

# Rapporti evoluti di fornitura

di **Stefano Carlevaro** PUNCH DEPARTMENT ABC SPA,  
e **Stefano Dalla Via**, partner BW CONSULTING SRL

**La comparsa** in occidente di accordi evoluti tra cliente e fornitore sta mutando la consolidata prospettiva delle strategie Make or Buy. Nel presente articolo, illustrate le tre alternative del Mercato, dell'Integrazione Verticale e della Partnership, si riporta un caso aziendale in cui è stata avviata quest'ultima nuova formula



## STRATEGIE DI GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN

Se l'industria moderna nasce con l'integrazione verticale (si pensi allo stabilimento River Rouge della Ford), l'esternalizzazione di fasi importanti del processo produttivo, fino alla scelta di tenere all'interno solo progettazione e commercializzazione (si pensi al modello di business Ikea), è un fenomeno più recente collocabile, con gli studi di Williamson, negli ultimi decenni del secolo scorso. Su questo modello di contrapposizione tra Make or Buy, con le keiretsu giapponesi, si è inserita una terza via, definita Partnership, che si distingue nettamente dalle prime due. In sintesi, si parla di:

- Integrazione Verticale quando un bene/servizio, che potrebbe essere acquistato, viene realizzato dall'azienda stessa che lo utilizza;
- Mercato quando, ogni qualvolta di quel bene o servizio si manifesti il bisogno (es.: il budget acquisti), si ricorra alla ricerca di una fornitura esterna;
- Partnership quando, per approvvigionamenti ripetuti, si crei una relazione duratura, pluriennale, con una sola o poche fonti qualificate.

L'approccio orientale, diffusosi a partire dagli ultimi anni del '900, ha reso quest'ultima scelta una buona pratica portando (Fig.1) grandi Gruppi multinazionali a sviluppare rapporti ritenuti coerenti a tale logica.

In realtà, non è ancora interamente compreso cosa comporti questa relazione né, per altro, si può in generale sostenere che questa formula rappresenti l'unica "one best way".



FIGURA 1.

In generale, infatti:

■ l'Integrazione Verticale è tutt'altro che superata relativamente a componenti esclusivi, di cui si intenda proteggere la proprietà intellettuale (di processo più che di prodotto), nella quale si richiedano investimenti importanti ed esclusivi o laddove sarebbe difficile definire criteri e parametri di conformità;

■ il Mercato è senz'altro preferibile se gli input (specifiche e condizioni di fornitura) sono chiari, l'oggetto della contrattazione non richiede investimenti dedicati, il trasferimento di informazioni è minimo e i costi transazionali (ricerca, accordo, controllo) sono bassi;

■ la Partnership è l'ambito in cui pesano le economie di scala e/o di scopo e dove, per quanto contenuti, non risultano trascurabili gli investimenti, siano essi monetizzabili (es.: macchine e attrezzature) che intangibili (es.: qualificazione e comunicazione).

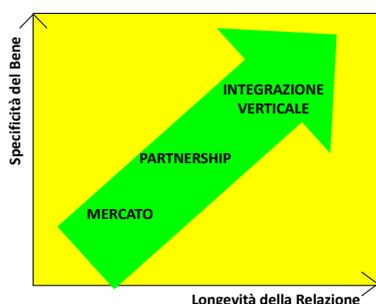


FIGURA 2.

Se dunque si confrontano le tre strategie in termini di longevità della relazione e specificità del bene (Fig.2), queste si collocano sulla diagonale Sud-Ovest/Nord Est.

In particolare il Modello Mercato si rivela inefficiente quando:

■ occorra una forte interazione tra Cliente e Fornitore (vedi Box 1);

■ l'assenza di fidelizzazione (ovvero rapporti hit & run), deprima le economie di volume;

■ l'effetto di riduzione costi, ottenibile dalla negoziazione, sia inferiore alla ricerca di efficienze interstiziali ("Dimmi come, insieme, possiamo ridurre i costi, dunque i prezzi, del bene fornito");

■ per ottenere buone performance siano rilevanti coordinamento e socializzazione.

Per contro, il Mercato è vincente quando:

■ sono premianti la specializzazione (es.: a nessuno conviene farsi il pane in casa) e la focalizzazione (se faccio il ristorante perché mai dovrei investire in panificazione);

■ le barriere all'uscita sono basse per il cliente (c'è un panettiere ad ogni angolo di strada) e per il fornitore (tutti hanno bisogno di pane).

Il Mercato, in sostanza, è il regno indiscusso delle commodity dove è chiaro cosa si intenda per "benzina a 95 ottani" e, per passare da un fornitore all'altro, non vi siano costi di switch off.

## Interdipendenza e coordinamento

Secondo J. D. Thompson esistono tre forme di interdipendenza tra unità organizzative per le quali si richiedono altrettante forme di coordinamento:

- **INTERDIPENDENZA GENERICAMENTE** (es.: tra il Direttore Generale e l'Addetto alla Portineria), dove i rapporti tra gli enti sono gestiti tramite norme e procedure;

- **INTERDIPENDENZA SEQUENZIALE** (es.: tra il Logista che alimenta la linea e l'Operatore in postazione di montaggio), dove l'azione è regolamentata da un programma;

- **INTERDIPENDENZA RECIPROCA** (es.: Manutentore e Conduttore Impianto), dove il risultato di attività distinte è fortemente legato al mutuo adattamento.

I rapporti Cliente/Fornitore ricadono tra queste tre dimensioni:

- **L'ACQUISTO DI CARTA** per la fotocopiatrice si limita ad una interdipendenza generica (catalogo e listino);

- **L'ACQUISTO DI COMPONENTI** per una linea di montaggio, in logica moderna, è un'interdipendenza sequenziale (il piano consegne);

- **L'ACQUISTO DI UN ERP** ricade nell'interdipendenza reciproca (solo spiegando quale sarà il suo uso potrà opportunamente configurarlo).

Box 1.

Se si considera, invece, il modello d'Integrazione Verticale, i punti di forza che lo connotano sono:

■ la possibilità di assorbire una parte del valore aggiunto contenuta nel proprio prodotto e che verrebbe altrimenti ceduta a Terzi;

■ la messa a punto delle condizioni ottimali per la collaborazione e il coordinamento, sempre che sia necessaria l'interdipendenza reciproca (vedi Box 1);

■ l'eliminazione dei costi transazionali (che comportano l'individuazione di un fornitore, la definizione di prezzi e condizioni, il monitoraggio delle prestazioni e il mantenimento della relazione).

Per contro sono punti di debolezza:

■ la scarsa conoscenza del costo effettivo del servizio erogato e/o del prodotto fornito dato che, per quanto fine possa essere il sistema di contabilità industriale, nulla può superare la chiarezza di una fattura;

■ la perdita di economie di scala e di specializzazione (restando all'esempio della panificazione, per quanto elevato possa essere il mio consumo mai si avvicinerà a quello dell'intero quartiere);

■ la crescita dimensionale dell'organizzazione interna, incaricata di attività acquisibili all'esterno, con il duplice svantaggio di una struttura più pesante (ovvero più costosa) e più lenta (ovvero meno flessibile);

■ la riduzione di reattività, almeno finché vale la regola Cliente Grande/Fornitore Piccolo (dunque più facilmente in grado di gestire picchi di lavoro con straordinari e/o con l'integrazione della manodopera).

### Il paradosso eggs and bacon.

Un giorno galline e maiali decisero di mettersi in società per vendere prime colazioni a base di uova e pancetta. Ben presto, però, i maiali intuirono che lo scambio non avveniva alla pari ed era a loro sfavorevole. Quel giorno anche a loro fu chiaro il significato di Partnership.

Box 2.

Il rischio maggiore di un insourcing (o di un mancato outsourcing) è però l'autoreferenzialità ovvero la perdita di un flusso di idee e proposte provenienti da chi è in contatto con realtà diverse dalla propria. Venendo infine a relazioni di Partnership, strategia che è definibile tale quando il gioco della relazione sia a somma maggiore di zero (vedi Box 2), i suoi punti di forza, rispetto alla soluzione Mercato, possono così riassumersi:

- longevità della relazione con relativa riduzione dei costi transazionali;
- contenimento della varianza qualitativa, data dalla provenienza di tutti i pezzi di un dato articolo, in modo costante e continuo, da un'identica fonte;
- maggiore affidabilità nel trasferimento delle informazioni, frutto di linguaggi comuni e di un'elevata conoscenza reciproca (consolidata frequentazione degli interlocutori);
- un clima di fiducia assicurato dall'interesse, per entrambe i partner, di mantenere viva la relazione, in quanto un comportamento opportunistico non potrà mai ripagare la perdita cumulata di una solida collaborazione.

Nell'analisi dei punti di debolezza vanno citati, rispetto all'Integrazione Verticale:

- l'esposizione del proprio know how e/o della propria strategia (es.: lancio di un nuovo prodotto) che, per un'involontaria distrazione del partner, potrebbe arrivare a conoscenza di un concorrente;
- la necessità di promuovere azioni interne per favorire un fornitore (eccezione politica e non realistica dato che, la modifica sostenibile dei propri processi per favorire una Terza Parte, è l'oggetto ricercato per una reciproca riduzione costi);
- la creazione di un credito a favore del Fornitore che espone ad una indiscutibile alea di rischio, conseguente alla dipendenza da decisioni fuori dal proprio diretto controllo (es.: scelte di disinvestimento da settori ritenuti poco remunerativi).

Quest'ultimo punto è una debolezza anche rispetto alla scelta Mercato. Una Partnership applicata in regime di single sourcing, dà luogo, infatti, ad una possibile dipendenza da un'unica fonte di approvvigionamento: se questa dovesse venir meno, per un impre-

FIGURA 3.

	 BASEBALL	 FOOTBALL	 BASKETT
INTERDIPENDENZA	GENERICA	SEQUENZIALE	RECIPROCA
DISPERSIONE FISICA TRA I GIOCATORI	ALTA	MEDIA	BASSA
COORDINAMENTO	REGOLE	SCHEMI	MUTUO ADATTAMENTO
RUOLO DELL'ALLENATORE	SELEZIONARE E SVILUPPARE TALENTI	PREPARARE E GESTIRE LA PARTITA	INFLUENZARE IL FLUSSO DI GIOCO

visto o per una successiva trasformazione del comportamento del partner, le conseguenze potrebbero essere pesanti.

Per dare la giusta importanza a questi fattori occorre tornare alla teoria di Thompson, valutando quale debba essere il livello di integrazione necessario a un buon funzionamento del rapporto Cliente Fornitore.

Rifacendoci ad un'analogia sportiva (Fig. 3) occorre decidere se, tra le due organizzazioni, vada creato, come nel basket, un mutuo adattamento coinvolgendo, oltre agli Acquisti, l'Ufficio Tecnico, la Logistica, la Produzione e la Qualità, ovvero, come nel football, se si possa operare per programmi lasciando l'interazione a Logistica (e, se del caso, a Qualità) o se, come nel baseball, ridurre l'interazione al minimo limitandola alla negoziazione di un listino. Si noti che, come l'allenatore, l'Acquisitore ha, in ognuno di questi casi, un ruolo diverso: fissa i prezzi, mette in contatto i principali interlocutori o imposta la collaborazione tra le Funzioni.

### IL CASO ABC SPA

La società ABC Spa (il nome è di fantasia) è un Original Equipment Manufacturer che opera nel settore delle mac-



FIGURA 4.

chine di conservazione e distribuzione degli alimenti con prodotti sviluppati e realizzati internamente nonché commercializzati con il proprio marchio e collocati, in tutta Europa, attraverso una propria rete vendita. L'azienda, che appartiene ad un Gruppo multinazionale, è molto integrata verticalmente (ad esempio il compressore, parte fondamentale per le macchine a temperatura controllata, è fornito dalla casa madre) e ogni stabilimento realizza le parti in lamiera che costituiscono la prima voce di costo del prodotto.

Durante gli anni della crisi, il giro d'affari in Europa ha subito una forte debacle, tanto da ridurre i volumi del 40% rispetto ai dati del 2007. In queste condizioni si sono bloccati gli investimenti di rinnovo degli impianti, scegliendo di sopperire alla loro ridotta capacità produttiva, conseguenza di un funzionamento oltre la vita utile tecnica, con un maggior ricorso al Mercato. Dal 2016, tuttavia, anche questo settore ha incominciato a beneficiare di una ripresa che ha riportato la produzione, se non ai valori del 2007, a numeri superiori del 20% di quelli del 2014. Sfruttando le agevolazioni di Manifattura 4.0 la società, di recente, ha deciso di potenziare il proprio Reparto Lavorazione Lamiera acquistando una macchina taglio laser (Fig. 4) in sostituzione di una analoga, superata per tecnologia e dai costi di manutenzione preventiva non più sostenibili.

Questa scelta che, per la maggiore produttività del nuovo impianto, annullava la quota in acquisto, aveva creato una forte tensione con XYZ Srl (anche questo nome è di fantasia), il Terzista specializzato nella lavorazione della lamiera, su cui, invece, bisognava poter fare pieno affidamento per le fasi di punzonatura e piegatura, dove il parco macchine di ABC Spa è ancora debole. In questo scenario, occorreva introdurre una nuova politica di acquisto, che non solo salvaguardasse la relazione ma le desse più incisività e un rinnovato impulso.

### OBIETTIVO PARTNERSHIP

La realtà industriale italiana è caratterizzata, in generale, da piccole medie imprese, per lo più di estrazione padronale, orientate alla stretta operatività e dove la struttura si limita ai servizi indispensabili (Contabilità). Il settore della lavorazione della lamiera non fa eccezione a questa regola: sia per le limitate barriere all'ingresso sia per il peso che hanno i costi di trasporto in una logica di competitività e di qualità del servizio, finora non si è imposto un Operatore che non si limiti ad una presenza poco più che locale. La società XYZ Srl lavora da più di trent'anni con ABC Spa, che è rapidamente divenuto il suo primo cliente sfiorando, in alcuni periodi, la condizione di monopsonio. Attualmente ABC Spa rappresenta il 50% del fatturato di XYZ Srl, è pertanto comprensibile la preoccupazione legata alla perdita,

per quanto parziale, di una cifra d'affari così importante.

Tra ABC Spa e XYZ Srl non era mai esistito, almeno a memoria dei referenti attuali, un contratto scritto che definisse prezzi e condizioni di fornitura: la logica che aveva sem-

pre prevalso era, infatti, una fiducia vicendevole, fondata su numerosi anni di frequentazione. La minaccia di un importante investimento che avrebbe liberato surplus di capacità produttiva, stava incrinando quella fiducia. L'idea di ABC Spa fu quindi di rivitalizzare la relazione dando garanzie per il futuro con un duplice impegno: il Cliente assicura continuità al Fornitore ma questi risponde con costi, qualità e servizio. Una logica di rapporti fondata sul vantaggio reciproco, però, non può limitarsi a questo. La proposta voleva pertanto essere di ben maggior respiro: l'azienda più strutturata fornisce know how e assistenza su metodi e strumenti di gestione, l'azienda più flessibile si responsabilizza nell'utilizzare le buone pratiche ed ottenere risultati di efficacia ed efficienza. Per rifondare la relazione su queste basi, tuttavia, da parte di ABC Spa occorreva un bagno di realtà. Riprendendo l'andamento (Fig.5) delle ore di lavorazione laser trasferite a XYZ Srl rispetto a quelle tenute all'interno, si notò una situazione fuori controllo statistico, come evidenzia il valore di dicembre, al di sopra del limite superiore ottenuto dall'applicazione delle carte xmR.

Questo picco nel ricorso a Terzi, preceduto e seguito da una riduzione importante di volumi, non può essere compensato da un trend in crescita ed è senz'altro causa di perturbazioni sui flussi produttivi di difficile gestione anche per un Operatore flessibile come XYZ Srl. Il primo obbligo per ABC Spa fu dunque definire un obiettivo di migrazione del lavoro su altre tecnologie (punzonature in parte trasferibili a laser) che non solo compensasse le perdite ma garantisse continuità, rispettando un campo di oscillazione da violare solo a seguito di accordi tra le Parti. Si sono poi definiti dei Supplier Service Requirements ovvero: un tempo condiviso di risposta (dal momento in cui si riceve l'ordine alla consegna) per le evasioni urgenti, dei previsionali (non vincolanti e su un orizzonte di quattro settimane con aggiornamento ogni lunedì), un periodo congelato (non inferiore a 5gg quando alla punzonatura debba seguire una piegatura, di 2 giorni in caso di lavorazioni monofase) e listini distinti tra ordini ricambi e ordini di produzione (riconoscendo, pur sullo stesso codice, la diversa incidenza dei setup).

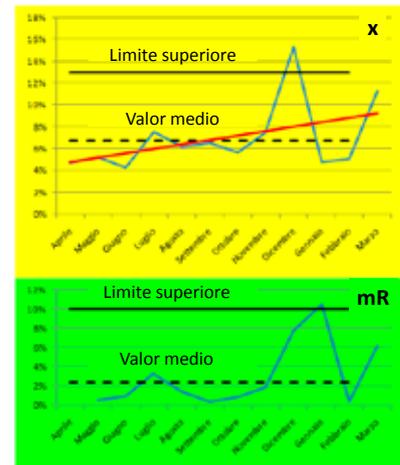


FIGURA 5.



FIGURA 6.

Per contro si stabilirono le attese del cliente ovvero, per la gestione corrente, gli obiettivi del tasso di servizio (righe d'ordine puntuali, escludendo sia i ritardi sia gli anticipi, rispetto alle posizioni evase) e dell'indice di qualità (numero di pezzi non conformi sul totale dei pezzi prodotti in un periodo scorrevole di sei mesi). Per la gestione straordinaria, ossia a fronte di eventi anomali quali lotti difettosi o consegnati in ritardo, si è poi introdotto il Metodo 8D con cui organizzare la reazione e la risoluzione dei problemi (Fig. 6).

Si è inoltre istituito il Partners Monthly Meeting, un incontro mensile in cui esaminare le performance del periodo precedente,

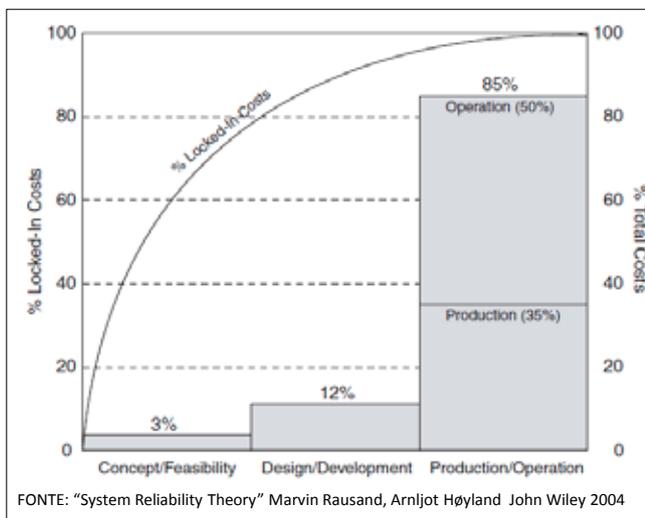


FIGURA 7.

evidenziare le condizioni che hanno creato difficoltà nei flussi, commentare le previsioni e la loro affidabilità, proporre azioni per migliorare la gestione. Se questo, ad oggi, è lo stato dell'arte, ABC Spa non nasconde l'ambizioso progetto di una estensione del coinvolgimento di XYZ Srl nello sviluppo dei nuovi prodotti e nella gestione dei flussi fisici. Come vuole la teoria dei Locked in Costs (Fig.7), infatti, deve essere la conoscenza dei processi produttivi a guidare le scelte di progettazione perché il 60% dei costi è definito in questa fase. Ora, per quanto alle parti in lamiera, sarà il partner, cui è affidata la successiva realizzazione, ad avere voce

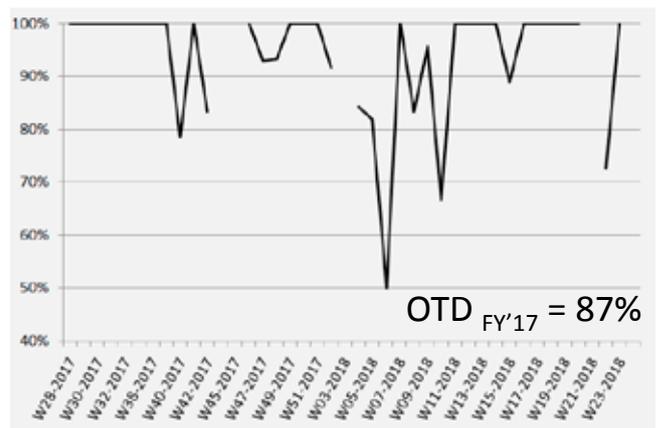


FIGURA 8.

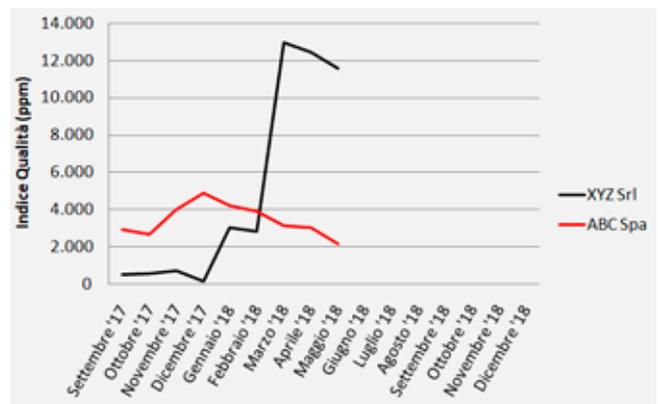


FIGURA 9.

in capitolo e a stabilire con il Progettista la soluzione migliore in termini di producibilità del componente.

Per quanto, invece, agli aspetti logistici, dati gli ingombri che caratterizzano la lamiera piegata, si vuole portare il Terzista a consegnare i materiali direttamente al punto di destino, secondo un programma giornaliero che definisca quanto rifornire in Verniciatura o addirittura nelle postazioni del Montaggio. Se, come nelle intenzioni attuali, i componenti in Buy fossero sempre articoli ripetitivi e di volume, un passo ulteriore sarà l'introduzione di un

supermarket di pezzi piegati presso XYZ Srl da ripristinare con cartellini kanban. È tuttavia chiaro, per entrambe le parti, che questi sviluppi sono traguardi ancora lontani nel tempo dovendo, per ora, concentrarsi sulla gestione della puntualità (Fig.8) e della qualità (Fig.9).

### LESSON LEARNED

Questo caso di avvio di un rapporto di Partnership, apre diversi spunti di riflessione:

**Significato di Partnership:** per quanto l'iniziativa sia riconducibile ad una sola delle due parti, una logica di Partnership non può prescindere dagli interessi dell'altra.

L'idea vincente, su cui si è ricreato un clima di rinnovata fiducia e collaborazione, è stato l'onesto riconoscimento di chi promuoveva la rimozione degli errori del proprio passato comportamento e la proposta di dividere equamente ogni possibile economia che provenga dalla relazione. Si ritiene che, a tendere, quest'ultima condizione (vedi decimo punto del Box 3) sia il vero fattore d'aggregazione.

### Le DIECI CONDIZIONI che prefigurano una Partnership

- 1 Vicinanza del fornitore alla sede del cliente (eventuale possibilità di colocation)
- 2 Prodotto del cliente caratterizzato da discreta complessità e modulabile
- 3 Consolidate e positive esperienze nel rapporto di fornitura
- 4 Disponibilità a impostare un pre sourcing (scelta del fornitore in fase di sviluppo prodotto)
- 5 Determinazione nel creare valore a lungo termine (anche a costo di difficoltà nel breve)
- 6 Apertura ad una sollecita revisione delle specifiche (su giustificate proposte del Fornitore)
- 7 Capacità di identificare imprese in grado di:
  - apprezzare lo sviluppo di know how;
  - agire con responsabilità e onestà;
  - produrre idee di reciproco vantaggio;
  - condividere il focus sulla catena del valore (e non sull'interesse di un solo suo anello)
- 8 Competenze specifiche in una o più fasi dei processi di business
- 9 Presenza di fornitori strategici ovvero portatori di:
  - vantaggi di costo (elevata incidenza sul costo industriale)
  - vantaggi di differenziazione (importanza dei componenti nel valorizzare il prodotto)
- 10 Accordo tra i partner sulla partecipazione del Fornitore agli utili d'impresa del Cliente

FONTE: DAVIDE SPEKMAN "THE EXTENDED ENTERPRISE" PRENTICE HALL 2004  
RIELABORATO DA BW CONSULTING

Box 3.

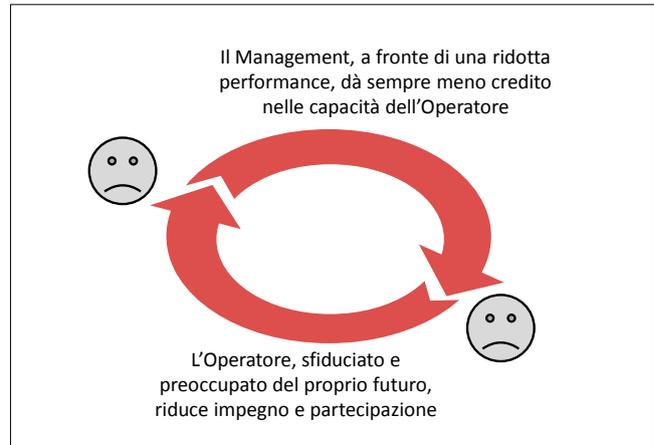


FIGURA 10.

D'altro canto, se si pensa agli esempi di partnership presenti nel mercato, come gli studi associati o i poliambulatori, si è davvero partner se si partecipa in pari misura agli oneri e ai benefici generati dal lavorare in società.

**Approccio catechetico vs. approccio epistemico:** definito apprendimento catechetico quello che si basa su un rapporto di dipendenza tra un docente ("Io ti insegno") e un discente ("Io imparo") ed epistemico quello che si basa su una paritetica collaborazione, tra professionalità diverse, nel trovare soluzioni autoportanti, è questa seconda via quella che maggiormente può condurre a un risultato positivo. Se quindi è il Cliente a porre requisiti ed obiettivi (Cosa), è solo agendo insieme al Fornitore, e facendo leva sulle sue competenze, che li si soddisfa (Come).

**Pensiero convergente vs. pensiero divergente:** in generale, per ogni cultura, si possono definire i valori come assunti di base che una

### Giochi collaborativi

La teoria dei giochi, che studia il comportamento razionale dei partecipanti, aiuta a comprendere i caratteri distintivi della cooperazione. Un caso particolare si riferisce ad un gioco di società il cui obiettivo è aiutare una principessa prigioniera di un incantesimo. Si prende parte, a turno, nel rimuovere ostacoli che si frappongono di volta in volta in un percorso verso la libertà: prima un fossato, poi una cinta muraria, poi ancora un cancello sbarrato e così via. I giocatori, attraverso l'"aiutino" un po' come il suggerimento del pubblico in "Chi vuol essere milionario?", collaborano nel rispondere a quesiti via via sempre più difficili e, tutti insieme, o vincono o perdono. Un obiettivo condiviso e un destino comune (e non un contratto o le penali che questo richiama) è anche ciò che meglio rende lo spirito di una Partnership.

Box 4.

collettività decide di adottare per ridurre l'imponderabile. Tra questi valori si iscrive il rapporto con l'esterno, per lo più inteso come una sommatoria di interessi che, in generale, contrasta il benessere dell'organizzazione. Il rapporto tra "Noi" e "Loro" è quindi vissuto in forma conflittuale, come un gioco a somma zero: se il mio cliente ottiene una riduzione prezzo è a suo vantaggio e così pure se sono costretto a riconoscere un aumento al mio fornitore. Un atteggiamento collaborativo prevede, invece, non più una spartizione ma una crescita dei benefici prodotti (*Box 4*).

Convertire un valore (ottenere il massimo per se stessi) in uno che gli si oppone (ottenere il massimo per noi e per gli altri) è un processo che non può basarsi sulla storia e su una prassi consolidata. Si tratta di ricercare una soluzione che non risolve più il problema partendo da come questo è stato impostato, ma che ne capovolga l'impianto. È, in altri termini, un esercizio di pensiero divergente, originale e creativo, lontano dalla razionalità cui si conformano le organizzazioni. Come antitesi al pensiero convergente, prevedibile e sintonico al senso comune, ogni proposta collaborativa non può, però, resistere agli anticorpi di una comunità senza il supporto attivo del suo leader.

**Forzare modelli mentali:** cambiare i valori di un'organizzazione è impresa ardua e coraggiosa che richiede cautela e ponderatezza. Il contesto in cui ci si muoveva in ABC Spa aveva già elementi di tensione interna. D'altro canto investire in un impianto importante comporta sempre luci ed ombre: da una parte dà un segnale di determinazione a mantenere viva una presenza industriale ma, dall'altra, con l'automazione (es.: separazione dei pezzi tranciati), porta ad eliminare delle attività. Se a ciò si aggiunge la terziarizzazione di altre fasi del ciclo di lavoro, è comprensibile il prevalere, da parte della base operativa, di consistenti preoccupazioni sul futuro. Si può innescare, in tal modo, un circolo vizioso (*Fig. 10*) per cui:

- il Personale di Reparto si sente sconfitto dalla meccanizzazione del processo produttivo e dalla concorrenza del Fornitore quindi, ritenendo che il Management abbia fatto una scelta definitiva, riduce partecipazione e impegno;
- il Management sente venir meno volontà e dedizione degli Operatori e incomincia a pensare seriamente che non vi sia più spazio per certe lavorazioni in azienda

Per rompere questa profezia che tende ad autoavverarsi, occorre cambiare la prospettiva con cui si misuravano le performance. Stabilito che non ci saranno esuberanti, vista la ripresa degli ordinativi e il futuro lancio di nuove linee di prodotto, per eliminare la competizione tra processi interni e processi esterni, si decide di mettere a fattor comune reattività, tassi di servizio, in-

dici qualità e incidenza sul costo di prodotto in modo che, come nei giochi collaborativi, i due attori, Reparto e Fornitore, vincessero o perdessero insieme la sfida della competitività.

## CONCLUSIONI

A una lettura superficiale di questo caso, sembrerebbe trattarsi di una evidente negazione della strategia almeno finché questa non ricade, come per i suoi detrattori, tra i tentativi di dare razionalità agli eventi una volta che questi siano accaduti. Parrebbe, infatti, che la creazione di accordi di Partnership sia stata la conseguenza di una concomitanza di circostanze casuali:

- nuove tecnologie (laser a fibra ottica) affermatesi sui materiali trattati da ABC Spa (lamiere di piccolo spessore, non in acciaio inossidabile né in metalli non ferrosi);
- incidenza via via più elevata dei costi di mantenimento di uno degli impianti esistenti (ripetute revisioni per una spesa media annua nell'ultimo triennio di poco meno di 40k€);
- iperammortamento prorogato per il 2018 dalla Legge di Bilancio alla voce Manifattura 4.0 (grazie al quale l'investimento rientrava entro il payback previsto dalla Capogruppo).

Certamente il percorso che ABC Spa e XYZ Srl hanno intrapreso non è riconducibile ad una linea retta ma più ad una tortuosa sequenza di decisioni situazionali. In altre parole, parrebbe che la consapevolezza della necessità di una nuova forma di interazione sia nata nel momento in cui la scelta di Make or Buy, con la rottura dei rapporti privilegiati preesistenti, stava diventando irreversibile. Ciononostante questi fattori vanno ritenuti come l'innescò di una strategia, volta a rinsaldare il rapporto d'affari con un Fornitore attraverso:

- la revisione dei propri comportamenti (variabilità dei volumi, inconsistenza dei requisiti di evasione di ordini urgenti, listini fissi per codice sia per produzione di serie che di ricambi a bassa tiratura, criteri economici iniqui nella scelta tra insourcing e outsourcing ecc.);
- la cessione di volumi importanti su altre tecnologie con l'impegno a mantenerli nel tempo in proporzione alla domanda derivata (ripartizione equilibrata dei sacrifici);
- la creazione di una cabina di regia (il Partners Monthly Meeting) in cui, su un territorio neutro e scevro da strumentazioni, le Parti possano esercitare un'azione di mutuo sostegno.

Nessuno può sapere quali saranno i tempi e le modalità con cui questa Partnership verrà perseguita ma il supporto dei vertici delle due aziende e il continuo confronto nel perseguire un comune interesse paiono le basi di un successo duraturo. Il percorso è tracciato e, come ebbe a dire Dwight Eisenhower, "Un piano non è nulla. Pianificare è tutto". ●