

Capitolo terzo

La funzione approvvigionamenti:
fattori di cambiamento ed evoluzione organizzativa

Alberto De Toni, Guido Nassimbeni

1. INTRODUZIONE

L'area approvvigionamenti, intesa come l'insieme delle attività destinate a garantire un regolare flusso dei beni e servizi necessari all'impresa per sviluppare il processo di trasformazione [Grando, 1996], ha conosciuto negli ultimi anni modificazioni profonde. La prima di queste, e probabilmente la più importante, fa riferimento alle diverse forme di cooperazione-interdipendenza operativa che, soprattutto in alcuni settori, si sono gradualmente sviluppate tra le unità a monte e a valle della filiera. Se in passato l'interazione tra le parti si esauriva sostanzialmente nelle fasi di negoziazione e consegna, in genere vissute in termini conflittuali perché tali erano gli interessi in gioco, i moderni sistemi di gestione e di produzione prevedono invece una più estesa integrazione tra le *operations* di cliente e fornitore, la collaborazione nella progettazione/sviluppo del prodotto, la sincronizzazione delle attività produttive. Il motivo è evidente: miglioramenti prestazionali sul versante del prodotto (qualità, innovazione, ecc.) e del servizio (tempi di consegna, affidabilità quantitativa e temporale, ecc.) chiamano pesantemente in causa il parco fornitori, ne richiedono un apporto significativo. Di conseguenza sono cambiate le politiche di acquisto del buyer: da politiche basate sul ricorso alla sorgente multipla, sul breve periodo, sul prezzo come criterio fondamentale nella scelta delle sorgenti, si è avvertita la necessità di rapporti più stabili, più esclusivi, non più regolati da semplici meccanismi di prezzo.

La seconda importante trasformazione ci sembra riguardi l'unità di analisi nelle azioni e negli interventi in area approvvigionamenti. Da

un'attenzione limitata al singolo anello cliente-fornitore, si è passati gradualmente ad un'attenzione estesa al complesso degli anelli che compongono la catena di fornitura. Il grado di competitività di un prodotto, infatti, non si misura solo all'interno dell'azienda che lo assembla, ma sull'intera catena di business che ne produce ogni singola parte [Atti, 1992]. Diventa allora essenziale governare in modo congiunto ed integrato le unità che convergono sul medesimo processo e concorrono all'ideazione, progettazione, realizzazione e consegna del prodotto finito. Si afferma così una logica di gestione integrata della catena di fornitura (*supply chain management*).

In definitiva, mai come in questi anni la funzione approvvigionamento ha avvertito così pressanti sollecitazioni al cambiamento, alla ridefinizione del proprio ruolo, della propria collocazione e configurazione organizzativa.

In questa nota proponiamo alcune riflessioni relative agli ambiti in cui le attività di approvvigionamento hanno subito, a nostro giudizio, le più significative trasformazioni: le politiche di acquisto/gestione del parco fornitori e la gestione della catena di fornitura. Nel paragrafo conclusivo si cercherà di delineare in sintesi le direzioni lungo le quali la funzione approvvigionamenti sta evolvendo per recepire i cambiamenti in atto.

2. LA REVISIONE DELLE TRADIZIONALI POLITICHE D'ACQUISTO

L'approccio cosiddetto "tradizionale" agli approvvigionamenti e alla gestione dei fornitori [Jackson, 1985] è caratterizzato da quattro elementi. Primo, il cliente interagisce con un numero elevato di sorgenti (frammentazione dell'ordine di rifornimento) in modo da mantenere alternative multiple di mercato ed innescare tra esse meccanismi competitivi. Secondo, la relazione ha un breve respiro temporale, dal momento che il cliente vuole conservare libertà di reperimento e sostituzione di nuove fonti a seconda delle opportunità che di volta in volta gli si presentano. Terzo, il prezzo costituisce il criterio prevalente di scelta del fornitore, prezzo che risulta determinato dalla pressione competitiva sul mercato di monte. Quarto, nell'attribuzione di una commessa, l'obiettivo del cliente è quello di rendere minimo l'apporto "personale" delle fonti, al fine di mantenere elevato il loro tasso di sostituibilità.

Questo approccio, come è noto, presenta una serie di limitazioni (Tab. 1). Innanzitutto, il breve periodo e l'elevato rischio di sostituibilità demotiva il fornitore all'acquisizione e allo sviluppo di eventuali assests relazionali specifici (investimenti irrecuperabili in caso di interruzione del rapporto).

Ne consegue l'impossibilità, o comunque la difficoltà a generare congiuntamente innovazioni di prodotto o processo. Ad esempio, il fornitore non è motivato al miglioramento della rete logistico-distributiva attraverso l'adozione di sistemi di pianificazione produttiva interagenti con quelli di valle, di procedure di packaging congruenti e di sistemi di identificazione dei materiali compatibili con quelli del buyer. Inoltre, la maggiore variabilità degli inputs, conseguente al multiple sourcing e al ricorso a transazioni "spot", espone il buyer ad inefficienze operative (ad esempio: giacenze per fronteggiare l'inaffidabilità delle sorgenti, controlli ispettivi in ingresso). Ancora, dal momento che non vi è continuità di relazione tra le parti, il rischio di contenzioso su scarti, ritardi, quantità è maggiore.

In passato, queste limitazioni erano largamente tollerate, o comunque non si dimostravano tali da convincere i buyer "tradizionali" a rinunciare ad una logica di mercato nel rapporto con i fornitori, logica così profondamente radicata nella loro cultura e prassi gestionale. Oggi, tuttavia, questa logica si rivela sempre più inadeguata. I motivi sono diversi, ma il principale va a nostro giudizio individuato nella sua incompatibilità con i moderni sistemi di produzione e gestione del flusso produttivo.

Sistemi quali il "Just in Time" (JIT) e il "Concurrent Engineering" prevedono l'adozione di procedure di controllo qualità omogenee e congruenti lungo le fasi del processo, di forme di coordinamento integrato dei flussi, di collaborazione progettuale tra gli attori (interni ed esterni) interessati allo sviluppo di un nuovo prodotto e ai suoi componenti costitutivi. Ampliandosi la superficie di interazione operativa tra cliente e fornitore, lo scambio tra essi si viene a configurare più estensivo e soprattutto "customizzato". In questo contesto, politiche di approvvigionamento basate sul ricorso alla sorgente multipla, sul breve periodo, sul prezzo come criterio fondamentale nella scelta della sorgente appaiono inattuabili. L'approccio tradizionale non appare cioè in grado di assicurare il "matching" tra offerta e domanda di fornitura.

TAB. 1 *Esempi di svantaggi associati all'approccio "tradizionale" e all'approccio "cooperativo"*

<i>Approccio tradizionale</i>	<i>Approccio cooperativo</i>
<i>Tratti caratterizzanti</i>	<i>Tratti caratterizzanti</i>
<ul style="list-style-type: none"> • selezione dei fornitori basata sul prezzo • sorgente multipla • orizzonte temporale di breve periodo 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione multidimensionale dei fornitori basata anche su fattori "non price" • maggiore esclusività di rapporto (fino al limite della sorgente singola) • orizzonte temporale di lungo periodo
<i>Svantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
<ul style="list-style-type: none"> • incapacità di motivare il fornitore all'acquisizione e allo sviluppo di assets relazionali specifici, con conseguente: <ul style="list-style-type: none"> - difficoltà a generare congiuntamente innovazioni di prodotto o processo - difficoltà a migliorare la rete logistico-distributiva (in termini di: adozione di sistemi di pianificazione produttiva interagenti, di procedure di packaging congruenti, di sistemi di identificazione compatibili, ...) • esposizione ad inefficienze operative (= necessità di giacenze per fronteggiare l'inaffidabilità delle sorgenti, controlli ispettivi in ingresso, ...) • maggior rischio di contenzioso su scarti, ritardi, quantità, garanzie e maggior rischio di rinegoziazioni sul prezzo • maggiore variabilità degli inputs • maggior rigidità del fornitore alle richieste del cliente • maggiori tempi di contrattazione e rifornimento associati alla "multiple supply base" 	<ul style="list-style-type: none"> • superiore vulnerabilità operativa del buyer • rischio di rafforzamento unilaterale del partner. In particolare, rischio di condotta opportunistica del fornitore, con conseguenti inefficienze nell'acquisto • superiori costi di switching e problemi di sostituzione del fornitore • dipendenza dal fornitore e insensibilità verso i trend evolutivi nel mercato di fornitura • più complessa e costosa selezione del partner e negoziazione dell'accordo

FONTE: De Toni, Nassimbeni [1998].

Questo per due ordini di fattori:

- *Fattori operativi.* La natura stessa delle interdipendenze operative (progettuali o logistico-produttive) associate ai nuovi modelli di produzione rende difficoltoso il ricorso al multiple sourcing e al breve periodo. Un rifornimento in JIT da una molteplicità di fonti comporterebbe infatti seri problemi di integrazione logistica, di programmazione delle scadenze, di omogeneità qualitativa e di sincronizzazione temporale dei flussi di diversa provenienza. Nel co-design, analogamente, l'ingresso ai teams di sviluppo non può che essere limitato ad una rosa ristretta e selezionata di sorgenti e quanto più anticipato (= prossimo al product concept) è il coinvolgimento dei fornitori, quindi quanto maggiore è l'iter progettuale sviluppato congiuntamente con le sorgenti, tanto minore è la possibilità per il cliente di mantenere attive diverse alternative di rifornimento.
- *Fattori economici.* Le nuove forme di interazione comportano un maggior livello di *specificità/complementarità degli assets relazionali* necessari per la sincronizzazione operativa e le sinergie progettuali cliente-fornitore. Pensiamo al JIT: la creazione di un raccordo logistico in grado di veicolare consegne frequenti, in piccoli lotti di alta qualità appare legata ad investimenti specifici ad esempio in: acquisto di attrezzature, formazione del personale, sviluppo di sistemi e procedure compatibili, mantenimento di giacenze funzionali unicamente (o prevalentemente) alle necessità logistiche del partner. Tali investimenti presentano evidentemente una componente tangibile ed una intangibile. Se la prima appare prevalente nelle fasi che inaugurano la creazione di un raccordo avanzato, la componente intangibile ("human specific assets") si sviluppa soprattutto nelle fasi successive ed è responsabile di quel graduale lavoro di miglioramento dei processi che è necessario alla composizione di un "sistema produttivo allargato" [Zanoni, 1991]. Lo stesso "continuous improvement", principio cardine del JIT, guarda al lungo periodo dal momento che l'interruzione del rapporto determina non soltanto la perdita degli eventuali investimenti specifici in capitale fisso, ma impone anche la ricostruzione di tali intangibili capacità complementari, spesso maturate attraverso un graduale e progressivo lavoro di affi-

namento ed adattamento alle esigenze reciproche (e come tali principali artefici del miglioramento continuo).

Inoltre, le nuove forme di interazione si accompagnano ad una maggiore *incompletezza contrattuale*, in ragione del maggior contenuto e "customizzazione" del bene/servizio scambiato e della maggiore complessità della transazione. Lo scambio evoluto di fornitura è cioè più difficile da prevedere e descrivere *ex-ante*, dal momento che esso non riguarda solo un oggetto, bensì un complesso di servizi (informativi, progettuali, logistici) che si sviluppano bi-direzionalmente nel tempo.

Ecco allora che l'inesco e il funzionamento di interazione avanzata ("evoluta") tra cliente e fornitore vengono a dipendere dall'esistenza di opportuni incentivi alla collaborazione. Gli incentivi più facilmente ipotizzabili consistono in una maggiore esclusività ed un più esteso orizzonte temporale associati alla relazione, esclusività e stabilità di rapporto che dovrebbero costituire insieme: la motivazione all'investimento transazionale (specifico); una condizione per effettuare quel miglioramento costante e quell'adattamento progressivo alle esigenze del partner che sono richiesti per realizzare un efficace ed efficiente raccordo operativo; il deterrente contro eventuali tentazioni opportunistiche sollecitate dall'investimento specifico e facilitate dall'inevitabile incompletezza del contratto. Cioè la prospettiva di un rapporto mutuamente vantaggioso nel lungo periodo dovrebbe prevalere sulle tentazioni opportunistiche nel breve.

Tuttavia, anche l'approccio "cooperativo" non è immune da svantaggi (Tab. 1). Tra questi: la superiore vulnerabilità operativa del buyer, conseguente alla riduzione dei canali di ingresso. La minore tensione al miglioramento dei fornitori, conseguente alla diminuzione della pressione competitiva sul mercato di monte. Il rischio di condotta opportunistica del fornitore, associato ai superiori costi di switching e problemi di sostituzione della sorgente da parte del buyer. La superiore insensibilità verso i trend evolutivi nel mercato di fornitura, conseguente al minor ricambio del parco fornitori.

Come dunque impostare una collaborazione cliente-fornitore che sappia evitare o limitare questi svantaggi? Questo interrogativo riporta a quello che Richardson [1993], commentando il sistema di rifornimen-

to dell'industria automobilistica giapponese, definisce un "puzzle" per studiosi e manager.

Com'è possibile che un sistema di rifornimento caratterizzato da ingenti investimenti specifici bilaterali, da un alto livello di esclusività di rapporto e da un orizzonte relazionale di lungo periodo, possa mantenersi stabile e soprattutto efficiente nel tempo? Una spiegazione pragmatica delle condizioni di funzionamento del sistema giapponese proviene dallo stesso Richardson e da altri studiosi [McMillan, 1990] anche italiani [Mariotti, 1996].

La tesi centrale che questi ricercatori sostengono è che tale sistema ripone i propri elementi di stabilità ed efficienza nella capacità di governo del sistema di relazioni da parte della core-firm, cioè nelle azioni da essa attivate per controllare eventuali comportamenti opportunistici delle sorgenti e mantenere attitudini cooperative al loro interno. In altre parole, laddove viene meno la mano invisibile e regolatrice del mercato a disciplinare il rapporto di fornitura, è la mano visibile e consapevole del buyer ad imporre una disciplina concorrenziale all'interno del parco fornitori, restituendo quindi margini di contendibilità ad un mercato comunque limitato ad un gruppo ristretto e selezionato di sorgenti. Questa disciplina si avvale di una serie di strumenti, i più importanti dei quali ci sembrano: a) sofisticati e trasparenti sistemi di monitoraggio delle prestazioni dei fornitori, finalizzati al conseguimento di un'adeguata tensione competitiva tra le sorgenti e accompagnati da opportune azioni di punizione o premio (attribuzione di quote crescenti di fornitura o attribuzione delle forniture più remunerative); b) ricorso al "dual" o "parallel sourcing": il buyer giapponese cerca comunque di evitare la dipendenza da un solo fornitore. Accanto ai citati fattori, la stabilità e l'efficienza del modello di rifornimento giapponese si giustificano anche con la contestuale presenza di alcune specifiche condizioni al contorno (gruppi keiretsu che sviluppano, anche attraverso partecipazioni azionarie, un alto livello di dedizione interna; la particolare struttura piramidale del settore automobilistico giapponese; la cultura del clan che favorisce la cooperazione, sia all'interno che nei rapporti tra imprese). Pertanto, il modello di approvvigionamento giapponese non offre indicazioni di riproducibilità ed efficienza rigidamente generalizzabili. Sia il riscontro empirico che il dibattito teorico evidenziano infatti posizioni contrastanti circa le modalità (e le possibilità) di sviluppare una relazio-

ne di fornitura cooperativa (= ad elevati livelli di esclusività e proiettata sul lungo termine) e di catene di rifornimento realmente integrate a livello operativo. Waters-Fuller [1995], a valle di un'approfondita analisi della letteratura sul JIT Purchasing, sintetizza efficacemente questa diversità di posizioni contrapponendo tra loro due filoni di pensiero: la "sceptical school" e la "advocate school". La prima sostiene che il lungo periodo e l'esclusività rendono inevitabilmente inefficiente il rapporto di fornitura perché, appesantendolo con la zavorra di elevati costi di interruzione, lo espongono ad un eccessivo pericolo di lievitazione del prezzo, di interruzioni del flusso, di obsolescenza tecnologica. La seconda scuola considera i benefici associati al "JIT sourcing" (sviluppo di una rete logistica interconnessa con conseguente riduzione delle giacenze, miglioramento dei tempi e dell'affidabilità di consegna, adozione di procedure di packaging congruenti ...) come superiori ai rischi.

Nonostante l'abbondanza di studi sul tema, la letteratura è comunque povera di contributi empirici che documentino la reale evoluzione dei rapporti cliente-fornitore: molto resta quindi da indagare e capire, in particolare: a) qual è l'entità reale del cambiamento, soprattutto in quei settori in cui forti interdipendenze operative possono consentire un sensibile miglioramento delle prestazioni del sistema? b) che tipo di relazioni cliente/fornitore sono associate a migliori prestazioni. A questo proposito, può essere interessante evidenziare in sintesi i risultati di una ricerca condotta dagli autori su un campione di imprese italiane [De Toni, Nassimbeni, 1998].

La ricerca si è posta un duplice obiettivo: a) analizzare le relazioni esistenti tra pratiche di interazione operativa (progettuale, logistico-produttiva e sulla qualità) cliente-fornitore e le politiche di approvvigionamento dei buyers (criteri di selezione e valutazione delle sorgenti, numerosità dei fornitori, orientamento temporale della relazione di fornitura); b) analizzare l'impatto di tali pratiche e politiche sulle performances del plant.

In primo luogo, la ricerca dimostra come la creazione di un raccordo avanzato orienta il buyer al lungo periodo e lo convince ad investire (ad esempio in assistenza e formazione) sulle sorgenti integrate. Anche in presenza di una spinta collaborazione operativa, tuttavia, il ricorso alla sorgente singola resta una politica poco praticata ed il prezzo si conferma uno dei criteri principali di monitoraggio delle sorgenti. In se-

condo luogo, dai dati empirici emerge come l'interazione progettuale appaia in generale la forma di collaborazione più esclusiva e vincolante. Infine, spiccate interazioni progettuali e logistico-produttive caratterizzano i plant eccellenti, così come l'orientamento al lungo termine nelle relazioni con le sorgenti.

Il sistema di relazioni di fornitura più efficace ed efficiente, valutato in termini di impatto sulle prestazioni del plant, non appare invece caratterizzato da spinte interazioni sul versante qualità, da una completa esclusività di rapporto con i fornitori (sorgente singola) o da una selezione delle sorgenti che trascuri il prezzo d'acquisto. Emerge in definitiva come la strategia di approvvigionamento che si viene a creare in corrispondenza di un esteso raccordo operativo si configuri come una sorta di compromesso, spesso difficoltoso, tra la necessità di abbandonare le prassi di approvvigionamento tradizionali e l'esigenza di evitare i pericoli di una dipendenza eccessiva dalle fonti.

Per riassumere, lo sviluppo di complementarità-interdipendenze operative tra cliente e fornitore, la cui gestione innovativa ha concorso in modo determinante al successo delle imprese di alcuni settori, sembra accompagnarsi ad una sostanziale revisione del comportamento di acquisto del buyer, soprattutto in riferimento alle opzioni di base (criteri di selezione delle sorgenti, numerosità dei fornitori, orizzonte temporale della relazione). Tale revisione appare comunque di complessa attuazione: se da una parte essa presenta potenzialità prestazionali estremamente favorevoli, dall'altra appare di difficile sviluppo e governo e non pochi sembrano gli svantaggi ad essa collegati (Tab. 1). Pertanto, le forme e le modalità secondo le quali questa revisione si realizza, per quanto oggetto di un dibattito non recente, conservano oggi attualità inalterata e restano una questione tuttora aperta.

3. "SUPPLY CHAIN MANAGEMENT"

La seconda importante trasformazione che sta attraversando l'area approvvigionamenti riguarda la catena di fornitura (supply chain), ed in particolare la sua configurazione ed il suo coordinamento.

In alcuni settori industriali, e a questo proposito il settore automobilistico è ancora una volta paradigmatico, la catena di approvvigiona-

mento tende a configurarsi secondo fasi presidiate da soggetti distinti e specifici, cui corrispondono diverse tipologie di fornitura. Si viene cioè a creare una filiera articolata in unità che assolvono ruoli specifici, distinte in relazione alla natura del collegamento con il cliente, al contenuto tecnologico erogato, alla complessità delle attività di approvvigionamento da esse coordinate.

Volendo stilizzare tale configurazione, ad un estremo si collocano gli assemblatori interfacciati con l'utente finale, dall'altro i fabbricanti di componentistica. La fase intermedia è gestita dai subassemblatori in grado di fornire all'assemblatore finale sistemi o sotto-sistemi "finiti". L'impresa terminale affida a questi ultimi la realizzazione di parti o "equipaggiamenti" complessi: il prodotto finito diventa una sintesi di attività e tecnologie diversificate e l'assemblatore assume sempre più spesso il ruolo di "system integrator".

Tornando al sistema di approvvigionamento dell'industria automobilistica giapponese, è possibile notare che la superiore competitività di questo sistema dipende non soltanto dalle originali modalità di gestione delle relazioni di fornitura di primo livello ("first tier"), ma anche dalla particolare configurazione dell'intera supply chain.

Sintetizzando i risultati conseguiti da alcuni studi [Cusumano, Takeishi, 1991; Fruin, 1992; Nishiguchi, 1994], è possibile osservare come la catena di rifornimento dei produttori occidentali collega questi ultimi direttamente ai fornitori di componentistica, anche minuta. Viceversa, gli assemblatori finali giapponesi, meno integrati verticalmente, relazionano con un numero più ridotto di fornitori, privilegiano l'approvvigionamento di assiemi completi ("black-box": il fornitore cura anche la progettazione dettagliata secondo le specifiche funzionali), favoriscono lo scambio di expertise tecnologica con e tra le sorgenti di rifornimento (i *kyoryoku kai* – le associazioni di fornitori – rappresentano veicoli molto efficaci per la diffusione di tecniche gestionali e produttive avanzate e per la creazione di una cultura comune) contano partecipazioni azionarie nelle principali imprese fornitrici. La struttura di approvvigionamento giapponese è, in sostanza, più stretta e più "corta": i subassemblatori si ricordano in termini più partecipativi al produttore finale, governando a loro volta in modo più diretto la retrostante base di produttori di componentistica.

Quello che inoltre emerge dagli studi citati è che le diversità nella struttura di approvvigionamento di produttori occidentali e giapponesi tendono ad affievolirsi: i primi stanno appropriandosi di molte pratiche operative e relazionali tradizionalmente associate al modello giapponese. Soprattutto, la catena di approvvigionamento occidentale tende a replicare la configurazione piramidale tipica della struttura giapponese.

La composizione di una catena di fornitura in cui gradualmente si configurano diversi profili nelle sorgenti e specifiche tipologie di rifornimento rende le prestazioni ed il contributo richiesto ai fornitori variabili procedendo a ritroso lungo la catena stessa. Ai primi livelli, cioè in prossimità dell'assemblatore finale, i fattori critici sono la qualità, il livello e l'estensione del servizio, il contributo tecnologico e la capacità di integrazione sistemica ("system integration" in moduli funzionali) offerti dal fornitore. Agli ultimi livelli, la variabile costo tende a recuperare un ruolo prioritario. I comportamenti gestionali e l'entità dei contenuti cooperativi nelle attività di approvvigionamento variano pertanto a seconda della posizione del fornitore all'interno della catena.

L'articolazione della catena di fornitura secondo fasi specifiche lascerebbe inoltre supporre che l'assemblatore finale tenda a focalizzare la propria attenzione sulle fasi che si sviluppano in sua diretta prossimità, cioè si preoccupi unicamente dell'approvvigionamento dalle sorgenti dirette. In realtà, di pari passo al trasferimento ai fornitori di primo livello di responsabilità di R&S, di Qualità, ecc., cresce l'importanza di una gestione integrata della complessiva catena di fornitura: il cliente tende a venire responsabilizzato anche sulle problematiche di approvvigionamento dei suoi fornitori diretti. Ciò è riconducibile principalmente a due ordini di fattori:

- l'attenzione al costo globale (*total cost*) sposta l'attenzione al costo complessivamente contratto (comprensivo di scarti, rilavorazioni, ritardi, scarsità ...) piuttosto che al semplice valore monetario dell'acquisto. Di qui lo sforzo congiunto (da parte di cliente e fornitore) di ridurre i costi lungo l'intera catena di fornitura. La riduzione dei costi di approvvigionamento, obiettivo del cliente, è legata alla riduzione dei costi di approvvigionamento, produzione e consegna del fornitore, e non può che scaturire dalla collaborazione reciproca.

- necessità di presidio e governo dell'intero flusso. L'analisi dettagliata dei canali di rifornimento da parte degli attori coinvolti può consentire una visione più completa dei tempi di stoccaggio dei materiali e dei processi, una più puntuale identificazione delle fasi a maggior intensità di valore aggiunto e dei punti in cui si realizzano le maggiori strozzature nella flessibilità del prodotto (i punti in corrispondenza dei quali si restringono maggiormente le opportunità di futuro impiego di un componente). In definitiva, dallo sforzo congiunto è possibile delineare un quadro più lucido del reticolo dei rifornimenti, così da approntare azioni per elevare la sua efficienza e rapidità. Ritornando al JIT, l'adozione delle metodologie corrispondenti è inefficace se l'implementazione non coinvolge la rete di imprese che compongono la catena di fornitura. Le forniture in JIT, quando effettivamente implementate, richiedono una spiccata congruenza logistica e produttiva tra attività di monte e di valle. Il fornitore deve essere in grado non semplicemente di fornire, ma di produrre in JIT, cioè operare con piccoli lotti e consegne frequenti di elevata qualità, conformi ai piani produttivi elaborati a valle. Ciò avvicina tra loro il cliente e il fornitore, rende partecipe il primo delle problematiche del secondo. Aumentano quindi le interdipendenze tra gli anelli della catena di fornitura.

L'attenzione al costo totale e la necessità di governare congiuntamente l'avanzamento del flusso logistico complessivo innescano azioni ed interventi a carico delle imprese che insistono sulla catena di fornitura; le scelte corrispondenti vanno quindi valutate in un'ottica interaziendale, cioè secondo una logica di gestione integrata della rete dei rifornimenti.

4. L'EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA DELLA FUNZIONE APPROVVIGIONAMENTI

La funzione approvvigionamenti è dunque oggi chiamata ad interpretare in modo nuovo le relazioni con i fornitori e a fronteggiare le problematiche di approvvigionamento di una catena di fornitura dimensionalmente più estesa e più complessa. Il task della funzione si è infatti

modificato: dall'identificazione delle sorgenti di approvvigionamento al minor costo e dall'obiettivo del semplice rifornimento dei reparti produttivi, alla gestione delle interfacce con il complesso delle unità che, tramite la fornitura, partecipano alla creazione di valore.

Quest'evoluzione nelle attività e nelle relazioni di fornitura conduce quindi alla ridefinizione di responsabilità, collocazione e configurazione organizzativa della funzione. Da semplice scambio di un *oggetto* (materiale, componente, sotto-assieme), la transazione di fornitura è diventata sempre più spesso scambio, condivisione e coordinamento del complesso di attività e servizi (informativi, progettuali, logistici) che conducono alla realizzazione ed alla consegna di tale *oggetto*. L'attività di approvvigionamento diventa quindi una responsabilità non circoscritta entro i confini di una singola unità organizzativa. Ne consegue una maggior sofisticazione della funzione, visibile ad esempio dalla maggior qualificazione dei suoi addetti, dal più ampio accesso alle informazioni, dal più ampio ventaglio di decisioni, in generale dal più marcato impatto strategico. La funzione approvvigionamenti "assume il ruolo di general manager della fabbrica esterna, assicurandosi che l'ultima operazione presso il fornitore sia sincronizzata con la prima operazione interna" [Offodile, Arrington, 1992]; la funzione abbandona dunque il ruolo di semplice supporto operativo alle attività produttive, cui le prassi tradizionali avevano confinato, per assumere invece un ruolo proattivo/strategico nel presidio dei mercati di fornitura, nella selezione e gestione cooperativa dei fornitori, nell'integrazione della fasi della catena operativa coinvolte dalle attività di approvvigionamento.

Ampliandosi gli ambiti di responsabilità della funzione, aumenta contemporaneamente la superficie di interazione con gli altri settori funzionali. La selezione dei fornitori, ad esempio, diventa frutto di uno sforzo interfunzionale prodotto da un gruppo di esperti con competenze diverse (progettazione, qualità, programmazione, produzione, finanza ...) che valuta la situazione dinamica del fornitore, cioè anche le sue potenzialità di sviluppo nel tempo. Più in generale, la crescente necessità di gestire in modo parallelo, e non sequenziale, le attività conduce ad una collaborazione più intensa tra gli approvvigionamenti e le altre aree funzionali. La funzione si vede così attribuire responsabilità di gestione delle interfacce multifunzionali ai fornitori, investita del ruolo di collegamento e cerniera tra le attività operative di monte e di valle (Tab. 2).

TAB. 2 *Evoluzione della Funzione Approvvigionamenti*

Caratteristiche	Funzione Approvvigionamenti	
	supporto operativo	supporto proattivo/strategico
1. collocazione organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> • unità sussidiaria delle attività di trasformazione • scarsa interazione con il vertice 	<ul style="list-style-type: none"> • alta visibilità • stretta interazione/integrazione con il vertice e le restanti funzioni/attività della catena operativa
2. accesso alle informazioni	<ul style="list-style-type: none"> • limitato 	<ul style="list-style-type: none"> • ampio accesso alle informazioni • integrazione informativa con le fasi operative esterne ed interne
3. obiettivo prevalente	<ul style="list-style-type: none"> • ridurre al minimo il costo unitario d'acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • minimizzazione dei costi globali e creazione congiunta di valore lungo l'intera supply chain • sviluppo di una rete di fornitura, responsabilità anche sulla catena di trasporti
4. decisioni	<ul style="list-style-type: none"> • basate sul prezzo: "get the most for the least" 	<ul style="list-style-type: none"> • il processo decisionale <ul style="list-style-type: none"> - utilizza strumenti analitici e previsionali per monitorare e interpretare i trends nei mercati di fornitura; - coinvolge una pluralità di professionalità (team buying); - può proiettarsi sul medio-lungo termine
5. orientamento	<ul style="list-style-type: none"> • verso l'esterno: presidio dei mercati di fornitura 	<ul style="list-style-type: none"> • cerniera tra interno ed esterno, gestione delle interfacce multifunzionali ai suppliers

FONTE: De Toni, Nassimbeni, Tonchia [1994].

5. CONCLUSIONI

L'area approvvigionamenti si rivela oggi uno degli ambiti più critici nella creazione di valore. Ad un fornitore non viene più chiesta la semplice e rigida conformità alle specifiche, bensì la capacità di incorporare maggior valore nell'oggetto fornito e di relazionare proattivamente con il cliente. Muta di conseguenza il modello di relazione cliente/fornitore, modello che tende ad arricchirsi di contenuti cooperativi. La transazione di fornitura guarda allora al medio-lungo periodo e richiede sforzi congiunti sin dalle prime fasi di sviluppo prodotto. Benché la cooperazione che distingue i nuovi modelli sia spesso enfatizzata oltremisura, al punto da evocare situazioni di incondizionata ed armonica fiducia reciproca, l'evoluzione in atto segna effettivamente l'inizio di una stagione per molti aspetti nuova nella relazione cliente-fornitore. E' comunque un'evoluzione la cui concreta traduzione sta incontrando difficoltà, soprattutto nel contesto occidentale. La funzione approvvigionamenti è evidentemente l'ambito aziendale che maggiormente deve recepire i cambiamenti in atto, investita di responsabilità di collegamento e cerniera tra le attività interne ed esterne.

In conclusione, una struttura di approvvigionamento in grado di sostenere efficacemente il profilo competitivo dell'impresa deve saper sviluppare, inter-connettere e governare gli anelli costitutivi di una catena di fornitura composta da relazioni rese potenzialmente collaborative dalla presenza di interdipendenze operative. Da ente di confine tra esterno ed interno, la funzione approvvigionamenti trova così un ruolo di centralità all'interno di un sistema logistico e produttivo che valica i confini della singola impresa.