

PARTNERSHIP CON I FORNITORI

di Clara Bortolameotti e Antonio Bozza

L'azienda come perno centrale di un ecosistema di business

Oggi più che mai, operare con successo significa confrontarsi con un contesto in continuo divenire. Per forza di cose, si è passati da una concezione tradizionale in cui tutto avveniva tra le mura dell'azienda a un ecosistema di business in cui l'azienda stessa svolge un ruolo di perno centrale attorno al quale ruotano i suoi clienti ed i suoi fornitori.

Gli stessi principi fondamentali che ispirano il sistema di governo delle organizzazioni orientate verso l'eccellenza sono caratterizzati da un punto che prevede:

rapporti di reciproco beneficio con i fornitori:

un'organizzazione e i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

In questo contesto prende sempre più importanza e significatività strategica la capacità di sviluppare sinergie con i propri fornitori in termini di capacità creativa, di management e operativa al fine di instaurare un sistema interagente di tipo olistico capace di creare un valore complessivo sensibilmente maggiore della somma aritmetica delle singole entità organizzative.

Infatti, negli anni il rapporto con i fornitori è notevolmente cambiato. Non ci si limita più al semplice scambio di richieste ed informazioni, ma si instaura sempre più una vera e propria "partnership", dove si va ben oltre al semplice rapporto cliente-fornitore. I partner diventano parte integrante dell'azienda con cui pianificare, condividere gli obiettivi, gli sviluppi innovativi, le strategie di prodotto e le priorità che possano avere la maggiore probabilità di successo.

Entrambe le parti mettono in campo le proprie capacità di organizzare un sistema a rete, in cui le competenze vengono reciprocamente integrate. Dal confronto spesso i processi vengono ottimizzati per interagire e offrire prodotti/servizi con alto contenuto di valore orientati verso l'eccellenza.

In sostanza, si tratta di orientarsi verso un'organizzazione del tipo olistico-virtuale, in cui l'organizzazione si auto-configura sulla base degli obiettivi/progetti, interagisce in forma sinergica e il ruolo di leadership può essere assunto dall'entità che secondo la specificità dell'obiettivo può massimizzare le probabilità di successo.

Con sempre maggiore frequenza, fornitori e terzisti vengono coinvolti già dalle prime fasi di sviluppo del prodotto, ricercando un coinvolgimento anche in aspetti creativi.

Sicuramente tale politica implica la gestione di un sistema flessibile di natura dinamica, dove il punto critico è determinato dal coordinamento efficace di molteplici flussi e conseguentemente di tempi consegna (*lead-time*) diversi; cosa, questa, che implica la necessità di gestire un numero sempre maggiore di informazioni per ogni articolo e un crescente numero di relazioni e di interlocutori.

Questo porta a stabilire un livello maggiore di collaborazione con tutti gli attori al fine di costruire partnership affidabili e forniture di qualità sia in termini tangibili che intangibili.

La fiducia da parte delle diverse entità rappresenta il valore fondante per una relazione vincente e la fiducia deve essere conquistata e mantenuta sulla base di relazioni etiche condivise da ambo le parti.

Il punto fondamentale che può creare un rapporto di "relazioni etiche" fra le parti può essere facilmente raggiunto se ogni soggetto del sistema a rete si sente sempre nella veste di "fornitore"



e considera i partner come "clienti". Si tratta, sostanzialmente di elevare ad atteggiamento etico il primo principio del modello per l'eccellenza "orientamento verso il cliente", al fine di capire nei propri partner i valori, le opportunità ed i benefici che possono offrire.

Per valutare e strutturare con metodo tale collaborazione risulta opportuno determinare una metodologia di valutazione del fornitore, di gestione e scambio delle informazioni, sia nella fase iniziale che per tutto il percorso di collaborazione.

Sicuramente la valutazione iniziale del partner è una delle fasi più delicate e strategiche che determina la scelta o meno di una collaborazione per obiettivi e progetti condivisi.

Nel caso di una relazione secondo lo schema classico "cliente - fornitore" per l'acquisto di prodotti e/o servizi, il processo di approvvigionamento integrato con il processo di supporto per la valutazione dinamica del fornitore può essere rappresentato schematicamente dalle due figure sotto indicate.

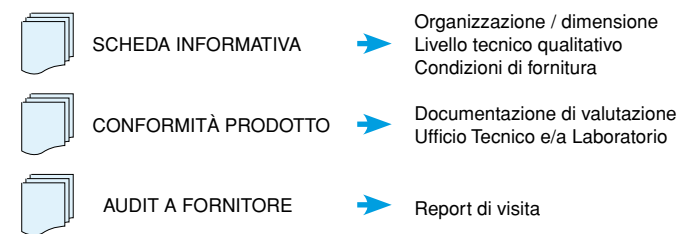


Figura 1

La valutazione del fornitore si basa su diverse documentazioni che aiutano in modo metodologico a suffragare la scelta ottimale ed adeguata. Un esempio di documentazione tipo è rappresentato dallo schema riportato nella figura 1.

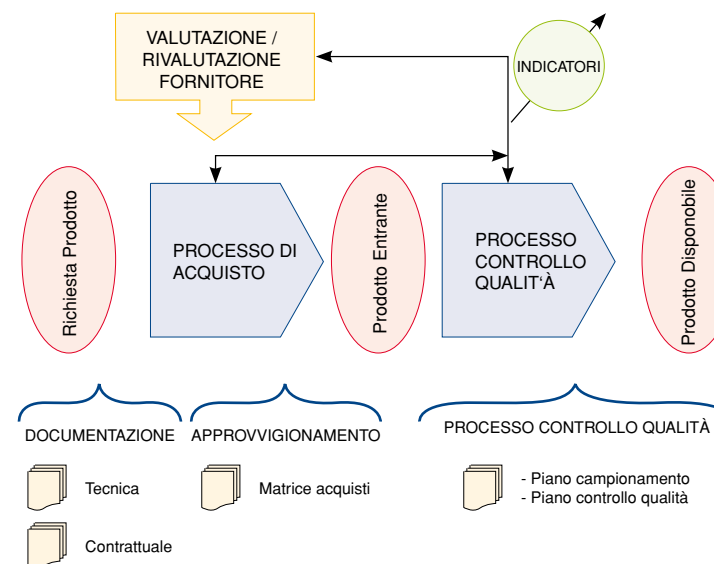


Figura 2

La figura 2 rappresenta un'ipotesi schematica del processo di acquisto integrato con la valutazione iniziale e progressiva del fornitore e il Controllo Qualità. Due strumenti fondamentali per il monitoraggio e la valutazione della "capability fornitore" sono il Controllo Qualità dei prodotti in accettazione, o presso il fornitore, e gli audit di processo e di prodotto presso il fornitore stesso.

L'esempio sopra esposto rappresenta il caso più tradizionale e la relazione più ortodossa fra cliente e fornitore. In un eventuale prossimo articolo potrà essere trattato un possibile esempio di partnership, in un processo che può partire dalla generazione dell'IDEA alla valutazione delle Opportunità e dei Rischi fino alla diffusione sul mercato.

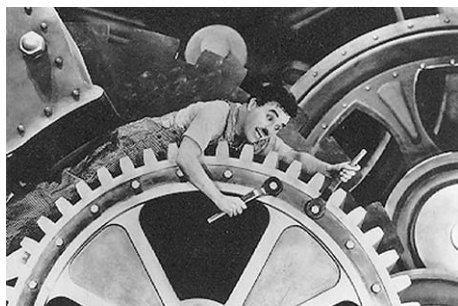
Bibliografia

- **L'Azienda Olistico-Virtuale** di Giorgio Merli e Cesare Sacconi (ilsole24ore libri)
- **Unorma UNI ISO 10006** - Linea guida per la gestione dei progetti

L'AZIENDA E IL CORPO

di Paolo Damianis

Nell'800 e nella prima metà del '900 il corpo era visto soprattutto come forza lavoro. Ho in mente le immagini di film come *Metropolis*, il corpo di Charlie Chaplin catturato dagli ingranaggi in *Tempi moderni* e l'immagine delle statue di operai muscolosi dell'Unione Sovietica o la ginnastica collettiva mattutina dei dipendenti della Sony in Giappone...



Con l'avvento della robotizzazione la forza del corpo è andata un po' in secondo piano, basta la forza per schiacciare pulsanti e la legge 626 che limita il peso da sollevare, eccetera. Un chiaro progresso di civiltà, ma adesso che ne è del corpo in azienda?

Il suo ruolo è parecchio svalutato, si punta di più sulla motivazione che sui muscoli, sulla volontà piuttosto che sulle mitiche mani a morsa di certi operai. Il corpo viene nascosto, siccome il corpo è legato al piacere la nostra morale tradizionale ci vieta di associarlo al dovere. Eppure non c'è niente che fa gruppo come il muoversi assieme, dalla partita a calcio della squadra aziendale alla partita a tennis con il collega, il corpo è contatto e socializzazione. Creazione di spirito di gruppo in forma semplice e diretta. Ma è sempre meno di moda... I ragazzi dei nostri tempi parlano

meno della partita di calcio e di più del potere del loro computer o del loro cellulare. Ma in azienda ci siamo anche con il corpo. Se qualcosa va male sul lavoro spesso il corpo si ammala, anche se non solleva pesi eccessivi o non respira fumo di carbone.



Molti gruppi che servono a creare condivisione sono una sorta di "corsi di sopravvivenza" dove il corpo è sottoposto a prove stile "isola dei famosi".

Sono esagerazioni? Probabilmente sì.

Ma una maggiore attenzione dell'azienda al corpo può dare grandi benefici. E non sto parlando di acquistare delle nuove poltroncine ergonomiche ad alto comfort. La questione è prevedere alcune attività anche fisiche che siano regolari e aperte all'adesione volontaria di tutti. Riscoprire il corpo è un modo di ridurre le tensioni inespresse che nel corpo si accumulano, e possono scaricarsi in conflitti senza soluzione o invece ri-equilibrarsi attraverso l'attività fisica condivisa.

Le attività rivolte al corpo hanno una serie di vantaggi che è opportuno elencare:

1. scarica di tensione;
2. miglioramento ossigenazione e quindi più motivazione e creatività;
3. armonizzazione: un corpo "compresso" crea un modo di lavorare che oscilla tra iperattività e staticità totale;
4. socializzazione: fare squadra;
5. autenticità degli scambi e sincerità della comunicazione (il corpo non mente);
6. miglioramento della salute e quindi meno malattie;
7. creazione di contatti tra reparti diversi.



Una nota a parte riguarda l'attività fisica in rapporto a se stessi...

Alcune persone sviluppano una vera e propria "dipendenza da sport", le scariche di endorfine prodotte dopo sforzi prolungati possono essere ricercate per il piacere che danno.

In questo caso ci sono alcuni "appassionati" che si sottopongono continuamente a sforzi fisici, ma l'eccesso non è salutare!

Alcune altre persone vedono nello sport soprattutto una questione di fitness, di mantenimento di un'estetica, quindi non vivono il movimento con un piacere tanto maggiore di chi segue una dieta.

Il movimento, in ogni caso, deve essere un'occasione di piacevolezza in sé, senza eccessi, con lo stesso piacere con il quale un bambino fa una corsa in bici. Il corpo non va caricato di troppi obiettivi, il corpo è il luogo del piacere e un eccessivo fanatismo può trasformarlo in un deserto.



Ci sono diversi criteri per progettare un'attività fisica rivolta ai dipendenti di un'azienda; eccone alcuni:

1. agonismo: prevedere la possibilità di una positiva competizione;
2. non solo muscoli: prevedere attività che non siano basate solo sulla forza fisica ma anche su attenzione, riflessi, strategia, per non sfavorire chi non ha i bicipiti di un toro o è fuori allenamento;
3. naturalmente squadre miste, come reparti, ruoli, sessi;
4. anche la direzione partecipa;
5. costante durante tutto l'anno, ad esempio una volta alla settimana.

Oltre al movimento collettivo il corpo viene stimolato attraverso la percezione: ad esempio molte compagnie aeree immettono in alcune fasi del volo delle essenze profumate che evocano un senso di euforia o di rilassamento. La festa aziendale potrebbe essere pensata come un'occasione "multi-sensoriale": sapori, aromi, immagini evocative, suoni...

Un'esperienza interessante (anche se per piccoli gruppi) sono le "cene al buio" gestite da non-vedenti, che espandono i sensi diversi dalla vista; ...certo anche i massaggi e la sauna temperata o il bagno turco sono interessanti, ma non sempre praticabili in grandi gruppi.



Chiaro che faccio un po' di ironia, ma più che di una somma di singole iniziative, un'azienda potrebbe adottare uno stile "centrato sul corpo", creando tante micro-occasioni di sperimentazione, anche in convenzione promozionale con servizi esterni. Si potrebbe creare un'"atmosfera", una sensazione condivisa di piacevolezza, anche con investimenti limitati e una buona attenzione alla qualità delle esperienze proposte e magari coniugando l'attenzione alle risorse umane con lo stile di promozione dei prodotti...



In sostanza, si tratterebbe di sviluppare una sensibilità diversa, uno stile che abbraccia... il corpo... Sono sempre convinto che la migliore motivazione di questo mondo esiste per la persona a cui il proprio lavoro piace. Ma anche in paradiso ci sono stati dei cambiamenti... in meglio.

Paolo Damianis
www.trentoblog.it/paolodamianis/