ

ANALIZZARE IL MERCATO

Osservatorio Masan



Università
Bocconi
CERGAS
Centro di ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

MASAN - OSSERVATORIO
SUL MANAGEMENT DEGLI ACQUISTI
E DEI CONTRATTI IN SANITÀ

Niccolò Cusumano, Fabio Amatucci, Manuela Brusoni, Giuditta Callea, Francesco Longo, Veronica Vecchi

Analizzare il mercato

1. Perché condurre un'analisi di mercato?

Attraverso una migliore conoscenza del mercato / dei mercati di riferimento è possibile:

1. comprendere i driver di valore dei potenziali fornitori;
2. comprendere la direzione in cui si sta dirigendo un mercato da un punto di vista tecnologico, di offerta dei servizi, di prezzo...;
3. comprendere la capacità del mercato di rispondere alle richieste di offerta e proporre soluzioni;
4. formulare una strategia di acquisto per una categoria di beni o servizi o un singolo approvvigionamento e il contesto per la definizione dei requisiti di partecipazione nonché lo sviluppo delle specifiche tecniche/funzionali che favoriscano la concorrenza, l'innovazione e più in generale l'integrazione di obiettivi secondari negli acquisti;
5. influenzare il modo in cui strutturare e gestire i contratti;
6. comprendere i rischi di fornitura;
7. identificare le opportunità di approvvigionamento, anche in chiave di diversificazione dei fornitori e di stimolo all'innovazione.

La comprensione della *supply chain* non dovrebbe essere fermarsi a un'analisi dei fornitori, ma dovrebbe includere, per gli appalti più complessi, anche i loro subfornitori/subappaltatori.

L'analisi di mercato supporta la stazione appaltante nel valutare se i driver di valore, così come definiti nel business case, siano effettivamente conseguibili e a quali condizioni rispetto all'offerta esistente. Tale valutazione implica la raccolta di informazioni per:

- esplorare opportunità nuove, o per verificare la validità di quelle esistenti al fine di consentire alla stazione appaltante un quadro aggiornato rispetto ai:
 - fornitori locali competitivi
 - fornitori che possono offrire prodotti con migliori prestazioni di sostenibilità
 - punti di forza e di debolezza dei fornitori per i negoziati post-offerta, dove il risultato può migliorare il rapporto qualità-prezzo;
- identificare beni e servizi sostitutivi comparabili che offrono un miglior rapporto qualità-prezzo;
- identificare le opportunità per impegnarsi meglio con la catena di fornitura, che comportano meno costi e/o migliori risultati di sostenibilità;
- comprendere come incoraggiare soluzioni innovative sul mercato;
- comprendere come pianificare e programmare gli acquisti coerentemente ai cicli di innovazione e produzione, per mettere il mercato nelle migliori condizioni per rispondere alle richieste di offerta;
- permettere l'individuazione di fornitori potenziali che potrebbero altrimenti ignorare l'invito a offrire (in un mercato con un numero limitato di fornitori, è vantaggioso per la stazione appaltante incoraggiare tutti i partecipanti idonei a offrire);
- identificare le opportunità di intraprendere attività di sviluppo dei fornitori o del mercato.

L'analisi di mercato è, inoltre, funzionale a condurre un'analisi del rischio fornitura al fine di:

- identificare precocemente se ci sono fattori del mercato dell'offerta che potrebbero portare a una limitata risposta del mercato alla strategia di approvvigionamento dell'agenzia;
- identificare beni o servizi sostitutivi che possono essere disponibili in mercati di fornitura più competitivi e meno rischiosi;
- assistenza nello sviluppo o nella ridefinizione delle specifiche tecniche/funzionali per incoraggiare offerte competitive, evitando quindi il rischio di ricevere offerte che non rispondano pienamente ai livelli qualitativi desiderati;
- fornire una solida comprensione dell'attrattiva della stazione appaltante come cliente;
- lo sviluppo di strategie - come lo sviluppo dei fornitori e del mercato - per migliorare l'attrattiva o per rivolgersi ai fornitori appropriati.

1. Come si conduce l'analisi di mercato?

Il primo step per condurre l'analisi è sviluppare un piano di ricerca approcciando l'analisi come se si trattasse di un progetto, avendo cura di definirne gli scopi, gli obiettivi e l'ambito; identificare le risorse disponibili (competenze interne o esterne); definire i tempi.

L'ambito di analisi è costituito dall'incrocio tra mercato di riferimento inteso come l'insieme delle aziende e delle organizzazioni disposte a vendere i beni e i servizi rilevanti per le esigenze di approvvigionamento e i prodotti di interesse. Il mercato dell'offerta può essere classificato in sottogruppi in base a caratteristiche quali dimensioni, capacità, competenze specifiche, stabilità finanziaria, posizione, tipo, servizio, fascia di prezzo, impegno per la sostenibilità... Ai fini dell'analisi si suggerisce di concentrarsi prima sui principali settori di mercato e, se del caso, identificare i sottosectori associati all'attività di approvvigionamento. La classificazione standard dei settori è quella ATECO che si fonda sulla classificazione europea NACE Rev. 2. Per alcuni settori, quali ad esempio i DM, si può far ricorso anche al registro fabbricanti.

Il secondo step consiste nella scelta del framework di analisi, es. 5 forze di Porter (concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti, produttori sostitutivi).

Il terzo step riguarda l'identificazione delle fonti informative. È possibile raccogliere informazioni secondarie, ad esempio provenienti da istituti di statistica (ISTAT, Eurostat), Camere di Commercio, organismi di vigilanza (es. Autorità per la Concorrenza, AIFA, EMA), enti preposti (es. Ministero della Salute, WHO, Commissione Europea), pubblicazioni di centri di ricerca / università. Vi sono poi banche dati online a pagamento (es. AIDA-Bureau van Dijk, Cerved). Nel caso le fonti secondarie non fossero sufficienti a fornire le informazioni richieste è possibile raccogliere direttamente dei dati ad esempio consultando siti internet, bilanci, altre pubblicazioni prodotte dal mercato; conducendo survey nei confronti dei propri fornitori; attivando delle consultazioni preliminari di mercato.

2.1 La consultazione preliminare come modalità per condurre un'analisi di mercato

La consultazione preliminare può essere utilizzata in funzione di «market sounding». In contrasto con l'analisi del mercato dell'offerta (che si basa sull'analisi desk di documentazione primaria e di fonti secondarie) il c.d. «market sounding» si sviluppa attraverso la comunicazione diretta con i potenziali fornitori.

La consultazione svolta a questo scopo dovrebbe portare a una comprensione degli atteggiamenti, dei pensieri e delle probabili risposte del mercato all'attività d'acquisto proposta. Può comportare domande tese a verificare:

- il livello di interesse dei fornitori;
- la fattibilità tecnica o commerciale;
- l'impatto potenziale su fornitori e mercati;
- possibili proposte innovative per soddisfare le richieste;
- proposte di opzioni per migliorare i risultati di sostenibilità;
- feedback sulla dimensione e la portata del requisito;
- prodotti o modelli di servizio alternativi.

Per maggiori informazioni si rinvia al quaderno MaSan dedicato alle consultazioni preliminari.

**BOX – esempio di possibili domande da porre al mercato
nell’ambito di una consultazione preliminare**

Strategia

- Gli obiettivi perseguiti dall’Amministrazione sono realistici e raggiungibili alla luce delle risorse impiegate e eventuali soluzioni prospettate?
- Data la sua conoscenza del settore, ci sono altri approcci o approcci migliori che raccomanderebbe alla Stazione Appaltante?

Oggetto

- Il futuro contratto d’appalto, così come descritto, è attraente per la sua impresa? Potrebbe comportare un beneficio a lungo termine per la sua impresa? Nel caso non fosse attraente come può l’Amministrazione cambiare l’approccio per rendere l’approvvigionamento più attraente?
- Avete suggerimenti sulla dimensione, la portata e le specifiche dei requisiti per l’appalto?

Procedura

- Prenderebbe in considerazione la possibilità di competere per l’appalto? In caso negativo, quali sono le barriere che possono impedire alla sua impresa di partecipare alla procedura di selezione?
- Avete suggerimenti sul modo in cui l’appalto è strutturato: per esempio, aggregato come un unico appalto o suddiviso in lotti o su più fasi?

2. I contenuti dell’analisi di mercato

La tabella sottostante contiene un elenco non esaustivo dei possibili elementi alla base di un’analisi di mercato, consapevoli del fatto che essa deve rispondere prioritariamente a due grandi domande:

- esistono soluzioni e fornitori in grado di contribuire alla creazione di valore?
- come possiamo minimizzare i rischi di fornitura?

Dimensione	Contenuto
Struttura	<ul style="list-style-type: none"> • numero di fornitori nella categoria di approvvigionamento a cui si riferisce l’appalto • presenza di MPMI/PMI • presenza di player locali, nazionali, multinazionali, extra UE • concentrazione del mercato • concorrenzialità del mercato
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> • solidità economica delle imprese presenti sul mercato (fatturato medio, evoluzione del fatturato nell’ultimo triennio, altri indicatori es. ROE, ROI) • tasso di diffusione di certificazioni (es. ISO 140001, EMAS) • informazioni su andamenti occupazionali che possono influire sull’effettiva disponibilità dei profili necessari a svolgere il contratto (vedi ad es. informazioni raccolte da banca dati excelsior, o altre informazioni disponibili attraverso sistema camerale o associazioni datoriali/sindacali) • informazioni riguardanti il ciclo e la capacità produttiva (es. periodi di picco di domanda, tasso di saturazione degli impianti) • Impegno degli operatori economici verso tematiche ESG • disponibilità delle imprese a stringere accordi e formare RTI
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • spesa in R&D • sensibilità del mercato all’innovazione
Prodotti	<ul style="list-style-type: none"> • soluzioni disponibili e loro caratteristiche • private, infungibilità, esistenza di alternative • nuove soluzioni

	<ul style="list-style-type: none">• presenza di prodotti ecolabel o equivalenti
Fattori produttivi	<ul style="list-style-type: none">• andamento del mercato delle materie prime e dell'energia• andamento dei costi di produzione• andamento del costo del lavoro• ricorso a materiali sostenibili, riciclati



SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT

SDA Bocconi School of Management è leader nella formazione manageriale da oltre 50 anni.

La sua mission è quella di contribuire alla crescita delle persone, delle aziende e delle istituzioni promuovendo la cultura manageriale, le conoscenze e le capacità di innovazione. A questo concorrono programmi MBA, Master Executive e Specialistici, Programmi Executive e Progetti Formativi su Misura, Ricerca applicata, Osservatori e Centri di Eccellenza settoriali – un’offerta formativa rivolta a professionisti di tutto il mondo e di tutti i settori economici.

SDA Bocconi è tra le prime Business School in Europa e tra le poche ad aver ottenuto il triplo accreditamento – EQUIS, AMBA e AACSB – che la pone nell’élite delle Business School mondiali.

Scegliere SDA Bocconi a Milano vuol dire scegliere un contesto stimolante nella capitale imprenditoriale, industriale e finanziaria d’Italia, una porta d’accesso all’Europa, un mondo di contatti e di opportunità.

Ma Milano è anche innovazione culturale, moda, design, stile di vita, una città-pilota dello sviluppo urbano europeo, come testimonia l’architettura d’avanguardia, dalle linee flessibili e le superfici trasparenti, del nuovo Campus Bocconi. Progettato all’insegna della sostenibilità ambientale e perfettamente inserito nel cuore della città, il Campus è concepito per diventare un crocevia di eccellenze, il “place to be” per una ricerca e una formazione aperte a un mondo che cambia.

SDA Bocconi ha inoltre lanciato un hub pan-asiatico con l’apertura di SDA Bocconi Asia Center, con l’obiettivo di potenziare la sua presenza globale.



SDA Bocconi School of Management

via Sarfatti 10 • 20136 Milano • Italy
tel: +39 02 5836 6605-6606
info@sdabocconi.it • sdabocconi.it

FOLLOW SDA BOCCONI ON:

