



# SISTEMA ACQUISTI:

## nuove prospettive per la supply chain

La debolezza delle catene di fornitura, l'aumento sconsiderato delle materie prime, i rischi di discontinuità negli approvvigionamenti e la progressiva affermazione dell'in shoring sull'off shoring stanno cambiando radicalmente l'approccio alla gestione dei processi esterni. L'importanza di una rivisitazione della supply chain, sottolineata dalla quota prevalente che il costo dei materiali ha sui costi di produzione, impone di ripensare alla funzione acquisti al di fuori del limitato confine della negoziazione di prezzi e condizioni

## DA ATTIVITÀ A SISTEMA

Se si volesse ripercorrere l'evoluzione della funzione acquisti negli ultimi quarant'anni, si scoprirebbe come sia questa l'area che ha subito i maggiori cambiamenti sia per quanto riguarda gli aspetti operativi che per quelli legati alla strategia. Negli anni '80 del secolo scorso, nonostante si affacciassero le prime spinte guidate da qualità e logistica, la voce del padrone era il prezzo.

La tecnica più utilizzata nelle aziende si rifaceva a griglie di confronto tra indici che piegavano i prodotti a commodity e i fornitori a pezzi intercambiabili di un puzzle fatto di parti tutte tra loro perfettamente uguali. Verso la fine degli anni '90, al prezzo si sostituì il costo a scaffale ovvero il total cost of ownership che completava la vista puramente economica con elementi al di fuori del semplice listino come il trasporto, la copertura delle scorte, il riutilizzo degli



Figura 1.

imballi o i controlli in ingresso. Un punto di osservazione nuovo, che si sta progressivamente imponendo in questi anni, usa invece il concetto di valore espresso come rapporto tra qualità (o funzione d'uso) e costo (Fig. 1).

La finalità di mettere in competizione fonti diverse di beni o servizi trasla quindi dalla semplice contrapposizione tra diverse offerte di prezzo a un compito

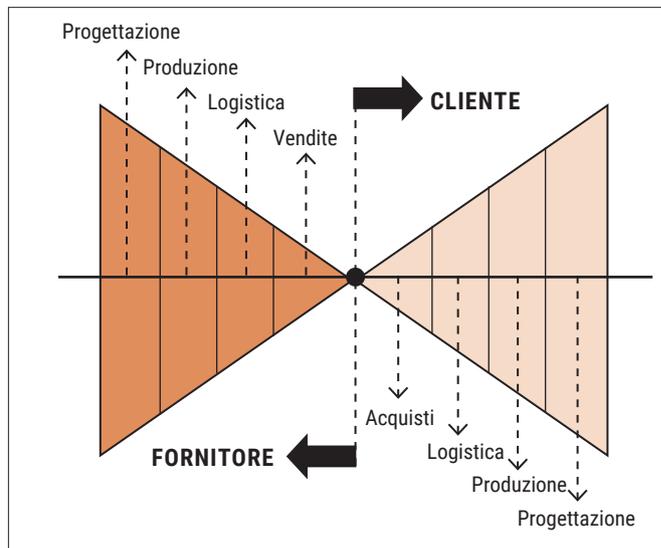


Figura 2.

più complesso che guarda alle dimensioni del servizio (logistico e post vendita), del prodotto (innovazione e qualità) e di nuovi aspetti fondamentali nella scelta come la stabilità delle forniture, la solidità finanziaria, la dipendenza da settori con forti rischi di discontinuità tecnologica o la subordinazione a grandi clienti detentori di quote importanti di fatturato e/o di volumi di vendita.

Questo passaggio dall'utilizzo di tabelle (i listini), alla precedenza data, sulla trattativa di prezzi e condizioni, ad una vista complessiva sulle conseguenze che può produrre una scelta sbagliata, impone all'Acquisitore un ruolo ben più complesso, dagli incerti risultati e su cui non è pensabile posseda, da solo, una sufficiente esperienza e le necessarie competenze. L'ufficio acquisti, infatti, abbandona le vesti del selezionatore economico e diventa il trait d'union (Fig. 2) tra due organizzazioni, per facilitarne la collaborazione.

L'orizzonte più ampio che si viene a istituire prende il nome di supply chain e si estende, a monte, sui fornitori del proprio fornitore e, a valle, sui clienti del proprio cliente. Ogni attore lungo questa catena applica propri metri di giudizio utilizzando uno strumento con forti connotati operativi: la supplier value analysis.

### SUPPLIER VALUE ANALYSIS

Nell'applicare l'analisi del valore di una fornitura occorre premettere alcune ipotesi di base. Innanzitutto si considerano i soli termini denominati more is better nel modello di Kano (Fig. 3).

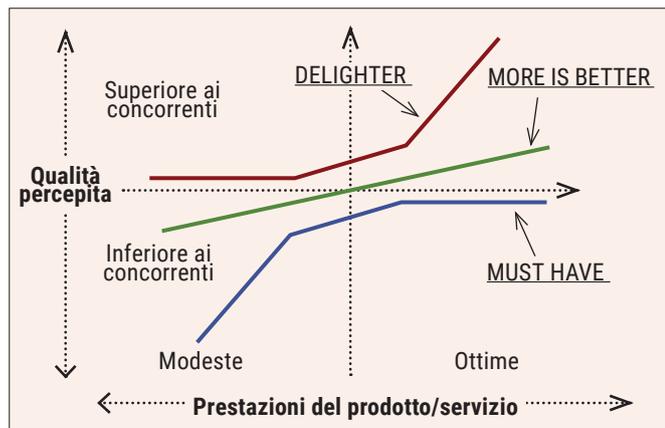


Figura 3

Si tratta di dimensioni della qualità percepita dall'acquirente che variano proporzionalmente alle prestazioni: tanto minori sono i tempi di consegna che il fornitore garantisce, tanto più elevato è il positivo giudizio che gli si attribuisce. Esistono, però, dei fattori (delighter) che non vengono neppure considerati al momento dell'acquisto: la flessibilità, intesa come adeguamento alle richieste di anticipo di consegna, difficile da misurare ex ante, è sicuramente un'interessante sorpresa ex post, ma di solito sfugge nello specificare le condizioni d'acquisto. Si tratta quindi di funzioni su cui varrebbe disinvestire, se si mirasse a un obiettivo di breve in logica efficientista, ma che, con il consolidarsi della relazione, diventano oggetto di trattativa, a volte tramutandosi in must have, condizioni necessarie e imprescindibili per entrare in short list. I must have, in particolare, non vengono misurati in termini di qualità percepita, o si possiedono o non si partecipa alla selezione: se il tuo sito produttivo non si trova in un raggio di 50 km non potrai gestire a kanban le consegne. Anche la linearità dei more is better è un assunto adottato per semplificare il metodo ma tutt'altro che scontato. Le dimensioni della qualità per-

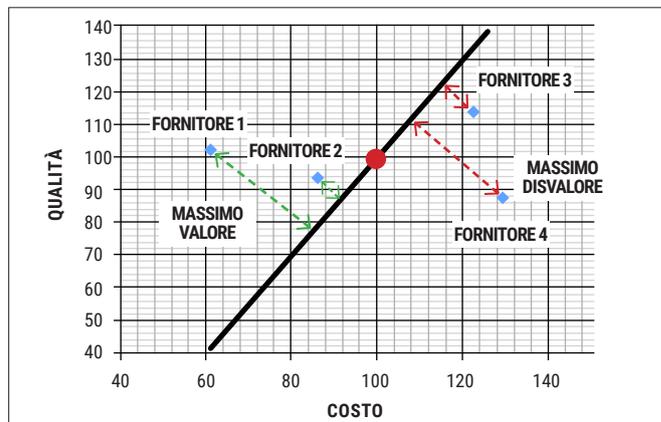


Figura 4

cepita, infatti, vengono pesate dai vari attori dell'organizzazione cliente e accettati secondo la regola del consenso<sup>1</sup> per essere riportati, fornitore per fornitore, su di un piano costo/qualità. Il confronto tra le varie opzioni di approvvigionamento è poi fatto rispetto ad una retta di indifferenza, passante per la posizione occupata dalla fonte attuale e inclinata secondo il rapporto qualità/costo che i decisori definiscono in base a quanto sarebbero disposti a pagare per un incremento unitario delle performance di fornitura (Fig. 4).

Non sempre, tuttavia, è possibile avere più risorse da mettere in competizione tra loro (come il brusco risveglio della dipendenza dal gas russo ha dimostrato di recente in molti paesi europei): spesso si è legati da vincoli imprescindibili (come il tubo fisico del metanodotto). Rifacendoci alla matrice di Kraljic (Fig. 5), che suggerisce le

<b>IMPORTANZA</b>	<b>ACQUISTI STRATEGICI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivo: integrazione</li> <li>• Strumento: accordi di lungo termine</li> <li>• Modalità: Partnership</li> </ul>	<b>ACQUISTI LEVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivo: competitività</li> <li>• Strumento: valutazione/selezione</li> <li>• Modalità: Marketing degli Acquisti</li> </ul>
	<b>ACQUISTI COLLO DI BOTTIGLIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivo: garanzia di continuità</li> <li>• Strumento: contratti</li> <li>• Modalità: revisione delle specifiche</li> </ul>	<b>ACQUISTI NON CRITICI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivo: efficienza</li> <li>• Strumento: portali e acquisti diretti</li> <li>• Modalità: quotazioni al ribasso</li> </ul>
	<b>REPERIBILITÀ</b>	

Figura 5

<sup>1</sup> Consenso significa aver avuto modo di esporre le proprie idee, essere stati ascoltati, aver compreso le posizioni degli altri ma aver anche difeso le proprie per accettare un approccio diverso ma ragionevole con l'onestà intellettuale di volerlo sostenere



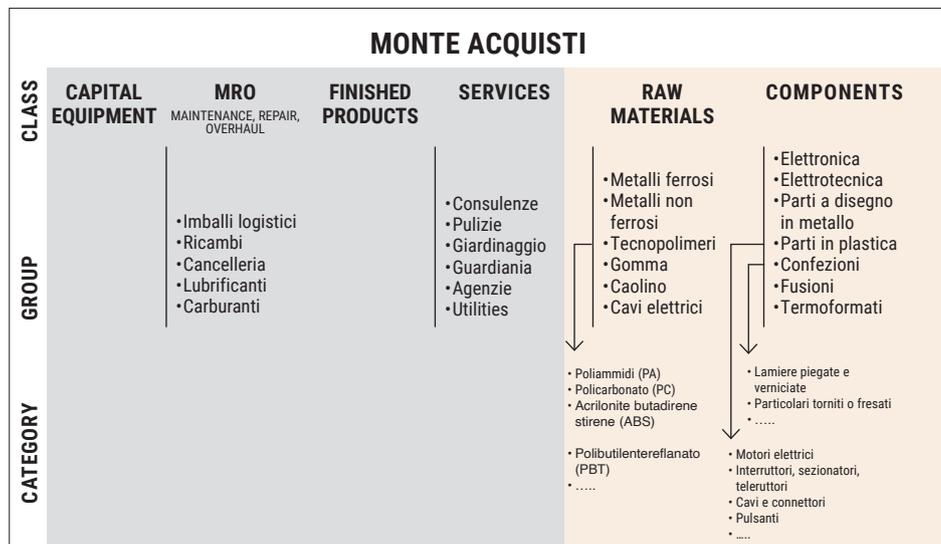


Figura 6.

particolari politiche interne (es.: auto aziendali). In definitiva, tenendo presente le sole categorie merceologiche con impatto sui costi diretti di prodotto, appartenenti alla tipologia degli acquisti leva e, al loro interno, esaminando le funzioni more is better per le quali si ipotizza un andamento lineare qualità/costo, esaminiamo il processo circolare (ovvero iterativo) con cui l'organizzazione presidia il sistema acquisti.

strategie d'acquisto in funzione del posizionamento di ciascuna categoria merceologica su un piano importanza (espressa in termini di fatturato annuo)/reperibilità (espressa in termini di numero di fonti disponibili), la terza condizione su cui si sta operando è di essere nel quadrante alto/alto degli acquisti leva.

La quarta e ultima ipotesi, spesso presa per scontata operando in ambiti industriali, consiste nel considerare le sole categorie merceologiche riconducibili ai materiali a distinta base (Fig. 6) trascurando ciò che non vi rientra o in quanto acquisto non ripetitivo (es.: macchine e impianti) o perché demandato, nella selezione, a funzioni specifiche (es.: consulenza legale) o ancora, perché legato a

### PROCESSO D'ACQUISTO

In coerenza con le premesse enunciate proponiamo una rivisitazione delle attività di norma affidate ai buyer: mantenere visibilità sulle tecnologie di sviluppo e produzione per i componenti di maggior impiego, individuare nuove opportunità di fornitura, selezionare producendo un risparmio e/o un miglioramento delle performance, negoziare prezzi e condizioni con una prestabilita periodicità. Si tratta (Fig. 7) di percorrere sei passi a seguito della definizione di una politica acquisti che preveda scelte di make or buy, rilevazione dei bisogni espressi dall'organizzazione e demandati a terzi, articolazione delle categorie merceologiche e loro collocazione all'interno di una matrice di portafoglio (es.: Kraljic).



Figura 7.

### MOTIVARE L'AZIONE

L'innesco di un processo di sostituzione di un fornitore può avere, in generale, due origini: le cattive performance dell'attuale referente o la presenza sul mercato di opportunità che, per innovazione tecnologica o condizioni economiche, rappresentano un sostanziale miglioramento per il cliente. Nel primo caso, oltre a derive e/o a

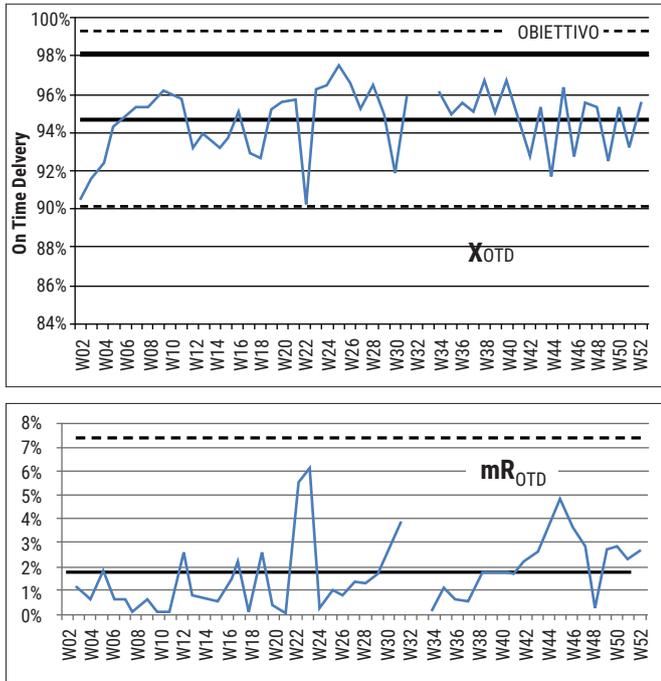


Figura 8.

pesanti variazioni nei KPI con cui si misura il prodotto/servizio fornito (Fig. 8), possono esservi delle valutazioni qualitative che emergono da esami periodici sulle principali categorie merceologiche, esami condotti con gli attori protagonisti dei processi che, da quelle forniture, sono più interessati (capireparto, controllo qualità, sollecitatori, pianificatori ecc.). Un buon metodo per raccogliere criticità, ma anche note positive, è utilizzare un'analisi SWOT (strength, weakness, opportunity, thread) tramite la quale, per le categorie merceologiche più significative (Fig. 9), si individuano:

- i punti di forza, che confermerebbero il mantenimento della relazione;
- i punti di debolezza, che spingerebbero a cambiare la fonte di approvvigionamento, sostituendole uno dei suoi migliori concorrenti;
- le opportunità causa le quali, nonostante le buone performance e un solido rapporto, converrebbe spostare la fornitura su alternative più promettenti;
- le minacce per cui, indipendentemente dalle aziende con le quali si intrattiene un rapporto, quella categoria merceologica può entrare in una crisi strutturale.

### IDENTIFICARE LE FONTI ALTERNATIVE

Mai come ora è semplice trovare nuove referenze utilizzando annuari disponibili su internet, motori di ricerca generalisti, canali social o siti specializzati nello sviluppo di contatti B2B. In molti settori, tuttavia, vale ancora molto il passa parola, la partecipazione a fiere di settore, le ricerche su riviste specializzate e la territorialità. In un recente intervento si è verificato, ad esempio, come solo il 10% del fatturato d'acquisto di una PMI del settore metalmeccanico provenga da fonti situate a più di 100 km dallo stabilimento, quando una quota pari al 45% ha sede a meno di 20 km (Fig. 10).

Figura 9.

		IMPATTO	
		POSITIVO	NEGATIVO
PROVENIENZA	ESTERNO	<b>Opportunità</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali nuovi servizi stanno emergendo?</li> <li>• Cosa distingue i nuovi entranti?</li> <li>• Quali innovazioni tecnologiche?</li> <li>• Quali vantaggi di costo?</li> <li>• Dove si muove l'innovazione?</li> </ul>	<b>Minacce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa mette a rischio le ns. forniture?</li> <li>• Come può danneggiarle il legislatore?</li> <li>• Chi si espone a a rischi ambientali?</li> <li>• Chi si espone a mercati turbolenti?</li> </ul>
	INTERNO	<b>Punti di Forza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali vantaggi hanno sui concorrenti?</li> <li>• Che cosa sanno fare bene?</li> <li>• Che cosa caratterizza la loro offerta?</li> <li>• Perché scegliamo i loro prodotti?</li> <li>• Cosa c'è all'origine del loro successo?</li> </ul>	<b>Punti di Debolezza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In cosa dovrebbero migliorare?</li> <li>• Che cosa fanno male?</li> <li>• Cosa invidiano alla concorrenza?</li> <li>• Cosa dovrebbero evitare?</li> <li>• Dove creano problemi ai ns. clienti?</li> </ul>

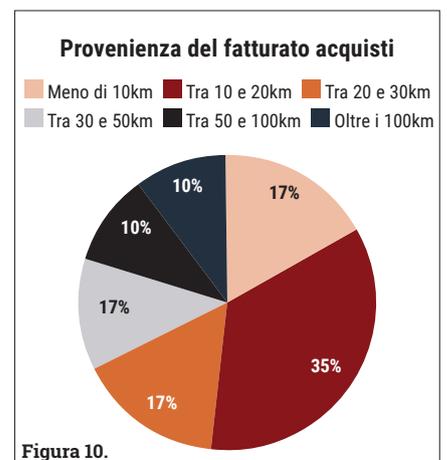


Figura 10.

# Management

Questo fenomeno, negli ultimi anni afflitti dalla pandemia e dall'aumento esponenziale dei costi di trasporto, ha favorito la continuità dei rapporti tra le imprese e l'economicità del costo a scaffale. Ha anche mitigato gli effetti di eventi eccezionali (es.: la chiusura del porto di Shanghai o il blocco del Canale di Suez) e ha consentito di trovare soluzioni flessibili a fronte di imprevisti e riprogrammazioni. Ciò detto è inevitabile che la fattibilità di queste scelte non sempre sia garantita dal tessuto industriale caratteristico di un'area geografica. Va inoltre segnalato che, a lungo andare, decisioni di questo tipo potrebbero nuocere alla competitività, legando i clienti ad una sorta di autarchia ingiustificata a meno di motivazioni di carattere logistico (es.: forniture kanban) o di effettivi vantaggi tout court. Analoghe valutazioni sono poi riconducibili all'impiego:

- di distributori invece dei costruttori, condizione senz'altro preferibile potendo disporre, da una sola fonte, di un range di prodotti molto più vasto e di una naturale propensione a dare servizio anche a fronte di ordini frazionati e di modesta entità;
  - di piccoli fornitori, più flessibili, adatti a bassi volumi e, di norma, più attenti a requisiti estetici e logistici, ma anche più deboli in termini metodologici e tecnologici, spesso privi di sofisticati meccanismi di controllo e talvolta dipendenti dai volumi di un cliente egemone;
  - di duplicazioni della fornitura, mantenendo la relazione con una fonte alternativa, ma secondaria per i volumi, così da sfruttare, sulla fonte primaria, un discreto potere negoziale, evitando i rischi di variazioni nella qualità dei prodotti e alimentando, al contempo, una sorta di competitività interna, senza con ciò rinunciare alla salvaguardia dai rischi di interruzioni negli approvvigionamenti assicurato dal fornitore di back up.
- Individuati i potenziali interlocutori il passo successivo è sottoporli, tramite questionari, ad una prima scrematura in modo da valutarne l'interesse a collaborare e la competitività in termini di valore. Questa fase si conclude, quindi, con l'identificazione della short list, un limi-

tato gruppo di aziende (solitamente tra tre e cinque) su cui procedere nella selezione.

## DEFINIRE I CRITERI DI VALUTAZIONE

La multidisciplinarietà del team emerge in particolare nella fase in cui vanno selezionati gli elementi di valutazione dei referenti in short



Figura 11.

## Vicenza – Ottobre 2020 Rank Order Centroid Method

Il metodo ROC assume che i pesi in percentuale di un elenco progressivo di scelte (a scendere dalla più importante) si distribuiscano secondo la seguente formula di ripartizione:

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{1}{j}$$

dove

- $W_i$  è il peso dell' $i$ -esima scelta;
- $n$  è il numero totale di scelte;
- $j$  è la posizione dell' $i$ -esima delle  $n$  scelte;

Ad esempio con  $n=3$  nell'ordine A, C, B, si ottiene:  
per A  $W_A = 1/3 * (1/3+1/2+1) = 1/3*11/6 = 61,11\%$   
per C  $W_C = 1/3 * (1/3+1/2) = 1/3*5/6 = 27,77\%$   
per B  $W_B = 1/3 * (1/3) = 1/3*1/3 = 11,12\%$

Nel caso di parità è consigliabile mediare i pesi attribuendo così lo stesso valore a due fattori comunque successivi nel calcolo: nell'esempio precedente, se a C e B fosse data la stessa priorità il loro valore sarebbe risultato pari a  $(27,77+11,12)/2=19,44\%$

Figura 12.



# Management

list. Ogni funzione aziendale deve esprimere le dimensioni su cui il fornitore impatta e queste dimensioni vanno poi ordinate (Fig. 11) attribuendo loro un peso (Fig. 12).

Discutendo i fattori di qualità della fornitura, si giustificano i maggiori divari tra le priorità espresse, in media, dal team e la valutazione di ogni suo singolo partecipante. In tal modo si fa tesoro della diversità di obiettivi e punti di osservazione, rilevando i motivi che muovono determinate scelte e comprendendo meglio i contenuti di ciascuna voce di controllo. Una volta attribuiti i pesi stabilire i criteri di giudizio è più semplice. Come suggeriscono i quality auditor, si usano, di prassi, quattro livelli valutativi (due positivi e due negativi):

1. major non conformity: nell'ambito specifico il fornitore non si giudica idoneo, se attivo, si richiede pertanto un'azione correttiva e un successivo follow up;
2. minor non conformity: per quella voce si riscontrano leggere non conformità che il fornitore s'impegna a recuperare;
3. conformity: il fornitore risponde pienamente alle attese;
4. adequacy: il fornitore risulta eccedere le aspettative del cliente.

Organizzati i criteri di pesatura e valutazione, prima di condurre una visita ispettiva, si compila una richiesta di informazioni (request for information), da inviare alle fonti in short list, che oggettivi i giudizi, garantendone la riservatezza e spiegandone l'utilizzo.

## VALUTARE I FORNITORI

L'audit presso i potenziali fornitori, così come con i fornitori esistenti, dà un segnale di rilevanza al prodotto/servizio acquistato, sia verso l'esterno che verso l'interno. Il rischio è che sia condotto in modo superficiale e poco professionale, per questo è importante che l'acquirente e la persona che l'accompagnerà si giochino con scrupolo i ruoli, pronti con dati ed eventi fattuali, a sostenere una posizione ragionevole ma severa. Per quanto al gioco delle parti, di norma ad accompagnare l'acquirente è lo specialista della funzione che

risente delle maggiori difficoltà nella gestione delle attuali forniture, Ciò porta ad un maggior coinvolgimento e, soprattutto, ad applicare la tattica del rude & kind, dove l'ufficio acquisti ha modo di mettere il cappello del mediatore e difendere la controparte dagli attacchi del collega. Prima della visita, con congruo anticipo, si invia al cliente il programma della giornata e le check list che saranno utilizzate nei reparti in modo da instaurare un ambiente collaborativo e di reciproca utilità. Spesso, per qualificare le attività operative, si utilizzano fogli di autovalutazione 5Esse e si mostrano gli indici costruiti sui dati ricevuti in risposta alla request for information. In base alle note prese durante la visita, agli indicatori di performance, alle evidenze raccolte con le interviste, ai listini ricevuti e ad ogni altra spesa da sostenere per avere la merce a scaffale, il team esprime un giudizio sul valore della fornitura mappando (Fig. 4) i risultati ottenuti, previa indicazione del rapporto ideale qualità/costo, per definire la prima e la seconda scelta, contattandole poi per stabilire un accordo di fornitura.

## FISSARE PREZZI E CONDIZIONI

La negoziazione è di certo la fase più studiata del processo tanto da trasformarsi nel suo contenuto primario, se non unico, da assorbirne l'essenza e diventare il discrimine fra diverse correnti di pensiero. Queste ultime si dividono tra:

- approccio integrativo (logica win/win) che mira, tramite la negoziazione per principi (Fig. 13), ad allargare il campo della trattativa, per trovare non tanto un compromesso soddisfacente quanto una solu-

COSA	COME
Separare le persone dai problemi	Morbidi con le persone, duri con i problemi La controparte è un Problem Solver, non un avversario
Focalizzarsi sugli interessi non sulle posizioni	Investigare e comprendere gli obiettivi della controparte Cerchiamo un giusto accordo, non la sconfitta d'un avversario
Insistere su criteri oggettivi	Accettare la razionalità ma resistere alle pressioni Il risultato dev'essere indipendente da imposizioni
Proporre soluzioni a reciproco vantaggio	Sviluppare alternative dando loro una priorità Costruire sulle idee degli altri

Figura 13.

Tattiche di negoziazione (approccio distributivo)	
Ask for business	Ancorare la trattativa con la Best Possible Position per star lontani dalla BATNA
Tecnica del Finch	Riluttanza espressa trasalendo con incredulità per rimarcare carenze nell'offerta
Argomentare	Spiegare le proprie posizioni con dati e fact checking
Fare concessioni	Mai gratis, in forma ipotetica, noti gli interessi propri (bassi) e della controparte (alti)
Gestire l'ansia	Più si ritarda la decisione e più il negoziatore ansioso è disposto a concedere
Ascolto aggressivo	Tacere con attenzione, prendendo appunti e mostrando impassibilità emotiva
Rispondere a un rifiuto	Chiedere motivazioni, evidenziando quanto di positivo s'è finora fatto
Indirizzare	Dichiarare gli elementi non negoziabili
Esercitare Emotional Labor	Manipolare le proprie emozioni (rabbia, sdegno, empatia, calma, entusiasmo)
Reattanza psicologica	Se la controparte ragiona "Tu perdi/io vinco" far pesare le proprie concessioni
Giocare al Rude&Kind	Chiamare in negoziazione un Tecnico (Rude) e fare da mediatore (Kind)
Ingenuity vs. Ingenuousness	Dichiarare (falsamente) la propria inesperienza e risultare simpatico con l'autoironia
Presentare in prospettiva	Rimarcare contenuti, benefici e guadagni futuri insiti nella chiusura di un accordo
Smemoratezza	Chiedere alla controparte di ricordare i main issues discussi fino a quel momento
Apprezzare	Dovendo uscire da una trattativa mantenere un buon rapporto con la controparte
Mettere fuori gioco	Far sovrastimare una concessione dalla controparte per aumentare i propri crediti
Scrutinare i dettagli	Prendere appunti e girare a proprio favore quanto indicato sommariamente
Concordare	Aggirare l'opposizione della controparte evitando attacchi frontali
Manipolare il Frame	Far passare le altrui concessioni non come perdite ma come mancati guadagni
Planning	Raccogliere informazioni da agenti interni alla controparte

Figura 14. [https://www.fpcgilromalazio.it/Archivio/News/2162/091204\\_tattiche.pdf](https://www.fpcgilromalazio.it/Archivio/News/2162/091204_tattiche.pdf)

zione che ottimizzi gli obiettivi delle due controparti;

- approccio distributivo (logica win lose) che, attraverso un'azione di puro attrito si propone di sconfiggere l'avversario imponendogli condizioni non pienamente favorevoli attraverso una pletera di tattiche negoziali (Fig. 14). Rimandando all'abbondante letteratura che si sofferma su questi aspetti, esaminandoli sia dal punto di vista dell'acquirente che del venditore, vale la pena introdurre due elementi spesso trascurati: la natura di processo self standing e i ruoli di buyer, commander e decision maker. La negoziazione è, innanzitutto, una sequenza di attività, con cui attori diversi perseguono propri fini spartendosi una risorsa percepita come scarsa. Caratteristica prin-

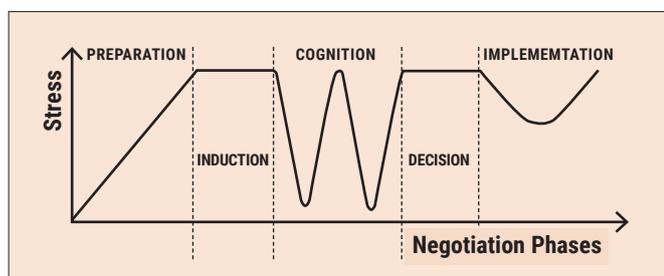


Figura 15.

cipale di questo processo (Fig. 15) è una forma di stress cui è sottoposto chi vi partecipa, stress che si traduce nella considerazione lapalissiana per cui nessuno, firmando un qualsiasi accordo, potrà affermare di aver realizzato l'ottimo per se.

È opportuno quindi seguire i passi di una trattativa tenendo in considerazione le variazioni dello sforzo psichico cui le parti sono soggette. Tali passi sono:

- preparation: è la fase più importante in cui si definiscono gli obiettivi, si raccolgono i dati e si scelgono le tattiche con cui avvicinare la controparte;
- induction: rappresenta l'inizio del confronto negoziale, in cui si esprimono, con cautela, le proprie aspettative e si comprendono personalità e scopi di chi si ha davanti;
- cognition: costituisce il momento saliente della trattativa, dove si propongono soluzioni e ci si ancora a confini invalicabili (BATNA: Best Alternative To the Negotiated Agreement), spesso delle trappole psicologiche che tendono a limitare la libertà di pensiero e portano ad un altalenarsi di tensione creativa e negativo rilassamento, fino ad arrivare, per prove e tentativi, ad un accordo accettabile;
- decision: formalmente è il momento in cui si sottoscrive il contratto, documento in realtà riconducibile a un listino, completo di scala sconti e condizioni di pagamento e, solo di rado, corredato con gli impegni che la fornitura comporta (tempi di resa, completezza dell'ordine, puntualità di consegna, incidenza delle non conformità ecc.);
- implementation: delinea il passaggio all'operatività in cui l'attenzione dell'Acquirente va riducendosi a meno di grosse debacle del fornitore che ne richiedano immediate azioni di recupero.

Venendo invece al team (Fig. 16) cui la negoziazione

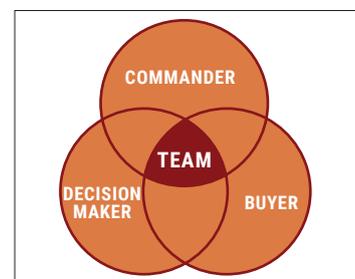


Figura 16.

# Management

è affidata, i ruoli che vi prendono parte hanno la funzione di mantenere l'azione entro binari di razionalità, contenendo l'effetto di esaltazione e prostrazione che si alternano nella fase cognition.

In particolare:

- il buyer conduce la trattativa operando de visu con il fornitore ma sfruttando il supporto del ...

- ... commander che è, di solito, il direttore acquisti, senza dubbio, per anzianità ed esperienza, più abile nel gestire il processo ma che, ora, deve fare da coach, motivando il proprio collaboratore con l'ascolto attivo e l'approccio maieutico, in un confronto costruttivo, libero da responsabilità affidate al ...

- ... decision maker che, nelle trattative importanti, è chi possiede le procure e, in base agli obiettivi iniziali assegnati, valuta le condizioni raggiunte sottoscrivendole o rinviandole per un ulteriore affinamento.

Poiché la negoziazione interessa più fornitori di cui uno solo sarà selezionato, va anche dato rilievo alla break off strategy, ovvero alle modalità con cui abbandonare i tavoli di trattativa quando non si sia raggiunto un accordo. A tal riguardo, è buona norma lasciare una porta aperta, che consenta un futuro recupero, rimarcando come, allo stato attuale (condizionato da situazioni contingenti), dal proprio punto di vista (costretto ad una razionalità limitata) e dati i vincoli attuali (che un domani si potrebbero rilassare) si sia deciso di non procedere ad ulteriori indagini.

## MISURARE LE PERFORMANCE

Il passaggio da ufficio acquisti a produzione, avvenuto con l'ultima fase d'una negoziazione di successo (implementation), non rappresenta il termine della relazione tra buyer e fornitore ma il passaggio alla verifica di mantenimento delle positive valutazioni che hanno portato a quella scelta. Ciò comporta il monitoraggio degli indicatori di prestazione che ci si è impegnati a sostenere, la loro discussio-



Figura 17.

ne con i referenti interni ed esterni, il recupero di eventuali derive e la messa a terra di azioni di miglioramento di reciproco vantaggio. A questo proposito, un tema che sta a cuore ad entrambe le parti è senz'altro la riduzione dei costi interstiziali nella gestione dei flussi fisici e informativi che può confluire sull'attivazione di ordini aperti e ripristini kanban o su soluzioni più innovative, come il vendor managed inventory. In modo più prosaico, sono gli interventi richiesti a fronte di non conformità di prodotto/servizio ad essere spesso l'oggetto di incontri periodici tra cliente e fornitore, interventi in cui, con tecniche consolidate come l'8D (Fig. 17), si chiede alla controparte non tanto

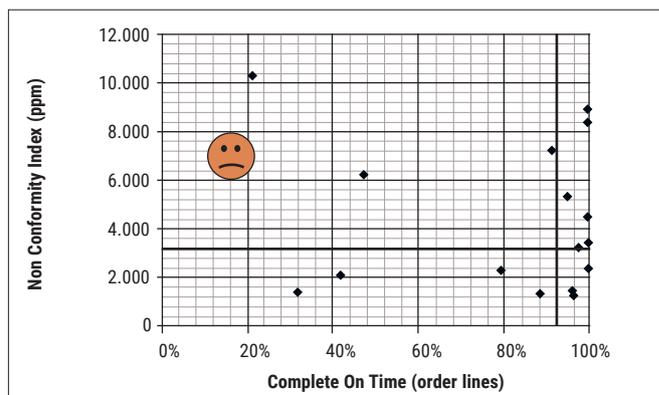


Figura 18.

di risolvere il problema puntuale (es.: ritirare la merce difettosa e restituirla, in tempi contenuti, conforme alle specifiche) quanto di garantire, attraverso la ricerca delle cause radice, che quel problema non si ripresenterà più in futuro. Ovviamente, se, sia sul fronte del business as usual (Fig. 18) che della reattività alle emergenze o della proattività nella innovazione di prodotto/processo, nonostante il supporto metodologico del cliente, il fornitore non rispondesse alle attese, da questo sesto passaggio si tornerebbe a ripercorre il ciclo giustificandone il riavvio.

## CONCLUSIONI

Riprendendo quanto fin qui illustrato si nota come la figura dell'acquisitore abbia mutato le proprie prerogative: non più un negocia-

tore finalizzato a realizzare risparmi purché sia, né un battitore libero che, nel rispetto delle specifiche, introduce variazioni significative all'interno dell'organizzazione, ma un integratore di competenze interne, un sensore su tendenze e innovazioni nei mercati degli OCM (Original Component Manufacturer) e un facilitatore della comunicazione sui diversi ambiti che qualificano una fornitura (prodotto, servizio, continuità, sostenibilità ecc.).

Questa trasformazione implica un cambio di mentalità nella ricerca di supporto e consenso e lo sviluppo di capacità nel coordinare e motivare le persone in una logica di partnership non tanto rivolta verso l'esterno, come il termine così abusato porterebbe a pensare, ma verso l'interno col fine di coalizzare le competenze indispensabili a gestire un mondo sempre più complesso e instabile.

---

# 1/2 PUBB