

L'OUTSOURCING STRATEGICO NEGLI APPROVVIGIONAMENTI DELLE AZIENDE INDUSTRIALI.

Una chiave di lettura degli accordi e delle politiche di procurement basata sull'analisi del valore delle competenze interne e sui costi di transazione.

Vincenzo Sanguigni*

Introduzione. – 1 Competenze distintive e *outsourcing* strategico: il metodo del portafoglio delle competenze. – 2 Accordi inter-imprese nell'area di produzione: dall'approvvigionamento *strictu sensu* agli accordi di crescita per integrazione/disintegrazione di fasi di attività produttive. – Appendice.

Introduzione

L'intento del seguente lavoro è quello di fornire alcune indicazioni sulle tematiche dell'approvvigionamento aziendale¹. L'approccio proposto appare denso di riflessioni, soprattutto qualora ci si proponga, in questo ambito, di interpretare i fenomeni di deverticalizzazione e scomposizione dei cicli produttivi – unitamente all'accresciuta incidenza del peso degli acquisti sul fatturato – nelle loro attuali e più recenti implicazioni.

Tali sarebbero nella nostra analisi quelle volte ad inquadrare detti fenomeni come gli specifici processi mediante i quali, non solo è sostanzialmente possibile snellire la struttura dei costi interni, in nome della flessibilità e della reattività aziendali², ma è anche possibile perseguire politiche aziendali, interne ed esterne, innovative dei prodotti e dei processi stessi³.

Più precisamente, le politiche innovative interne, nella nostra visione, si concentrano sulla focalizzazione e lo sviluppo delle attività identificate

*** Professore Associato di Economia e Gestione dell'Innovazione Aziendale presso l'Università del Molise.**

¹ Data naturalmente “la varietà e la variabilità” dei contesti e delle situazioni riscontrabili in proposito, abbiamo di seguito fornito solo una possibile chiave di lettura, che come tale non può e non deve considerarsi esaustiva dell'argomento in esame.

² Specifichiamo, ai fini di una corretta interpretazione di detti fenomeni – tra l'altro già ampiamente dibattuti ed indagati in dottrina sin dagli esordi nei primi anni '70 – che è innanzitutto necessario attribuire al *trend* storico della domanda “l'input” del cambiamento occorso nella tradizionale configurazione dell'assetto produttivo, e, conseguentemente, nella struttura e nelle politiche di approvvigionamento.

³ In questo senso, la nostra riflessione ha interpretato gli accordi tra imprese nell'area di produzione come estrinsecazione delle politiche innovative interne ed esterne, e dunque, come risultante dei richiamati fenomeni di scomposizione verticale, orizzontale e laterale dei cicli di produzione. Sugli accordi tra imprese, in questo senso, si consulti A. Zanoni “Accordi tra imprese nell'area di produzione”, in (a cura di) G. Lorenzoni “Accordi Reti e vantaggio Competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi”. Prima edizione: marzo 1992.

come “core”, mentre quelle esterne, sullo specifico versante degli approvvigionamenti, prevedono la corretta ed equilibrata gestione del parco fornitori⁴. Ciò implica alla base, l’esistenza di una visione integrata della gestione strategica dell’impresa e prevede come primo *step* la formulazione di un piano strategico⁵ che, per individuare le politiche, abbia proceduto approfonditamente all’analisi ambientale esterna, in termini di opportunità e minacce, e all’analisi interna per l’identificazione dei punti di forza e di debolezza. Il nostro postulato presuppone, allora, sia l’inserimento dell’impresa in un contesto ambientale fluido – tanto nelle minacce, che nelle opportunità – sia che la stessa impresa sia in grado di valutare criticamente i suoi punti di forza e di debolezza. Un punto di forza sarebbe, allora, assimilabile all’esistenza di competenze distintive interne come patrimonio aziendale disponibile ed accumulato⁶. Al contrario, nella nostra visione l’assenza o la “parzialità” di alcune competenze, potrebbe interpretarsi come un punto di debolezza che l’impresa deve comunque proporsi di supplire.

Le modalità integrative delle competenze mancanti possono portare a processi di reinvestimento e/o di disinvestimento che si trovano ad incidere profondamente sulle dinamiche dei processi aziendali interni, e che

⁴ Sulle tematiche della gestione degli approvvigionamenti si consulti P. Kraljic “Purchasing must become supply management”, Harvard Business Review, september-october 1983. Gli aspetti strategici degli approvvigionamenti sono sottolineati anche da A. Zanoni “La gestione strategica degli approvvigionamenti”, Associazione Italiana Ingegneria gestionale, Atti del Convegno: Progettare e Gestire la Complessità, CUOA, Altavilla Vicentina, 15 novembre 1991. Ancora, dello stesso autore “Gli approvvigionamenti. Riesame della funzione e politiche innovative”, ediz. ETAS Libri, Milano, settembre 1990. Inoltre: Scott W.G., Westbrook R: “New strategic tools for supply chain management”, International Journal of Physical Distribution and Logistic Management, n. 21, 1991, Welch J.A., Nayak P.R. “Strategie di approvvigionamento”, tratto da “le raccolte di Sviluppo & Organizzazione 15, Progettazione Organizzativa, Sviluppo & Organizzazione, n. 135 gennaio-febbraio 1993. Sul trend degli approvvigionamenti, si consultino, invece, Nassimbeni G., Tronchia S. “Aspetti evolutivi sul versante approvvigionamenti”, Finanza Marketing e Produzione. Anno XII n. 3, 1994.

⁵ “La pianificazione strategica può essere definita come il processo manageriale volto a sviluppare e mantenere una corrispondenza efficace tra gli obiettivi, le risorse e le proprie opportunità ambientali” P. Kotler, Marketing Management: analisi, pianificazione e controllo, vol. 2, cap. 2. ISEDI, 1986.

⁶ Avremo la possibilità di constatare, in virtù del modello teorico di seguito proposto, che non sempre “il saper fare bene” corrisponde all’esistenza di una competenza distintiva; affinché, infatti, sia possibile ottenere una connotazione distintiva di competenza, tale da poter effettivamente fornire indicazioni concrete per l’effettuazione delle scelte di insourcing/outsourcing, è necessario combinare la visione aziendale basata sulle risorse (resource-based view) con quella basata sul mercato (market-based view), e più in generale sull’apprezzamento del cliente finale. Solo allora saremo in grado di sapere cosa effettivamente occorre, e dunque quali strategie impostare e politiche implementare, per il perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

soprattutto, come primo effetto comportano il moltiplicarsi delle occasioni di interazione con l'esterno. In questa ottica, è vivo proposito del presente lavoro analizzare alcune possibili tipologie di accordi tra imprese nell'area di produzione, tali da assicurare contestualmente la disponibilità dei beni necessari (acquisizione di risorse) ed il mantenimento nel tempo di un vantaggio competitivo adeguato alle aspettative di crescita prospettate (creazione e sviluppo di competenze). Ricordiamo però che se da un lato ogni accordo è *in primis* potenzialmente in grado di esprimere una linea strategica seguita dall'impresa, fotografata in un ben determinato momento del suo percorso di sviluppo, dall'altro non dobbiamo dimenticare che in esso sono contenute tutte le politiche legate all'approvvigionamento che, a questo punto, coerentemente ci permettono di individuare la particolare rilevanza accordata all'organo aziendale deputato a tale funzione, nonché la sua fisionomia ed articolazione, unitamente al suo grado di integrazione con le altre funzioni aziendali⁷. Alla luce di ciò, sembra del tutto plausibile affermare che la competitività dell'impresa nel medio-lungo termine risulta essere profondamente condizionata dalle sue scelte strategiche ed organizzative. Se, infatti, gli accordi ne indagano appunto il primo aspetto, i cambiamenti nelle dinamiche dei processi interni e nella più generale cultura aziendale, che ad essi si accompagnano, sono da ritenersi presupposto fondamentale e piattaforma ideale per la successiva creazione di competenze distintive; nella nostra chiave di lettura, queste ultime sintetizzano, dunque, quel processo di apprendimento integrato il cui perseguimento è anche sintomo di successo dell'accordo medesimo.

1. Competenze distintive e *outsourcing* strategico: il metodo del portafoglio delle competenze.

Il raccordo tra analisi esterna e interna da implementare nell'ambito della formulazione del piano strategico aziendale pone in relazione ciò che apparentemente, almeno dal punto di vista teorico, fino al termine degli anni '80 appariva del tutto inconciliabile, e cioè, la convivenza tra l'approccio teorico basato sul mercato, la *market based view* – che si riferisce al famoso paradigma *struttura-condotte-performance*⁸, ed ai successivi sviluppi porteriani⁹ – e quello basato sulle risorse interne, la *resource-based view*.

⁷ Tale analisi ci permetterà dunque di individuare, nell'ambito di una visione parziale, le singole leve del *procurement*, e in una visione incrementale il cosiddetto *procurement-mix*, quale insieme degli strumenti e delle politiche legate all'approvvigionamento.

⁸ Cfr. J. Bain "Industrial Organization", 2° ed., New York, 1968.

⁹ Anche nell'ottica porteriana, infatti, il successo di un'impresa è funzione della struttura e delle caratteristiche del settore, che insieme determinano il comportamento dell'impresa ed

L'accostamento tra le due teorie viene ripreso e reso possibile, negli scritti di H. Hinterhuber, S. Stuhec (1996)¹⁰, grazie ad un elemento di congiunzione che si fa risalire all'identificazione delle competenze distintive, concetto ampiamente dibattuto in dottrina e precedentemente sviluppato anche da C.K. Prahalad e G. Hamel (1990)¹¹.

Nell'impostazione di questi due ultimi autori, tali competenze vengono definite come quelle capacità chiave in grado di procurare all'impresa vantaggi competitivi difficilmente imitabili e quindi difendibili nel tempo, riferendosi in modo particolare a tecnologie e competenze nel campo della produzione¹².

Successivamente, la definizione viene arricchita sottolineando che il carattere distintivo di una competenza non si esaurisce nel solo controllo di determinate tecnologie o di altre capacità specifiche, ma implica soprattutto "la combinazione ed il coordinamento di risorse materiali e immateriali con processi collettivi di apprendimento organizzativo, la cui valorizzazione sul mercato viene riconosciuta dagli acquirenti come utilità addizionale"¹³.

Da quanto detto emerge, che l'esistenza di competenze distintive nell'impresa è contestualmente riconducibile ai due fattori di seguito esposti:

- processi collettivi di apprendimento organizzativo;
- processi critici (nel senso di strategici) grazie ai quali l'impresa è in grado di soddisfare le aspettative dei clienti meglio ed in maniera più rapida rispetto alla concorrenza.

influenzano il suo risultato economico. Per ulteriori approfondimenti in merito, cfr. M.E. Porter, "Competitive Advantage", Free New Press, New York, 1981.

¹⁰ H. Hinterhuber, U. Stuhec, "Competenze Distintive e Outsourcing Strategico", ? di cui una sintesi anche in Finanza Marketing e Produzione, n.4, 1996.

¹¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", in Harvard Business Review, n.1, 1990.

¹² "Core competences are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies". C.K. Prahalad, G. Hamel, op. cit. Aggiungiamo, inoltre, che i più recenti contributi in tema di competenze distintive approfondiscono tale concetto estendendolo sull'insieme dei processi e delle attività aziendali (cfr. G. Stalk, P. Evans, L. Shulman, "Competing on Capabilities", in Harvard Business Review, n. 2, 1992) ed enfatizzano i fattori intangibili in queste incorporate (cfr. B. De Wit, R. Meyer "Strategy, Process, Content, Context", West Publishing Company, St. Paul, 1994).

¹³ H. Hinterhuber, U. Stuhec, op. cit., in cui si fa riferimento ad un precedente lavoro di H. Hinterhuber, H. Friedrich, "Gewinnen im Wettemberg der Zukunft", in Gablers Magazin, n. 3, 1995, e a H. Hinterhuber "La via europea al Lean Management", in Economia e banca, 16, n.3, 1994.

Dalla loro interazione, infatti, scaturiscono le condizioni e le modalità effettive per l'identificazione delle competenze in esame, dato che la loro successiva sistematizzazione in matrice ci permette di individuare le attività strategiche ad esse legate, e ci fornisce ulteriori indicazioni sulla eventuale convenienza all'*outsourcing* di alcune attività¹⁴.

Più esattamente le coordinate della matrice, che svilupperemo di seguito (Fig. 1), prendono in considerazione la variabile della forza relativa espressa dai processi di apprendimento interni, e dunque la forza relativa delle competenze, con riferimento anche alla concorrenza, e la variabile del valore attuale e futuro delle competenze stesse per i clienti.

Brevemente, specifichiamo che la valutazione della forza relativa delle competenze si basa sull'esame delle attività componenti la propria catena del valore, combinata con l'attività di *benchmarking*, cioè di confronto delle proprie competenze con quelle delle altre imprese giudicate *best performer* pur anche non appartenendo allo stesso settore di riferimento¹⁵.

Da qui è possibile giungere al profilo delle prestazioni aziendali e quindi ai relativi punti di forza e di debolezza, che insieme, caratterizzano l'operare della nostra impresa.

L'analisi del valore attribuito dai clienti alle competenze si basa, invece, su una metodologia orientata al "Quality Function Deployment", anche detto QFD, che indaga il posizionamento delle funzioni della qualità di un prodotto in relazione alle caratteristiche volute dal cliente¹⁶.

Dall'interazione delle due variabili è, così, possibile visualizzare i risultati dei due tipi di analisi appena delineati (Fig.1)¹⁷.

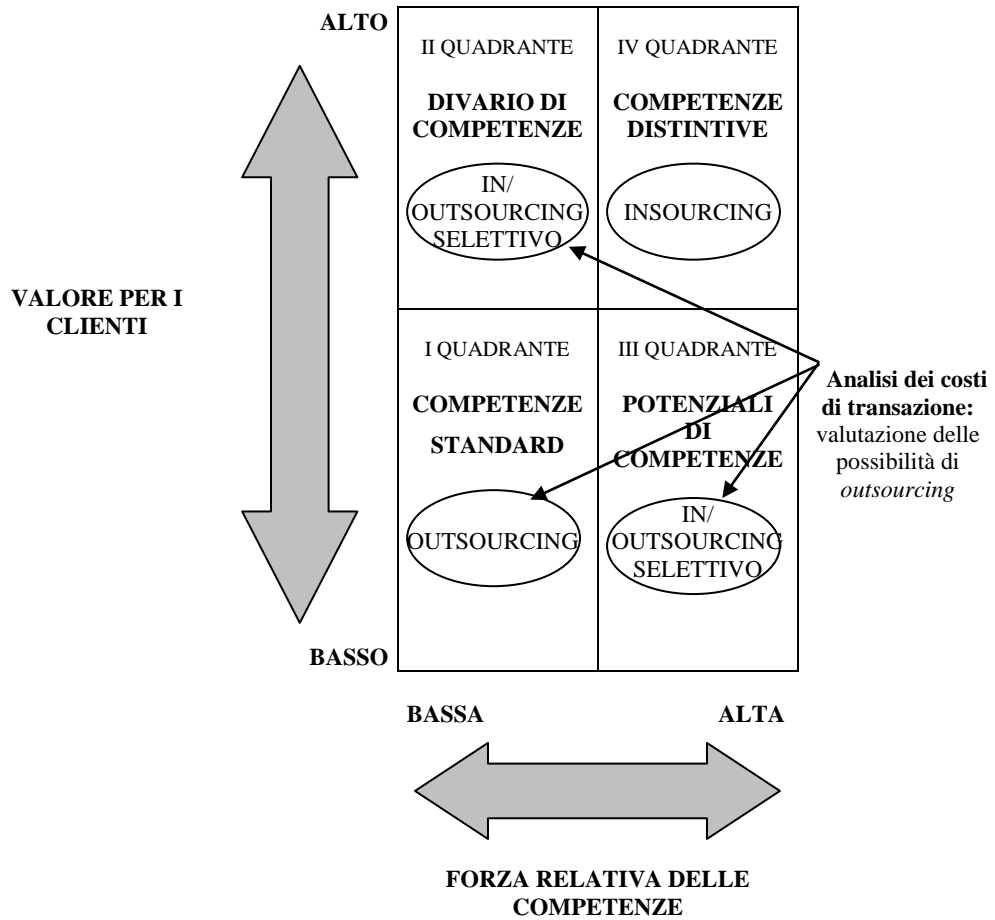
¹⁴ Tale sistematizzazione ci permette altresì di apprezzare il precedentemente richiamato legame tra l'approccio alle Risorse e quello al Mercato.

¹⁵ Il confronto in oggetto, non deve limitarsi all'analisi dei prodotti della concorrenza, ma deve essere "appropriato", cioè comprendere i processi e i sistemi dai quali scaturisce la *best practice* dei concorrenti.

¹⁶ Qui specifichiamo solamente che sulla scia di questa metodologia è possibile ottenere una catena di correlazioni che permettono l'individuazione di un *ranking* del valore attuale o potenziale di specifiche competenze per gli acquirenti. Dal procedimento, inoltre, emerge che le caratteristiche "preferite" dipendono da più di una competenza e viceversa.

¹⁷ Per comodità espositiva questa versione del portafoglio delle competenze comprende, oltre all'identificazione delle stesse, anche le implicazioni relative alla possibilità di operare in *outsourcing*, scelta la cui convenienza deve valutarsi ricorrendo all'analisi dei costi transazionali, con riferimento all'alternativa di sviluppare all'interno le competenze mancanti e quella di ricorrere, invece, a terze economie.

Fig. 1
Il portafoglio competenze quale strumento per identificare le possibilità di *outsourcing*



Fonte: H. Hinterhuber, U. Sthuec (1996)

Sulla base di queste due coordinate infatti, possiamo identificare un portafoglio di competenze disposte su quattro quadranti differenti. Esse si distinguono in:

I. Quadrante: *competenze standard*

Tali sono quelle competenze che si caratterizzano per un basso valore di entrambe le coordinate. A livello empirico ciò significa che non solo esse sono scarsamente valutate nella considerazione del cliente finale, ma anche che le imprese concorrenti sono, di solito, in grado di gestirle meglio e a costi minori di quanto non faccia l'impresa di riferimento.

II. Quadrante: *divari di competenza*

In questo caso, a fronte di un alto valore attribuito alle competenze da parte dei clienti, corrisponde, invece, un punto di debolezza dimostrato dall'impresa nell'ambito della gestione delle stesse. Il divario in esame si rivela, più specificatamente, dunque, tra attese del mercato ed effettive possibilità interne. Aggiungiamo però, come evidenza, che tanto più le attese sono la manifestazione di bisogni espressi ed articolati da parte del cliente, e tanto più appare chiara l'esistenza contestuale e concorrente di una offerta già in grado di rispondere a tali esigenze; circostanza che potrebbe fornirci utili indicazioni in merito all'opportunità di procedere ad uno sviluppo successivo delle competenze¹⁸. Sotto tale aspetto, infatti, la dimensione del *gap* da colmare risulta appunto una misura della quantità di tempo e costi necessari per arrivare alla competenza "ideale", essendo quest'ultima ad essi direttamente proporzionale.

III Quadrante: *potenziali di competenza*

Si verificano potenziali di competenza ogni qual volta in risposta ad una evidente *leadership* sulle competenze da parte dell'impresa non si riflette, sul versante esterno, un adeguato riconoscimento da parte del mercato¹⁹; tipico è il caso di *overengineering* di un prodotto, per il quale non esiste la parallela richiesta da parte dei consumatori. Inoltre, in questo quadrante vengono inserite anche quelle competenze i cui mercati sono cambiati, poiché quel che rileva in questi casi è, comunque, la necessità di riallinearsi alle esigenze del mercato stesso.

IV. Quadrante: *competenze distintive*

¹⁸ Inoltre - come osservano H. Hinterhuber e U. Stuhc - il "gap" di competenze relativo a questo quadrante, non sempre è avvertito, o conosciuto, dall'impresa. Questo perché non è abitudine di tutte le imprese compiere una valutazione completa ed approfondita dei punti di forza e debolezza, e né, tantomeno, effettuare una ricognizione sul grado di apprezzamento espresso dai clienti. In questo quadrante, al contrario si posizionano delle competenze strategiche che devono presupporre una continua attività di aggiornamento e monitoraggio.

¹⁹ Casi di questo genere potrebbero verificarsi, per esempio, nell'ipotesi di lancio di un nuovo prodotto, senza tuttavia aver precedentemente condotto una attenta ricerca di mercato, che si proponesse di individuare le esigenze del *target*; o anche il caso di una cattiva valutazione della qualità delle esigenze stesse.

Non è il caso di dilungarci molto sulle caratteristiche delle competenze distintive, avendone, del resto, già abbondantemente discusso sinora. Ci basti rilevare che, in quest'ottica, il posizionamento sul quarto quadrante conferisce all'impresa una prospettiva di durevole vantaggio sulla concorrenza, ed un'altra di evidente favore presso i clienti e gli *stakeholder* in generale, imponendole, così, di concentrarsi su una gamma di competenze che aggiungono valore agli acquirenti e aumentano la sua competitività. A livello gestionale aggiungiamo, invece, che per l'implementazione di tali azioni di focalizzazione è consigliabile provvedere alla riconfigurazione dell'assetto organizzativo secondo una logica di processi transfunzionali²⁰, proprio perché l'esistenza di confini organizzativi interni tra le funzioni, sebbene giustificati nell'ambito di un'ottica che miri allo sfruttamento delle economie di specializzazione, costituisce di fatto la prima invalicabile barriera ai processi di apprendimento collettivo, che, come già rilevato, sono alla base della generazione delle competenze distintive medesime²¹.

Una volta indagata la natura delle competenze, il primo obiettivo che ci proponiamo è, per ogni quadrante, quello di valutare, di volta in volta, la convenienza ad effettuare scelte di *make or buy*. Dalla figura 1 emerge, infatti, che la convenienza all'*insourcing* cresce all'aumentare dell'importanza percepita dai clienti con rispetto ad una determinata competenza, ed alla forza relativa dell'impresa di gestire la sua competenza con un produttività superiore a quella dei concorrenti, mentre quella all'*outsourcing* aumenta tanto più le competenze si rivelano di tipo standard. Tra i due quadranti opposti, II e III, si posizionano, invece, due tipologie di competenze (divari e potenziali di competenze), per le quali le scelte opportune debbono prendersi subordinatamente ad una attenta valutazione dei costi di transazione²², e che, in ragione di ciò, si qualificano come scelte di IN/OUTSOURCING SELETTIVO.

²⁰ Ciò implica, appunto, la ricerca di una fattiva integrazione tra la logica verticale della gerarchia lungo le funzioni aziendali e la logica per processi orizzontali.

²¹ Per un approfondimento in proposito si consulti anche C. Ostinelli "Organizzare e gestire l'azienda per processi: innovare nello sviluppo delle competenze distintive", in L'Innovazione Nell'Economia Delle Aziende, AIDEA, 2, Atti del Convegno – Parma, 2 dicembre 1995, Edizioni Scientifiche Italiane, 1996. Tale contributo vuole appunto "mettere in luce le relazioni esistenti tra le soluzioni organizzativo-gestionali incentrate sulla dimensione orizzontale di processo e lo sviluppo delle competenze distintive delle imprese".

²² Si verifica una transazione ogni qualvolta una prestazione e le relative competenze vengono trasferite attraverso una linea di intersezione tecnica. Così i costi di transazione si hanno in tutti quei casi in cui prestazioni, cioè transazioni, che superano il limite

Sarà cioè l'entità dei costi di transazione a far propendere la scelta nell'una o nell'altra direzione. I costi di transazione, nella visione di H. Hinterhuber e di U. Stuhec, lievitano al crescere di alcuni fattori interni ed esterni²³, che possono in un certo senso considerarsi degli indicatori dell'entità dei costi transazionali stessi, tali sono:

- la specificità di una competenza, che riguarda il suo grado di specializzazione;
- la rilevanza strategica, di cui abbiamo appena parlato;
- l'incertezza delle condizioni interne esterne connesse con la transazione.

Le scelte di ricorso all'esterno, sulla base di quanto detto, possono dunque condurre ad operazioni anche di disinvestimento, che comunque condizionano radicalmente il rapporto con i fornitori e soprattutto le forme più opportune del loro inserimento nell'operatività aziendale, e ciò tanto nei termini della natura della relazione - che in seguito analizzeremo come fisionomia dell'accordo - tanto dal punto di vista della complessità dell'oggetto "approvvigionato"²⁴.

A questo punto possiamo dedurre, come dimostreremo successivamente, che le scelte di *make or buy* influenzano l'assetto strategico-produttivo-organizzativo dell'impresa ed implicano nell'immediato, sia operazioni di investimento (focalizzazione e sviluppo di alcune attività), sia di disinvestimento (tendenzialmente nuovi rapporti con i fornitori). Come effetto secondario ed indiretto, invece, tali operazioni influenzano e

dell'impresa oppure di un reparto, vengono avviate, negoziate, eseguite, adottate e controllate. Cfr. H. Hinterhuber, U. Stuhec, op. cit.

²³ O.E. Williamson, "Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", The Free Press, New York, 1975.

²⁴ Ciò si traduce (nel modello che analizzeremo in seguito), al lievitare dei costi di transazione e stante la necessità integrativa delle competenze, in un fiorire di accordi più o meno formalizzati, i quali si rivelano niente altro che la manifestazione di percorsi di crescita in cui la creazione del valore è, senz'altro, fonte dell'interazione relazionale, tra una pluralità di soggetti, essendo esso, in condizioni di complessità ambientale crescente, di matrice, prettamente, policentrica e differenziata. Quanto detto implica che all'analisi delle competenze interne debba di volta in volta accompagnarsi un attento esame dell'ambiente, in cui si intenda la modalità degli accordi il vero e proprio strumento di "controllo" della complessità ambientale per le imprese. In proposito vedi M. Sciarelli (1996), il quale, tuttavia, esclude dalla sua tassonomia le modalità integrative gerarchiche, e dunque non cooperative, tra le imprese, contemplando i soli percorsi di crescita per linee esterne. Anche a parere di chi scrive il termine "accordi" nella direzione dei processi di integrazione gerarchica - nella fattispecie acquisizioni e fusioni - appare improprio; esso sarà, tuttavia, conservato per ragioni di omogeneità - espositiva avendo, certamente, cura di specificarne la natura - ed al solo scopo di illustrare un percorso, non del tutto alternativo, di crescita, che è appunto quello per linee interne.

retroagiscono sull'articolazione degli assetti organizzativo e produttivo medesimi.

Varia sarà, inoltre, in dipendenza dell'entità dei costi di transazione, la tipologia degli accordi implementabili nell'area di produzione, tale da estendersi all'interno di un *range* di accordi compreso tra i due estremi dell'integrazione proprietaria (Make), e dell'approvvigionamento esterno di natura contrattuale-commerciale (Buy), come dire del ricorso agli estremi di gerarchia e mercato. Sarà nostra cura, inoltre, indagare la fisionomia di alcuni accordi intermedi, che nella nostra ipotesi assumono la morfologia strategica dei network²⁵, e che si basano su un reticolo di relazioni di coordinamento e organizzazione non transitorie, ma durature, nelle quali le competenze di tutte le imprese coinvolte sono organizzate con il proposito di creare un sistema la cui stabilità è funzione del maggior valore originato da tale aggregazione strategica²⁶.

3. Accordi inter-imprese nell'area di produzione: dall'approvvigionamento *strictu sensu* agli accordi di crescita per integrazione/disintegrazione di fasi di attività produttive

Di seguito svilupperemo un modello il cui intento descrittivo è quello di riportare alcune tipologie di accordi tra imprese nell'area di produzione quando si manifesti generalmente una lacuna nello stato delle competenze interne. In altre parole, appare plausibile intersecare rapporti con l'esterno in ragione dell'esistenza e dello stato delle competenze stesse, allo scopo di innovarle, integrarle o anche di trasferirle all'esterno. Abbiamo conseguentemente delineato tali aspetti e caratteristiche delle competenze come elementi qualificanti delle ponderazioni aziendali in tema di *procurement* ad indicare la diversa necessità, entità e *ratio* insite nel ricorso

²⁵ In proposito, S. Albertini – “Modello Strategia-risorse-Strategia”, in *Economia e politica industriale*, n. 65, 1990 – osserva che il delinarsi di forme di coordinamento a rete appare il risultato della “convergenza evolutiva di due processi interconnessi: le relazioni contrattuali di mercato diventano sempre più relazioni organizzate e le relazioni organizzate e centralizzate diventano sempre più < esterne > e decentralizzate”. Più precisamente l'autore si riferisce alla duplice convergenza per cui, se da un lato le transazioni tra imprese non organizzate (cioè quelle contrattuali e negoziali) subiscono – in virtù del crescente grado delle imperfezioni di mercato e dei fattori di complessità in generale – un crescente processo di organizzazione, dall'altro molte relazioni organizzate in modo direttamente centralizzato sono, invece, sottoposte ad una tendenziale destrutturazione, che conduce principalmente al decentramento organizzativo, a garantire una maggiore flessibilità operativa.

²⁶ Cfr. H. Hinterhuber, B. Levin, “Strategic Networks: The Organization of the Future”, in *Long Planning*, 27, n. 3, 1994.

a terze economie. Di qui – ricordiamo – i casi ritenuti in proposito interessanti riguardano le situazioni in cui si rileva la presenza di:

- competenze di tipo “standard” (*standard*), tali cioè da giustificare scelte di *outsourcing* che possano permettere all’azienda di concentrarsi, nel frattempo, sulle sue attività *core*;
- “potenziali” di competenze (*potential*), che, nell’eventualità si ritenga conveniente non sviluppare all’interno, prevedono alternativamente un trasferimento di know how a soggetti esterni prescelti, o una scelta radicale di *outsourcing*;
- “divari” di competenze (*gap*), che implicano scelte di integrazione delle risorse mancanti;

Ricordiamo che in prossimità di ogni rilevazione relativa alle competenze è, tuttavia, possibile effettuare anche una scelta di *insourcing*. L’*outsourcing*, si profila, invece, una soluzione ottimale tanto più bassi si rivelano i costi transazionali e tanto più impraticabile²⁷ risulta l’eventualità di procedere ad una integrazione proprietaria (acquisizioni maggioritarie, fusioni). All’interno della su richiamata gamma degli accordi è possibile, a questo punto, richiamare gli accordi reticolari.

A sottolineare il meccanismo di coordinamento e di organizzazione che risiede in ciascuno degli accordi, e per semplificare la nostra chiave di lettura sugli stessi, è stato individuato un connotato discriminante delle relazioni in oggetto, rinvenibile nell’intensità dei “legami strutturanti formali”.

Tale variabile da noi adottata tiene indubbiamente conto del livello dei costi di transazione e fa implicito riferimento alla “stabilità” ed alla durata delle relazioni poste in essere di volta in volta tra le imprese²⁸; si ritiene infatti che essa possa, in via di massima, coerentemente corrispondere all’entità di detti legami²⁹, esemplificativi di un vincolo giuridico più o meno apparente

²⁷ Con tale considerazione non intendiamo le sole difficoltà di ordine giuridico-legale connesse alla realizzazione di una integrazione proprietaria, ma facciamo riferimento in specie all’inopportunità di alcune soluzioni che, in contesti di complicità ambientale crescente, possono essere sintomo di un appesantimento del grado di reattività dell’impresa e, soprattutto, della sua flessibilità organizzativa ed operativa.

²⁸ In questo senso, se le competenze sono la molla che induce gli accordi, i costi di transazione incidono sulla struttura formale degli stessi.

²⁹ Un *excursus* sulla tipologia dei legami strutturanti aziendali viene svolto da G. Panati / G.M. Golinelli in “Tecnica Industriale e Commerciale”, op. cit., i quali distinguono i suddetti legami in.....Inoltre, Hakansson (1997) a proposito della natura dei rapporti inter-organizzativi distingue tra legami tecnici, economici, di mercato e personali. L’interazione e la somma di tali rapporti sarebbe sintomatico di un ispessimento della relazione stessa, in termini, tra l’altro, di frequenza, continuità, fiducia ed intensità degli scambi inter-aziendali.

tra le parti, portatore di un legame a diversa gradazione di intensità tra gli stessi³⁰³¹. Notiamo, che l'identificazione dell'intensità del *link* instaurato, minimo, medio e massimo, può indicarci, in un certo senso a livello formale, il grado di autonomia decisionale accordato all'impresa terza nell'accordo, il grado di strutturazione dello stesso, la liberalità nella scelta ed individuazione del fornitore di riferimento e, dunque, anche la maggiore o minore nitidezza dei confini inter-aziendali.

Le possibili dinamiche interattive tra le variabili richiamate sono state di seguito messe a sistema in fig. 2. Sull'asse delle competenze verrà, dunque esplicitato l'accordo in quanto relazione organizzata di strutturazione delle complementarietà dei contributi specifici delle imprese contraenti, mentre all'opposto, sull'asse verticale dei legami, verrà genericamente richiamato l'aspetto nominale dell'accordo, in quanto contratto formale.

Ora, stante le precedenti considerazioni in proposito dello stato delle competenze interne, può ritenersi che ad ogni livello (min, med, max) dei legami strutturanti, quale manifestazione dei meccanismi di coordinamento degli accordi, sia possibile risalire, prima, alla motivazione e, poi, al contenuto del rapporto stesso, con riferimento sia alla tipologia di competenze in tal modo acquisite, sia alle risorse che, parimenti,

³⁰ Ci sembra comunque il caso di precisare che anche a partire dal punto di vista giuridico formale non sempre risulta semplice ricondursi ad una determinata tipologia effettiva di relazione tra le imprese, in molti casi, non risulta verificata la su richiamata coerenza tra i legami e gli accordi. Alcune volte, infatti, dietro una acquisizione integrale può nascondersi sia una logica di sviluppo reticolare, che, a maggior ragione una di tipo sistemico (con riferimento, quest'ultima, alle logiche che sottendono le acquisizioni proprietarie). La distinzione diviene invece netta ed univoca qualora si contempli la diversa logica di sviluppo che conduce rispettivamente alla crescita per integrazione, nella fattispecie quella sistemica (accezione di "sistema" "come struttura relazionale" prescelta, utilizzata in S. Vaccà "L'economia delle relazioni tra imprese dallo sviluppo dimensionale allo sviluppo per reti esterne", in *Economia e politica industriale*, n. 51, 1986) e per disintegrazione, quella reticolare, dei processi e delle attività aziendali. Possiamo tuttavia tendenzialmente affermare che agli estremi, con riferimento alla fattibilità di alcune alternative, non vi siano possibilità di sovrapposizioni.

³¹ Secondo M. Martinez, in (a cura di) R. Mercurio, F. Testa "Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business", G. Giappichelli Editore – Torino, 2000, con specifico riferimento ai network, "la stabilità dipende da un insieme di fattori. In primo luogo dalla capacità degli attori coinvolti in relazioni di coppia di mantenere stabili quei rapporti scegliendo adeguati meccanismi di coordinamento. In secondo luogo, dipende dalla molteplicità delle relazioni esistenti tra gli stessi attori, che possono essere collegati da più tipologie di relazioni e di meccanismi di coordinamento, anziché da una sola. Infine, dipende dalla duplicazione delle relazioni e cioè dalla ridondanza all'interno del network, riscontrabile quando diversi attori sono collegati dalla stessa tipologia di relazione". Con i dovuti accorgimenti – con riferimento soprattutto a quest'ultima ipotesi – relativi all'estensione dell'ambito della nostra discussione anche alle relazioni transazionali e sistemiche, ci sentiamo senza dubbio di poter accogliere tale prospettiva.

entrerebbero nella disponibilità dell'impresa, con il preciso intento di fungere da piattaforma di sviluppo per future competenze distintive.

In merito, potrebbe non risultare pleonastico specificare la particolare relazione che lega, in generale, le risorse alle competenze³², proprio perché le modalità di acquisizione delle risorse, siano esse tangibili od intangibili, presentano dei riflessi indiretti e mediati sul livello delle competenze stesse.

Con il termine *risorse* si intende, infatti, un insieme di fattori scarsi controllabili e impiegati dall'impresa per la sua operatività; ne costituiscono dunque esempi le immobilizzazioni, le capacità e le attitudini dei singoli dipendenti, i brevetti, ecc. Quando tali *asset* siano storicamente nella proprietà dell'impresa esse possono costituire a pieno titolo lo *stock* delle sue dotazioni. Le *competenze*, invece, essendo soggette a processi di apprendimento, cambiamento e sviluppo, sono il risultato dell'interazione, nello svolgimento dei processi aziendali, dell'insieme integrato di risorse, abilità e capacità specifiche, interne ed esterne all'impresa. In tale ottica, sembra potenzialmente emergere, come constateremo in seguito approfondendo la menzionata figura 2, che al livello transazionale degli accordi corrisponda l'approvvigionamento di *asset* specifici e/o l'acquisizione di competenze tipicamente funzionali, nel senso di circoscritte, le quali utili potrebbero dimostrarsi quale supporto e corollario alle attività interne del *core business*.

Ancora, le soluzioni reticolari risponderebbero all'esigenza di sviluppare competenze trasversali ed anche intersettoriali, cioè risultanti dall'interazione di soggetti appartenenti a settori differenti.

In proposito, specifichiamo che, nell'evoluzione transazionale appena descritta, la criticità dell'accordo riflette il passaggio dall'*outsourcing* tradizionale delle sole attività *non core*, a quello strategico³³, anche di attività *core*. Se il primo, oltre ad essere centrato sulla riduzione dei costi, risulta di natura prettamente tattica, il secondo si rivela di più ampia portata, essendo solitamente di lungo termine, prevedendo l'instaurazione di stretti legami operativi fra le parti nello sviluppo delle attività e dei prodotti, caratteristica che ne intensifica l'aspetto relazionale, abilitante lo scambio di competenze ed informazioni.

Al terzo livello, quello sistemico, si connetterebbero competenze di tipo *embedded* (non codificabili, per esempio), il cui controllo potrebbe implicare l'alternativa strategica acquisitiva; ecco che gli accordi, in tal

³² In proposito, vedi anche M. Calcagno, "L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management", in *Economia & Management*, n. 5, 1996, pag. 39.

³³ Per approfondimenti su *outsourcing* tradizionale e strategico si faccia riferimento a A. Mauri "Fiducia e conoscenza nei rapporti di outsourcing. Lo sviluppo dell'impresa virtuale", in *Sinergie* n. 50/1999.

senso assumerebbero, più propriamente, la fisionomia delle acquisizioni proprietarie. Proprio in prossimità di questa posizione, al crescere dei costi transazionali, l'*outsourcing* perde la sua convenienza ed il percorso di crescita sistemico subisce un'inversione di tendenza, internalizzandosi.

A questo punto, entrando nello specifico della prospettiva organizzativo-gestionale osserviamo che, successivamente all'individuazione degli accordi, è anche possibile ricondursi ad una determinata combinazione relativa alle leve utilizzabili nell'attività di *procurement*, e quindi delle politiche ad essa connesse.

Alla luce di ciò “le scelte di esternalizzazione si realizzano in vere e proprie politiche di approvvigionamento, che, agendo su leve gestibili dall'interno (prodotto, prezzo, fonti di approvvigionamento e comunicazione) tendono a ricomporre la dicotomia tra varietà dei fenomeni esterni e unicità di indirizzo interno, con l'obiettivo di armonizzare offerta e fabbisogno di materiali nel medio e nel lungo periodo”³⁴. Risulta, pertanto, evidente che una logica incrementale nell'utilizzo di tali leve riflette il diverso rilievo funzionale accordato alla funzione approvvigionamenti, e *a fortiori* la sua eventuale partecipazione nell'ambito della formulazione del piano strategico aziendale³⁵.

³⁴ A. Grando “Organizzazione e gestione della produzione industriale”, Ediz. EGEA, Milano, 1995.

³⁵ E' il caso di precisare, infatti, che l'individuazione e la scelta di un *mix* da impiegare per la gestione del *procurement*, anche nella logica di solo utilizzo incrementale delle leve, prevede la effettiva pianificazione degli strumenti a disposizione del management, e può considerarsi appannaggio di un'ottica evoluta nella gestione dell'approvvigionamento, tipica del marketing d'acquisto. Qualora l'approccio adottato sia quello innanzi descritto, viene da sé la marcata rilevanza accordata alla funzione approvvigionamenti in azienda. Quando, invece, tale visione sistemica non sia perseguita, prevedendo un utilizzo non continuo e non sistematico di tali strumenti, la gestione del *procurement* che se ne ricava è tipicamente votata al breve periodo, quale risposta alle contingenti necessità dell'approvvigionamento, attuata, probabilmente, in condizioni di limitata complicità ambientale o, nella peggiore delle ipotesi, di anacronistica gestione aziendale, che sempre e comunque però si trovano a riflettere un rilievo trascurabile della funzione nei processi decisionali interni e, dunque, anche e soprattutto nell'ambito della formulazione del piano strategico.

Fig. 2

Accordi tra imprese nell'area di produzione e politiche di approvvigionamento.

LEGAMI STRUTTURANTI FORMALI	MAX	VII "ACCORDI" DI OTTIMIZZAZIONE DELLA SCALA PRODUTTIVA	VIII IX "ACCORDI" DI IMPLEMENTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE		SISTEMI
	MED	IV ACCORDI DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE RETI DI FORNITURA	V ACCORDI DI EXTENSIVE PARTNERSHIP	VI ACCORDI DI PARTNERSHIP SU SINGOLI PROGETTI	RETI
	MIN	I ACCORDI SPOT	II ACCORDI DI SUBFORNITURA SPECIALIZZATA	III ACCORDI IDIOSINCRATICI ASIMMETRICI	TRANSAZIONI
		STANDARD	POTENTIAL	GAP	
COMPETENZE					

Fonte: nostra elaborazione

Nel più specifico ricorso all'esterno, inoltre, la funzione approvvigionamenti in particolare ha il compito di orientare la scelta del fornitore e di gestire il rapporto interno-esterno.

"Questa ottica esplicita d'altronde, un nuovo modo di operare della funzione, rilevante nei casi di aumentata complessità interna ed esterna, ed inteso alla costante osservazione della realtà di riferimento, unitamente alla continua supervisione dei legami indotto azienda terminale"³⁶.

Quadrante I: ACCORDI SPOT

Le modalità integrative di competenze qualificate come *standard* possono assumere – in un'ottica di relativa accessibilità del mercato di riferimento allorché sia preferibile non intersecare relazioni organizzate con i terzi – la forma degli **Accordi spot** di fornitura, con riferimento all'acquisto di componenti elementari, relativamente alla più generale complessità del prodotto-sistema, o all'acquisto nelle sole fasi di *early sourcing*³⁷.

³⁶ A. Grando "Organizzazione e gestione della produzione industriale" 1995, op. cit.

³⁷ In questo senso, l'acquisto avverrebbe per i componenti semplici, cosiddetti base, dei primi stadi assemblativi.

Con il termine *Accordi spot* intendiamo quegli accordi di approvvigionamento realizzati sul mercato in base alla pura convenienza economica.

In questo caso il soggetto terzo è stato riconosciuto nella figura del **fornitore**. Le trattative che vengono poste in essere a questo riguardo, sono essenzialmente impostate sulla negoziazione del prezzo, con la definizione di specifiche qualitative minimali ed ordini singoli, il cui orizzonte temporale non supera il **breve periodo**.

A questo livello transazionale, data la pressoché assoluta autonomia dei soggetti sotto l'aspetto dei legami strutturanti è ragionevole ritenere che la determinazione del prezzo finale sia la risultante della sola interazione tra le due forze contrattuali.

Ne discende che sia proprio quest'ultimo, la leva maggiormente utilizzata dal *procurement*. **La politica di prezzo**, in questo senso, viene utilizzata quasi quale alternativa esclusiva, da prendere in considerazione in questi casi, laddove cioè la rilevanza degli acquisti e la complessità ambientale si rivelano modeste. Volendo tra l'altro uscire da questo specifico contesto, al fine piuttosto di cogliere alcune implicazioni potenzialmente rilevanti, se inserite in una logica incrementale che si proponga di evidenziare il sentiero di sviluppo della funzione di approvvigionamento, in azienda, è possibile inoltre individuare lo specifico orientamento strategico-organizzativo-operativo, di volta in volta, assegnato alla funzione.

In particolare, in questo caso, esso viene riconosciuto nel profilo dell'**ufficio acquisti**, cui è demandata la sola gestione amministrativa degli ordini. Ciò implica che i *tasks* riconducibili alla funzione siano meramente esecutivi, e che il livello di propositività nella formulazione delle strategie aziendali, unitamente a quello di integrazione con le altre funzioni, siano pressoché trascurabili. Nello specifico tali attività si riconducono agli aspetti operativi di gestione del contratto di fornitura, che possono ritenersi di mera natura logistico-amministrativa, il cui contenuto si sostanzia in attività contrattuali standardizzate, attività di emissione dell'ordine e di sua documentazione.

Quadrante II: ACCORDI DI SUBFORNITURA SPECIALIZZATA

La valutazione della presenza di competenze potenziali in azienda può portare, in alcuni casi, ad una rinuncia sostanziale del loro sfruttamento interno. Tale decisione strategica può ricondursi, come precedentemente paventato, sia all'antieconomicità di un loro eventuale sviluppo – tipico è il caso dell'*overengineering* – sia ad alcune caratteristiche assunte dalle competenze in questione, nella fattispecie, non espressamente in linea con le tendenze attuali del mercato. In generale, dunque, quando ciò implichi la

maggior convenienza alla dismissione, piuttosto che all'operatività interne, è plausibile il trasferimento di tali competenze presso un soggetto indipendente che nel frattempo si ha avuto particolare cura di scegliere³⁸.

Ad avvalorare l'ipotesi dell'indipendenza giuridica dei soggetti possiamo riferirci al caso in cui il contesto economico di riferimento sia ritenuto semplice e stabile in termini di complessità e di criticità, rispetto, quest'ultima, ai materiali da reperire, tanto che risulti ancora possibile ricorrere a meri rapporti di compravendita.

Dato, tuttavia, il forte contenuto specialistico insito nello scambio, a seguito del trasferimento delle competenze potenziali, abbiamo denominato tali relazioni: **accordi di subfornitura specializzata**, che implicano comunque un certo legame tra il committente e il subfornitore che produce su commessa.

Una possibile definizione di tali accordi, con oggetto la prestazione di fornitura, potrebbe enfatizzare l'aspetto temporale della stessa, quale discriminante rispetto ai precedenti accordi *spot*.

L'orizzonte temporale preso in considerazione, più precisamente, infatti, può estendersi su un intervallo anche **pluriennale**, e prevedere la fissazione delle generiche linee guida della relazione tra i contraenti.

Il soggetto contraente è stato da noi identificato sotto l'appellativo di "**subfornitore istituzionale**", ad indicare l'avvenuta selezione di un referente indipendente, in grado di integrare/sviluppare il livello delle competenze in azienda, subordinatamente alla fissazione delle specifiche qualitative da parte del committente. Ciò significa, anche e soprattutto, che accanto all'essenziale **politica di prezzo** (che pone l'accento sul costo globale aziendale interno della fornitura), hanno assunto rilevanza crescente quelle relative alle **fonti di approvvigionamento**, e quelle **di prodotto**.

Le prime, da parte dell'impresa di riferimento, presuppongono le fasi di individuazione dei fornitori potenziali, di contatto con quelli censiti, di valutazione della loro idoneità al soddisfacimento del proprio fabbisogno, di scelta del fornitore ritenuto maggiormente idoneo e di controllo continuo della sua prestazione. Attività che, sostanzialmente, si conclude con la predisposizione di una *vendor list*³⁹.

Per ciò che attiene la politica di prodotto, questa ha l'obiettivo di focalizzarsi su tutto quanto risulta di pertinenza nella definizione dei materiali approvvigionati, e quindi della valutazione della loro criticità,

³⁸ Affinché questa operazione si riveli effettivamente implementabile, è necessario che la natura delle competenze sia tale da rendere del tutto praticabile il loro trasferimento: è questo il caso delle competenze replicabili.

³⁹ Per una trattazione più approfondita delle fasi di selezione e valutazione dei fornitori si faccia riferimento a A. Grandi, E. Sianesi "Il fornitore: dal prezzo alla prestazione globale", *Economia & Management*, Volume 22, settembre 1991.

della sostituibilità o standardizzazione, degli spazi di innovazione e miglioramento in termini di prezzo-performance(/qualità).

Ritornando all'aspetto contrattuale implementabile in questi casi, è, tuttavia, possibile, non presentando la fornitura un elevato livello di criticità, che l'accordo si limiti a realizzare un solo aspetto nell'ambito del più ampio *range* delle possibilità insite nella cooperazione, che noi abbiamo riconosciuto in quello operativo.

Ciò che intendiamo dire, più precisamente, si riferisce alla tipologia del rapporto cliente-fornitore impostato, il cui contenuto sostanzialmente, si manifesta sul fronte operativo ed enfatizza gli aspetti dell'affidabilità, nel senso di tempestività, della fornitura, della localizzazione in termini di vicinanza geografica al cliente e dell'attenzione al flusso dei materiali a livello inter-aziendale.

A tale tipologia di accordi potrebbero, a questo punto affiliarsi anche gli accordi JIT, che presuppongono un elevato livello di integrazione operativa tra cliente e fornitore, a fronte di un modesto apporto dal punto di vista tecnologico⁴⁰. Non è, tuttavia, da escludere che tali rapporti JIT possano ugualmente posizionarsi nel quarto quadrante e persino nel terzo, qualora si accompagnino contestualmente ad un accordo tecnologico, comunque preponderante⁴¹.

Per quanto riguarda l'orientamento interno della funzione, nell'ottica incrementale, precedentemente accennata riguardo ai sentieri di sviluppo della stessa, si potrebbe fare riferimento ad una **funzione approvvigionamenti**, che come tale sia orientata alla gestione del flusso dei materiali (**Direzione materiali**).

Ciò implica una aumentata integrazione, sia a livello interaziendale, che a maggior ragione a livello aziendale, prevedendo una maggiore permeabilità della comunicazione interna e soprattutto la collaborazione interfunzionale, presso le altre funzioni, dal Marketing, alla Qualità, all'Engineering, ecc...

La collocazione nell'ambito dell'organigramma aziendale, in questi contesti, purtroppo, non sempre segue coerentemente l'evoluzione occorsa nei ruoli e nelle specializzazioni inerenti l'approvvigionamento, tanto che, spesso, questi si trovano quale funzione di *staff* direzionale (il cui parere come sappiamo non è vincolante nell'ambito delle decisioni aziendali), o, nella peggiore delle ipotesi, quale appendice della funzione di produzione.

⁴⁰ A questo diverso grado di integrazione in termini di mix operativo- tecnologico, apportato dagli accordi JIT, sembra fare riferimento anche E. Massaroni "Logistica industriale", pag. 30, CEDAM, Padova, 1997.

⁴¹ Ciò naturalmente attiene alla specificità insita in ogni accordo, che in quanto tale è da ricondurre assolutamente ai fattori soggettivi e contingenti dell'accordo stesso.

E' chiaro, invece, alla luce di quanto riportato, ed anche in virtù delle competenze necessarie per una corretta gestione dei flussi dei materiali, concedere almeno rango funzionale alla funzione approvvigionamenti.

Quadrante III: ACCORDI IDIOSINCRATICI ASIMMETRICI.

Il processo di integrazione di competenze mancanti, il cui sviluppo non è sostenibile internamente, ed in condizioni in cui risulta conveniente l'approccio negoziale non organizzato, può talvolta assumere la connotazione degli **Accordi idiosincratici asimmetrici**.

Con tale termine ci riferiamo all'eventualità che la tipologia transazionale adottata, abbia come oggetto il trasferimento all'azienda di riferimento di risorse in cui sono incorporati forti connotati di specificità e che spesso in letteratura si usa richiamare col nome di *firm-specific*⁴².

Un esempio esplicativo di transazione idiosincratice che si svolge nel mercato dei beni intermedi, si realizza nel caso in cui tali beni siano realizzati su commessa e presentino caratteristiche di specificità ed esclusività. Di solito ciò è sufficiente a determinare una situazione di asimmetria contrattuale tra cliente e fornitore, laddove il **subfornitore firm-specific** è in grado di determinare il livello del prezzo finale⁴³. Questo è

⁴² In genere si tratta di un termine utilizzato per indicare la forte componente di unicità sviluppata nell'offerta di una determinata impresa a seguito del completamento di un processo di *learning by doing* legato all'utilizzo interno congiunto di risorse e capacità specifiche che ne renderebbero antieconomico il trasferimento all'esterno, costituendo piuttosto una piattaforma di differenziazione dell'impresa, e quindi di sviluppo del vantaggio competitivo. A tale accezione possono ricollegarsi anche i termini: *idiosyncratic* (Lado, Boyd e Wright, *A Competency-Based Model of the Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*, Journal of Management, vol 18, n. 1, 1992), *sticky* (P. Ghemawat, *Commitment: the dynamic of strategy*, The Free Press, New York, 1991)

⁴³ Quanto detto è sicuramente valido, a meno che la fornitura dei beni in oggetto comportando investimenti rilevanti in impianti specializzati ed in risorse umane qualificate, e sviluppando particolari economie *learning by doing*, si riveli tale da implicare anche una certa dipendenza rispettivamente alla propria offerta ed agli ordini ad essa relativi. Ecco che anche il fornitore sarà fortemente condizionato dalla specifica identità dell'acquirente ed entrerà in un rapporto bilaterale "stretto" con esso. La ritrovata simmetria nei rapporti tra cliente e fornitore li vincolerà all'intensificazione delle relazioni ed è assai probabile che le transazioni di mercato sfocino prima in accordi strutturati di lungo periodo, per poi giungere sino alla potenziale piena integrazione tra le parti. Ciò è tanto più plausibile, tanto più si riveli "frequente" l'interazione tra gli operatori, "incerto" l'ambiente di riferimento, ed "idiosincratice" l'oggetto del rapporto. A proposito delle tre dimensioni critiche delle transazioni (incertezza, frequenza, idiosincrasia) si faccia riferimento a S. Mariotti "l'impresa nello spazio economico: dal mercato alle organizzazioni gerarchiche multiplant", in Studi Organizzativi, n. 1, 1984, ma soprattutto a O.E. Williamson,

anche il motivo per cui le **politiche** di *procurement* perseguibili in questi casi si focalizzano sull'individuazione **delle fonti di approvvigionamento**, e poco possono far leva sul prezzo, fermo restando il continuo monitoraggio del suo livello a garantire l'economicità della gestione. Tali politiche si propongono, non solo di curare le relazioni con i fornitori, ma spesso anche di non concentrare gli ordini su uno solo di loro, cercando per quanto possibile di perseguire politiche di diversificazione delle fonti stesse.

L'orizzonte temporale su cui si estende l'accordo tende di solito al **lungo periodo**, e se le condizioni di complessità ambientale lo permettono, è possibile che anche l'autonomia tra i soggetti dal punto di vista formale sia massima.

La configurazione della **funzione approvvigionamenti**, in questi contesti, di solito non riceve forti spinte all'innovazione, data la relativa chiusura che si realizza sostanzialmente nei rapporti esterni, così da rivestire il più tradizionale modello funzionale, caratterizzato da una certa impermeabilità informativa nelle relazioni con le altre funzioni, persino presso la logistica.

Quadrante IV. ACCORDI DI RAZIONALIZZAZIONE DELLA RETE DI FORNITURA (R. d. F)

La tendenza evolutiva di molte imprese operanti in arene competitive dinamiche, per le quali si rivela sempre maggiore la necessità di differenziarsi focalizzandosi sull'offerta di prodotti di elevata qualità e valore aggiunto, oltre che sull'integrazione prodotto-servizio, ha fatto slittare la tradizionale percezione aziendale dell'impresa come entità isolata nello spazio economico, verso la consapevolezza di appartenere ad una rete di imprese tra loro interdipendenti perché operanti allo sviluppo di un comune prodotto complesso che si affermerà sullo stesso mercato finale. La constatazione di appartenere al medesimo canale produttivo-distributivo offrirà, infatti, alle imprese l'opportunità di ampliare la visione competitiva di riferimento, non più al livello inter-aziendale, quanto piuttosto tra reti di imprese offerenti sul mercato un prodotto omogeneo agli occhi del consumatore finale. E' in tal modo possibile superare la "viziosità" dei giochi che in letteratura si usa definire a somma zero⁴⁴ in favore di una

"Transaction cost economics and organization theory", in N.J. Smelser & R. Swedberg, (Eds), *The handbook of economic sociology* Princeton NJ: Princeton University Press, 1994, per la TCE (economia dei costi di transazione) fornisce un modello per la valutazione delle forme "alternative" di governo.

⁴⁴ Tali sono le cosiddette "negoziazioni ripartitive" in virtù delle quali gli sforzi di profittabilità di una impresa riducono irrimediabilmente il valore accumulabile dai soggetti operanti a monte e a valle della filiera di produzione.

diversa ripartizione dei benefici economici, lungo il processo logistico, a prevedere una serie di attività inter-aziendali congiunte orientate alla creazione di valore. Affinché ciò possa realizzarsi è fondamentale comprendere e superare tutte le barriere di carattere tecnico ed organizzativo (come i magazzini speculari, solo per citare un esempio)⁴⁵ che rallentano e rendono potenzialmente inefficiente tale processo di creazione del valore. Critica sarà in questo senso la capacità di costituire un *network* organizzativo flessibile che preveda l'integrazione in un unico sistema logistico di operatori economici appartenenti alla stessa rete di fornitura, e dunque di fornitori, produttori, distributori e clienti. In tale contesto, nell'ambito degli accordi, dalla parte di clienti e fornitori, trova valore sia la tesi che prevede l'instaurazione di **legami strutturanti di livello intermedio** tra gli operatori, la cui massima espressione sarebbe l'instaurazione di partecipazioni incrociate tra di essi, sia il contenuto delle competenze che l'impresa di riferimento intende integrare, individuabili nelle competenze di tipo complementare al *core business*. Con riferimento al modello teorico precedentemente esposto (Fig. 1), è plausibile, infatti, nel perseguimento di flessibilità incrementale, che l'individuazione delle attività giudicate di minor valore dai propri clienti di riferimento e gestibili dall'impresa con minore profittabilità rispetto a soggetti esterni, unitamente alla visione strategica di *network*, contribuisca a stimolare un certo snellimento nel complesso dei processi aziendali, producendo, mediante operazioni di esternalizzazione, l'effetto di liberare maggiori risorse interne per lo sviluppo di competenze individuate invece come strategiche⁴⁶. Gli

⁴⁵ L'esistenza di magazzini speculari si riferisce alla presenza di due attività, come gli immagazzinamenti, ad alta intensità di costo (ciò evidentemente nella prospettiva di un'analisi costo/valore, che si proponga di individuare lungo la R.d.F. le attività in cui risulta prevalere la componente costo o la componente valore) e appartenenti alla stessa R.d.F., che risultano affiancate. Esse sono tra l'altro attivate tra unità aziendali tra loro indipendenti, come le aziende a monte e a valle di una stessa R.d.F. Per ciascuna di esse la necessità di costituire scorte corrisponde, infatti, all'esigenza di far fronte e alla variabilità della domanda dell'azienda a valle e alla tempestività delle consegne per l'azienda a monte. Il miglioramento dei rapporti inter-aziendali e dei canali di comunicazione, attraverso la condivisione di alcune informazioni sulla stato di avanzamento dei rispettivi processi potrebbe in tal senso ridurre, se non quasi eliminare, le due attività di immagazzinamento incrementando appunto, a parità di valore totale creato lungo la R.d.F., il più generale rapporto costo/valore. In proposito, cfr. M. Grosso "Non c'è futuro per le imprese senza rete", in *Economia & Management*, n. 4/1993.

⁴⁶ Un esempio di impresa virtuale dominante che, in questo senso, ha ricorso ampiamente all'*outsourcing*, pur senza abbandonare le attività chiave, è rappresentato da Nike. L'impresa esternalizza il 100% della produzione di scarpe – scelta che le permette la massima flessibilità produttiva in un settore molto legato al fattore moda – ma produce internamente le componenti tecniche chiave del suo "Nike Air System" e, dunque, concentra le sue risorse sulle attività di R&S e su quelle post-produzione (marketing, vendite, distribuzione), contestualmente collegando tutte le attività mediante un efficace

accordi che in questo clima potrebbero realizzarsi sono stati ipoteticamente definiti **Accordi di razionalizzazione della rete di fornitura**, proprio con l'intento di sottolineare le caratteristiche su accennate e con la potenzialità di ricomprendervi una ragnatela di relazioni che tocca più livelli di fornitura e di sub-fornitura. Paradossalmente in tale ambito il numero degli interlocutori immediati di riferimento per l'impresa committente, cioè i **fornitori di primo livello** il cui rapporto ci proponiamo appunto di indagare, tende a diminuire, moltiplicandosi invece la tipologia e la qualità delle competenze che gli stessi debbono possedere per gestire l'intricata rete dei *sub-contractor*, o fornitori e subfornitori di secondo livello che a loro fanno capo nella realizzazione dei subsistemi del prodotto complesso finale. In relazione, all'unità degli intenti tra detti soggetti – sinteticamente concentrati nella contrazione del tempo e del costo totale dei processi di produzione e di offerta e di incremento del valore misurato sul livello del servizio, in termini di tempestività e qualità – e alla moltiplicazione delle occasioni di interazione si accresce, inoltre, l'intensità dell'interdipendenza tra gli attori, riequilibrando l'asimmetria contrattuale tipica dei rapporti a forte contenuto idiosincratico, come quelli già descritti nel terzo quadrante. Il livello dell'interdipendenza collega infatti le azioni di cliente e fornitore senza che per questo sia necessario, né conveniente procedere ad una integrazione proprietaria per la quale, di converso, si utilizzerebbero meccanismi di coordinamento di tipo gerarchico. In alcuni casi, con l'obiettivo di assicurare il legame ed impedire l'eventuale diffondersi di comportamenti opportunistici, possono accompagnarsi alla fiducia, maturata dalle precedenti interazioni e alla reputazione, acquisita dagli operatori nell'ambito del *network*, pacchetti partecipativi *soft* nei rispettivi domini azionari, come nel caso dei Kereitsu giapponesi⁴⁷, o anche partecipazioni minoritarie nel capitale del fornitore, dalla sola parte, dunque, del committente; in tal caso quest'ultimo assume la veste di impresa focale del *network*, di solito con l'obiettivo di rafforzare verosimilmente una funzione

sistema informativo di marketing. Cfr. A. Mauri, "Fiducia e conoscenza nei rapporti di *outsourcing*. Lo sviluppo dell'impresa virtuale", in *Sinergie* n. 50/1999.

⁴⁷ Le Keiretsu sono particolari federazioni, nel sistema industriale giapponese, di diversi attori ed imprese, legittimate, non solo da partecipazioni azionarie e dall'adozione di procedure e regole comuni, ma anche da relazioni sociali fondate sulla lealtà e sulla fiducia. Le principali Keiretsu giapponesi sono sei; tutte includono una banca commerciale, una compagnia di assicurazioni, una o più aziende industriali e un sistema di imprese subfornitrici di piccola e media dimensione, collegate mediante accordi contrattuali a lungo termine. Per approfondimenti sostanziali sul tema si faccia riferimento a M.L. Gerlach "The Japanese Corporate Network: a Blockmodel Analysis", in *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992.

proattiva dominante di coordinamento⁴⁸ e di indirizzo già risultante dalla maggiore “frequenza” delle relazioni da essa intrattenute e dalla capacità finanziaria disponibile. In ogni caso, l’aspetto relazionale col fornitore ispessisce e caratterizza le transazioni, ed è, di solito, rafforzato dalla prossimità geografica e dalla condivisione degli stessi valori. Ciò pone le basi per l’esistenza di una stessa macrocultura diffusa nel settore di riferimento, che talvolta viene anche supportata dall’influenza esercitata da alcune infrastrutture istituzionali⁴⁹. Tale caratteristica può evidentemente fornirci utili indicazioni in merito al lasso temporale su cui potrebbe estendersi l’accordo, essendo esso economicamente conveniente solo **a partire dal medio periodo**, in ragione sia del connotato relazionale delle transazioni, sia dell’entità degli investimenti tecnico-organizzativi necessari per la sua implementazione. L’intensità dell’interdipendenza, essendo il collante dell’integrazione, garantirebbe la stabilità del legame rendendolo plausibile **anche nel lungo periodo**.

Dal punto di vista dell’architettura organizzativa l’importanza assunta dalla funzione logistica in azienda diviene preponderante, proprio perché in mancanza di tale accorgimento non sarebbe possibile realizzare il predetto coordinamento tra tutti gli attori della rete di fornitura, in modo tale cioè che a parità di valore d’uso per il cliente finale, sia possibile ridurre il valore costo globale per poi allocarne il margine presso gli appartenenti alla rete. A maggior ragione **i compiti della funzione approvvigionamento divengono strategici**, proprio perché la corretta identificazione del numero ristretto dei fornitori di primo livello costituisce la prima condizione affinché l’integrazione del processo logistico globale avvenga con successo. In sintesi i fornitori dovrebbero presentare delle caratteristiche tecnico-operative attuali e potenziali tali da indurre la loro scelta. Non di meno sono, inoltre, da sottovalutare le competenze gestionali possedute da questi ultimi, i quali debbono comunque rivelarsi in grado di gestire efficacemente la rete dei fornitori dei livelli inferiori. Le leve utilizzate dalla funzione approvvigionamento fanno, dunque, riferimento all’insieme delle **quattro leve di procurement-mix**⁵⁰, con una particolare attenzione alle **politiche di**

⁴⁸ A rigore, esiste una differenza tra la funzione proattiva e quella di coordinamento; vedi in proposito A. Lipparini "Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo", edizioni ETAS Libri, 1995, il quale specifica che il ruolo proattivo (impresa "locomotiva") di un'impresa guida, quale nodo di un network, può evolversi in ruolo di coordinamento ("Coordinative Agent") di una serie di imprese nodali del network.

⁴⁹ E' il caso dell'influenza esercitata dagli organismi corporativi e dalla presenza di giornali e riviste specializzate di settore, come per esempio il San José Mercury News, che rappresenta il giornale di settore della Silicon Valley, per le aziende dei semiconduttori.

⁵⁰ Sul Marketing d'acquisto e sul procurement-mix si faccia riferimento a: A. Landi "Il Marketing di acquisto", F. Angeli, Milano, 1979, e a I. Lagioni "Il Marketing di Acquisto", Sviluppo & Organizzazione, n. 62 novembre-dicembre 1980.

comunicazione, la cui necessità si avverte in virtù dell'importanza che al flusso logistico fisico si accompagna un adeguato flusso informativo, ed alle **politiche delle fonti di approvvigionamento**. Per queste ultime è necessario in poche parole che i fornitori siano sempre informati dalle condizioni di offerta del committente, e che costantemente essi siano consapevoli del loro posizionamento nel *rating*, cioè della preferenza loro accordata dal committente in base al livello delle prestazioni offerte. Di solito l'esistenza di una *vendor list* agisce quale stimolo della competitività dei fornitori, soprattutto qualora essi concorrano in numero limitato.

Per quanto invece attiene la possibilità di implementare fattivamente l'oggetto dell'accordo – che, ricordiamo, risponde alla necessità di realizzare un coordinamento del flusso logistico tra la moltitudine dei subsistemi di prodotto provenienti da fornitori e subfornitori esterni e la cui esistenza si deve alla decisione di affiancare all'approvvigionamento tradizionale l'*outsourcing*, per quelle fasi di attività precedentemente sviluppate all'interno – i costi di coordinamento possono efficacemente essere limitati dalla predisposizione di avanzate ed omogenee interfacce tecnologiche di comunicazione che rendano possibile, in qualsiasi momento ed in tempo reale, conoscere lo stato e l'avanzamento dei rispettivi processi produttivi. Tale accorgimento fa sì che si possa limitare l'esistenza dei magazzini speculari, attività ad alto valore costo, contenenti scorte detenute a scopo precauzionale in condizioni di incertezza della domanda: sappiamo infatti che essa corrisponde per ogni fornitore alla quantità domandata dal rispettivo cliente di riferimento.

Quadrante V. ACCORDI DI EXTENSIVE PARTNERSHIP E DI CO-DESIGN.

La ricerca dell'efficienza e della competitività, possono condurre, in alcune esperienze d'impresa, alla re-distribuzione di competenze ed attività una volta considerate irrinunciabili, soprattutto alla luce di tradizione e cultura aziendali maturate nel tempo.

Potrebbe essere il caso in cui l'analisi delle competenze disponibili in azienda, con riferimento ad una particolare attività, abbia portato alla definizione di competenze potenziali (vedi infra, pgf. 2), per le quali deve, appunto, decidersi l'esito, o meglio, l'applicazione più idonea alla massimizzazione dei risultati economici. Di solito la soluzione che si rifà al *network* relazionale, e più precisamente all'individuazione di un *partner* in grado di assorbire il trasferimento di alcune competenze, si rivela la più adatta, tanto per la conservazione, quanto per lo sviluppo delle stesse.

Affinché ciò possa realizzarsi, affinché, cioè, sia possibile generare conoscenza a livello inter-organizzativo, è necessario dover procedere alla

costruzione di una base di conoscenza, per i *partner*, identificabile in una cosiddetta piattaforma relazionale, quale luogo ideale di interazione inter-organizzativa, e che consentirà l'effettiva organizzazione del processo di apprendimento⁵¹.

Una piattaforma inter-impresa può essere considerata un'occasione di incontro tra le competenze di una fonte principale di conoscenza, il cosiddetto *provider*, che, nella fattispecie, sarebbe la nostra impresa in procinto di formulare un accordo, ed un recettore (*recipient*) del sapere, il fornitore, il quale tuttavia non svolge il solo compito di semplice utilizzatore di un sapere altrove generato, ma partecipa attivamente al processo di sviluppo di un nuovo prodotto o alla realizzazione di un processo di cambiamento strategico⁵². Un esempio di tipica piattaforma relazionale, come momento di interazione tra imprese, può essere rappresentato da quella tipologia di progetti che coinvolgono, in maniera strutturata committente e fornitori e che possono risolversi in **Accordi di extensive partnership ed anche di co-design** coi fornitori.

Nel settore automobilistico è ricorrente osservare l'esistenza di attività di cooperazione che prevedono il coinvolgimento dei fornitori sin dalle prime fasi di sviluppo di un prodotto (Massaroni, 1997 per FIAT Auto⁵³, Fruin, 1992 per Toyota e Daihatsu Motor⁵⁴, A. Lipparini, 1998 per Zanussi-Electrolux Grandi Impianti e Ronda Europa⁵⁵), operazioni che più tecnicamente si riferiscono all'attività di *early involvement*.

⁵¹ Consulta I. Nonaka "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5, 1994, pagg 14-37.

⁵² A. Lipparini "L'apprendimento Relazionale" in *Sviluppo & Organizzazione*, N. 166, marzo-aprile 1998.

⁵³ E. Massaroni "La competizione globale: un'opportunità per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese", *working paper* 1998.

⁵⁴ Tale caso aziendale costituisce un esempio di crescita di competenze del fornitore, agevolate dall'interazione col committente, nella fattispecie Toyota facilita il processo di crescita dei suoi fornitori mediante il trasferimento di competenze, da cui scaturisce, in seconda istanza un'accelerazione bilaterale dei processi di apprendimento. E così la Daihatsu Motors è riuscita a risalire la piramide del sistema di fornitura con a capo la Toyota apprendendo, dapprima, le necessarie tecniche di produzione per abilitare la cooperazione, come il Just in Time nei sistemi di consegna, produzione ed approvvigionamento, e, successivamente, le tecniche di gestione e management. Uno dei risultati tangibili di tale cooperazione è stato, nel 1984, l'introduzione di un modello a 4 ruote motrici, conosciuto con il nome di "Rocky" sul mercato americano. M.W. Fruin "The Japanese enterprise system", Oxford University Press, New York, 1992.

⁵⁵ "La Electrolux Zanussi Grandi Impianti, leader mondiale nelle attrezzature per la ristorazione, nell'ottica di extensive partnership guidata dalle competenze, ha affidato alla vicentina Ronda Europa la fornitura di tutti i tipi di vasche e piani di lavaggio per gli impianti prodotti negli stabilimenti europei del gruppo." Quest'ultima è, infatti, una delle prime imprese europee nelle lavorazioni dell'acciaio inossidabile e possiede competenze specifiche nelle tecniche di stampaggio. "l'accordo di durata quinquennale, ha previsto il

Occorre precisare che la condizione abilitante un trasferimento di competenza consta, a monte, nella capacità di rendere codificabile la conoscenza e, dunque, nella possibilità di effettuare una conversione di conoscenza tacita in esplicita, in modo da permetterne il successivo assorbimento da parte del *recipient*⁵⁶.

Per ciò che, più in particolare attiene l'accordo, esso presuppone l'instaurazione di un rapporto evoluto e **duraturo** presso il *partner*, in cui vengono toccati i massimi livelli di integrazione operativa e tecnologica⁵⁷.

Il soggetto *partner* è stato a questo punto identificato con un fornitore *partner* o con un sub-fornitore snello⁵⁸.

In riferimento alla strutturazione formale dell'accordo, tali rapporti di *partnership*, nonostante l'invisibilità esterna dell'assetto societario effettivo, non comportano mai la perdita dell'individualità del *partner*, al contrario, ne esaltano la soggettività e le peculiarità, considerate portatrici di varietà e di innovazione, sotto tutti i punti di vista.

Proprio per questo motivo, dunque, anche lo stesso processo di scelta del numero dei fornitori *partner* tra loro coordinati, i quali dovranno essere legati sotto questa stessa tipologia di accordo, deve essere tale da non disincentivare il loro contributo alla *performance* ed all'innovazione.

Si ritiene, infatti, che una bassa restrizione all'entrata di nuovi operatori nel *network* riduca di fatto la loro *performance*, incentivando comportamenti opportunistici; ciò anche per la difficoltà di coordinare attività che presuppongono compiti complessi.

Parimenti, un livello molto elevato di restrizione all'accesso non fornirebbe incentivi adeguati al contenuto qualitativo ed innovativo del prodotto, favorendo la percezione del fornitore di non avere concorrenti diretti⁵⁹.

trasferimento di una pressa da Electrolux a Ronda, per consentire a quest'ultima la fornitura di tutti i tipi di vasche e piani di lavaggio destinati ad equipaggiare le attrezzature Electrolux nella ristorazione collettiva." A. Lipparini, "L'apprendimento Relazionale", in Sviluppo & Organizzazione, n. 166, Marzo-Aprile 1998.

⁵⁶Tale accorgimento produce altresì l'esternalità di poter disporre in azienda di alcune capacità divenute riconoscibili e dunque replicabili in altri contesti. L'operazione di codifica, in sintesi, genera un complesso di routine interne che rappresentano la memoria organizzativa ed il formulario dell'impresa per le sue applicazioni future.

⁵⁷ Una interpretazione di rapporto evoluto viene fornita in E. Massaroni "Logistica Industriale", CEDAM, Padova, 1997, pagg. 29 e ss.

⁵⁸ Sulle caratteristiche della sub-fornitura snella si faccia riferimento a E. Massaroni, 1998, "La competizione globale: una opportunità per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese", op. cit. pag. 12 *working paper*, che prende in considerazione il caso Fiat, quale impresa *leader*, trainante dello sviluppo e della internazionalizzazione delle imprese sub-fornitrici che ad essa fanno capo, e che con essa progettano lo sviluppo del prodotto.

⁵⁹ Questo concetto è stato in passato utilizzato per descrivere le motivazioni che hanno indotto il fallimento delle imprese automobilistiche statunitensi, giudicate poco attente alla considerazione di queste tematiche, rispetto a quelle giapponesi. Vedi in proposito E.

Anche qui, a questo punto, le politiche di competenza della funzione approvvigionamenti, che assume in questo caso una connotazione strategica, si basano sull'insieme delle opzioni del **procurement-mix**, con particolare **accento alle politiche di comunicazione**. Attraverso di esse l'impresa si propone di far conoscere le proprie posizioni e disponibilità presso i potenziali *partner*, e di rendere loro note le sue modalità di aggiornamento e gestione del *rating*, ai fini della stimolazione della concorrenzialità tra gli stessi⁶⁰. E' possibile, inoltre, che siano indicati i sentieri di sviluppo e le facilitazioni offerte dal punto di vista finanziario. In cambio, la nostra impresa di riferimento richiederà il possesso di particolari competenze e capacità, quali quelle di sviluppo tecnologico e di gestione del *business*, oltre che del possesso di ulteriori capacità e competenze da parte del management.

L'integrazione a livello informativo, per la gestione in tempo reale di tutte le problematiche inerenti il rapporto, può raggiungersi attraverso le potenzialità innovative offerte dalle risorse dell'EDI⁶¹. Per rapporti che raggiungono i predetti livelli di cooperazione, infatti, per di più inseriti in un contesto reticolare, la corretta gestione della risorsa informazione, diviene più che mai un aspetto critico da non sottovalutare.

Dal punto di vista inter-organizzativo, data per scontata la configurazione interna accentuatamente integrata, è possibile che il necessario coordinamento richiesto per l'implementazione dei progetti, sia realizzato grazie al ricorso a *team* di miglioramento congiunto⁶² (*improvement team*),

Abrahamson e C.J. Fombrun, 1994 "Macrocultures: determinants and consequences". *Academy of Management Review*, 19: 728-755. Inoltre, per ulteriori approfondimenti, J. Candace, W.S. Hesterly, S.P. Borgatti, "Le reti Organizzative", in *Sviluppo & Organizzazione*, N. 170, novembre-dicembre 1998, indagano la possibile relazione esistente tra le variabili della restrizione all'accesso e degli indici di performance ed innovazione; essa assume graficamente l'andamento di una curva ad U rovesciata, che trova il suo punto di massimo, rappresentativo della condizione ottimale, nel rapporto tra i valori medi delle due variabili.

⁶⁰ Ad avvalorare tale necessità trova ragione l'esistenza di politiche di parallel sourcing, o di *ranking* "virtuale", esperibili quando il numero dei fornitori di riferimento scende drasticamente. Si consulti, in merito Richardson "parallel sourcing and supplier performance in japanese automobile industry", *strategic Management Journal*, vol. 14, 1993.

⁶¹ In proposito, vedi K. Kumar, H. van Dissel, P. Bielli, "La collaborazione possibile. Gestire i conflitti e la cooperazione nei sistemi informativi inter-organizzativi", in *Economia & Management*, n. 4/1996.

⁶² Sulle attività di miglioramento continuo congiunto, come approccio incrementale nel raggiungimento dell'eccellenza logistica, si faccia riferimento a E. Massaroni, A. Pastore, "La riprogettazione del processo logistico" *working paper*, 1997.

con a capo un *resource manager* assegnato ad ogni fornitore⁶³, che permetta di interfacciare le funzioni coinvolte, tenendo conto dell'obiettivo finale, che consiste nel garantire contemporaneamente il miglioramento del livello qualitativo, il contenimento dei costi e l'incremento della redditività del fornitore.

Quadrante VI. ACCORDI DI PARTNERSHIP SU SINGOLI PROGETTI.

Nei settori in cui il *Know-how* è critico, le imprese devono poter contestualmente gestire la ricerca interna e quella esterna, i cui contenuti risultano, sempre più spesso, del tutto complementari, soprattutto se ci si propone la realizzazione di prodotti ad alto contenuto innovativo. Lo sviluppo di sapere in collaborazione, laddove esiste un *gap* di competenze su aspetti del proprio *business*, consente l'accesso ad informazioni e risorse non altrimenti controllabili o gestibili dall'impresa da sola. L'obiettivo che si prefiggono gli accordi di collaborazione, in questo ambito, è appunto quello di sviluppare una piattaforma di interazione ove innestare processi di apprendimento di competenze chiave nel successo d'impresa⁶⁴. Tali accordi, in virtù della loro inevitabile connotazione relazionale, testimoniano l'intenzionalità di instaurare un meccanismo interazionale non temporaneo⁶⁵ di ricorso all'esterno, attivato per la compensazione di alcune capacità, quale mezzo di espansione delle proprie competenze in una logica di *reciprocal learning*.

⁶³ In proposito, osserviamo che il ricordato trasferimento di competenze da Toyota a Daihatsu Motors è avvenuto grazie all'innesto in quest'ultima di alcuni ex dipendenti e dirigenti della Toyota, che hanno assunto ruoli di responsabilità in attività critiche.

⁶⁴ Nell'ambito dei possibili accordi che a pieno titolo possono inserirsi in questo quadrante, non possono essere trascurate anche le ipotesi in cui un'impresa, appartenente ad un settore maturo, tenti di differenziarsi sfruttando inedite partnership per rinnovare radicalmente la sua offerta; anche qui le competenze che intende assorbire possono tanto essere omogenee al suo core business (similari e trasversali), accordo con un concorrente, tanto intersettoriali, accordo con un operatore appartenente ad un altro settore. In proposito, si faccia anche riferimento a C. Boari "Le joint-venture tra imprese concorrenti nei settori maturi" in Sinergie, n. 20 Settembre-Dicembre 1989. Tra l'altro, in tale lavoro viene specificato che "le alleanze tra imprese concorrenti possono assumere una pluralità di forme e comportare o meno la circolazione di capitali azionari tra i partner. In generale, è possibile distinguere tra alleanze *equity* (joint-venture, acquisizioni di quote di partecipazione, consorzi) e *non equity* (accordi di R&S, di produzione, di approvvigionamento, di commercializzazione). Quanto detto è ovviamente valido per tutti gli accordi contemplati in questo quadrante.

⁶⁵ Di solito, infatti, il ricorso all'esterno nell'ottica del breve periodo, per procedere alla compensazione di capacità produttiva, nella prospettiva di adeguare l'offerta aziendale a determinati livelli della domanda, si riconosce nel profilo della cosiddetta subfornitura di capacità.

La possibilità di intrecciare accordi di vario genere, di solito a mezzo di *Joint-venture*, *equity* e *non equity*, create *ad hoc* con imprese terze, sia concorrenti⁶⁶ che provenienti da settori differenti, potrebbe essere la risposta più adeguata alla gestione della complessità ambientale, dato che il basso livello dell'interdipendenza reciproca non sembra, in questi frangenti, poter garantire da solo il successo dell'accordo. L'alleanza supporterebbe altresì il recupero e il perseguimento di interessanti ed incrementali livelli di vantaggio competitivo, e dunque di redditività, non altrimenti raggiungibili, se non a mezzo cooperazione, rivestendo una connotazione tipicamente strategica.

Abbiamo inteso ricomprendere tali alleanze nella tipologia degli **Accordi di partnership su singoli progetti**, in cui il legame tra parti è spesso evidentemente esternalizzato, nel senso che la condivisione del *business* tra cliente e fornitore si realizza per creazione di un nuovo organismo (come per le *joint venture equity*), in ragione di cui la rispettiva indipendenza giuridica viene, di solito, salvaguardata, ma che, nella chiave interpretativa da noi proposta, si risolve nell'instaurazione di **un'intensità strutturante del legame almeno intermedia**, in quanto circoscritta al solo accordo, e dunque alla *Joint*, tra gli attori .

Per avere un'idea dell'oggetto di una possibile *partnership* in questo contesto possiamo ricordare l'esperienza aziendale dell'italiana Riello Condizionatori Aermec, con la giapponese Sharp, per la realizzazione del condizionatore d'aria "Inverter", dotato di intelligenza elettronica nell'autoregolamentazione della temperatura, competenza evidentemente fornita da Sharp, possedendo la Riello le sole competenze relative alla parte strutturale e frigorifera.

L'ottica di *partnership* rivestita in quest'accordo risponde allora all'esigenza di individuare dei soggetti in grado, non solo di apportare un contributo manifatturiero, ma anche progettuale, in quei casi in cui le potenzialità realizzative di un progetto ambizioso non possono strutturalmente appartenere all'impresa di riferimento.

Il *partner* dell'accordo, a questo punto, perde in un certo senso le caratteristiche del fornitore *strictu sensu*, per assumere, piuttosto, l'identità

⁶⁶ In questo caso si tratterebbe di accordi tipicamente orizzontali, in cui la similarità dei *partner* risulta più elevata rispetto agli accordi verticali sinora descritti. "Questo fatto non esclude la elevata complementarietà di contributi similari, nei casi in cui le imprese singole non siano in grado di sviluppare adeguatamente un'attività". S. Albertini "Gli Accordi Strategici". Ediz. EGEA, 1991.

di un *comaker*⁶⁷, cioè di un fornitore con competenze progettuali e manifatturiere tecnologicamente avanzate.

Saranno dunque richieste, quali requisiti per accedere alla *partnership*, le capacità già fondamentali per gli accordi precedenti, con l'aggiunta di quelle inerenti i fattori di coerenza a livello strategico. Di solito, infatti, l'ambito dell'accordo arriva in questi casi, persino ad intersecare i rispettivi domini di pianificazione strategica.

In ragione di ciò, le pratiche di costituzione di relazioni *skill and risk sharing* strutturate tra imprese, anche nella loro fase di preventiva selezione dei *partner*, debbono basarsi sulla rispettiva fiducia tra i contraenti. Tale caratteristica, nell'ambito di un modello relazionale evoluto cliente-fornitore, "crea le condizioni affinché gli scambi tra entità tecnologicamente e istituzionalmente separate possano assumere la forma di *problem-solving*"⁶⁸, piuttosto che di rigida contrattazione, senza cioè che si debba ricorrere ad una capillare formalizzazione preventiva dell'accordo. Questa particolarità permette, in un certo senso, una maggiore flessibilità e reattività in contesti di crescente complessità ambientale.

Nel più peculiare ambito della gestione del progetto, il ricorso ricorrente alla filosofia orientata al marketing d'acquisto, a prevedere, appunto, l'impiego consapevole e sistematico delle politiche di *procurement*, varierà in virtù dello stato di avanzamento del progetto stesso, e dunque del suo ciclo di vita, ricalcandone le caratteristiche.

Ciò implica il delinarsi della necessità di creare una **funzione approvvigionamenti *ad hoc*** accentuatamente integrata (anche per i compiti che non le sono tradizionalmente propri), chiamata a svolgere diverse attività nell'ambito delle diverse fasi del ciclo di vita del progetto. Un simile contesto intensifica ed importa una radicale ristrutturazione dei *task* della funzione approvvigionamenti, pur tuttavia, contestualmente coinvolgendo una molteplicità di ruoli e di funzioni aziendali⁶⁹.

Quadrante VII. "ACCORDI" DI OTTIMIZZAZIONE DELLA SCALA PRODUTTIVA.

E' plausibile che una configurazione sistemica, quale struttura relazionale, venga adottata in contesti ambientali pressoché stabili dal punto di vista

⁶⁷ Sulle caratteristiche della Comakership, quale fisionomia di partnership evoluta nel progredire dell'assetto organizzativo-relazionale, si faccia riferimento a G. Merli, M. Loni, "Comakership", Isedi, Torino 1997.

⁶⁸ A. Mauri "Fiducia e conoscenza nei rapporti di *outsourcing*. Lo sviluppo dell'impresa virtuale", in Sinergie n. 50/99.

⁶⁹ S. Albertini assimila alla tipologia degli accordi complessi tutti quegli accordi tra imprese che prevedano il coinvolgimento di più funzioni aziendali. "Gli accordi strategici", op. cit.

della domanda ma non dell'offerta, in cui, appunto, la domanda si rivela crescente. Una internalizzazione, in questo senso, è in grado di consentire il raggiungimento della dimensione ottima produttiva, e di qui il perseguimento di economie di scala, attraverso la minimizzazione dei costi medi unitari di prodotto.

In sintesi, i sintomi della complessità vengono a ragione ritenuti controllabili attraverso la internalizzazione delle fasi a monte e a valle del proprio processo. Per indicare tali tipologie acquisitive abbiamo fatto ricorso alla terminologia **“Accordi” di ottimizzazione della scala produttiva.**

La complementarietà delle competenze, in questo senso, viene avvertita per le sole attività che non appartengono al *business* aziendale, ma che, tuttavia, risultano reperibili all'esterno.

In questi contesti, l'impresa è incentivata a porre in essere delle politiche aggressive di sviluppo, che si concretizzano più che in accordi, in vere e proprie acquisizioni. Questo è anche il motivo per cui il termine accordi nel quadrante in questione, è stato posto tra virgolette. In tale ambito, infatti, la connotazione cooperativa viene quasi del tutto a mancare, lasciando **rilevanza maggiore all'intensità dei legami strutturanti**, e per questa via all'aspetto giuridico-formale, più volte richiamato. Il disegno dei confini inter-aziendali, di conseguenza, va tendenzialmente a confondersi, se non a perdersi, in ragione dell'avvenuta integrazione.

A questo punto, sarebbe però utile procedere ad un'ulteriore distinzione, stabilire cioè a quale tipologia acquisitiva appartiene la fattispecie su menzionata. Ciò al fine di discriminare la maggiore o minore nitidezza dei legami strutturanti tra le imprese coinvolte, e dunque la conservazione, se possibile, di un certo grado di autonomia da parte dell'acquisita.

PICCOLA APPENDICE⁷⁰.

L'analisi potrebbe essere incentrata su due discriminanti, la necessità di interdipendenza strategica e la necessità di autonomia organizzativa.

L'interdipendenza strategica prevede il trasferimento da parte del soggetto integrante, di competenze operative (uso comune delle risorse), funzionali (*skill* funzionali), dirigenziali (*skill* di direzione generale). Tali competenze possono essere trasferite separatamente, od in via incrementale. L'intensità dell'interdipendenza, alta o bassa, può essere valutata in base all'entità di questi trasferimenti, dal livello operativo, a quello dirigenziale.

Per ciò che attiene la necessità di autonomia organizzativa, nelle acquisizioni, l'autonomia può essere concessa all'acquisita, se la sopravvivenza delle sue capacità strategiche,

⁷⁰ Nella trattazione di questa appendice ci siamo ispirati all'approccio circa le modalità di acquisizione, seguito da P.C. Haspeslagh e D.B. Jemison “Managing Acquisitions. Creating value Through Corporate renewal”, tradotto in Italia con il titolo “La gestione delle acquisizioni, successi ed insuccessi nel rinnovamento delle imprese. ETAS libri, 1992.

capacità ritenute interessanti al momento dell'acquisizione, si trova a dipendere, in prima istanza, dalla conservazione della cultura aziendale che le ha prodotte. In questo caso sembrerebbe profilarsi una necessità di autonomia organizzativa "alta".

L'incrocio tra i vari livelli di necessità di interdipendenza strategica e di necessità di autonomia acquisitiva, rende possibile la classificazione di 4 (le prime tre sono ritenute acquisizioni di tipo strategico) tipologie acquisitive: assorbimento, simbiosi, conservazione, holding.

- 1) ASSORBIMENTO: necessità di interdipendenza strategica ALTA, necessità di autonomia organizzativa BASSA.
- 2) SIMBIOSI: necessità di interdipendenza strategica ALTA, necessità di autonomia organizzativa ALTA.
- 3) CONSERVAZIONE: necessità di interdipendenza strategica BASSA, necessità di autonomia organizzativa ALTA.
- 4) HOLDING: necessità di interdipendenza strategica BASSA, necessità di autonomia organizzativa BASSA. Questa combinazione è tipica di acquisizioni in cui l'impresa acquirente non ha alcuna intenzione di procedere ad integrazioni mirate alla creazione di valore che non sia riconducibile al solo aspetto finanziario.

L'appartenenza ad una tipologia acquisitiva piuttosto che ad un'altra, potrebbe esserci, ulteriormente, utile ad individuare l'eventuale trasferimento/assorbimento delle competenze e delle capacità all'interno del sistema.

E' plausibile che nel caso esaminato in questo quadrante, la necessità di autonomia organizzativa tesa alla conservazione delle capacità dell'acquisita, si riveli poco rilevante, o comunque oscilli in un *range* basso-medio. Al contrario, la necessità di interdipendenza strategica può mantenersi su un *range* medio-alto, a contemplare il trasferimento incrementale dalle competenze operative a quelle direzionali.

Concludiamo che la tipologia dell'ASSORBIMENTO possa rientrare nella fattispecie che più ci riguarda da vicino; essa prevede principalmente trasferimenti di capacità operative e funzionali, utili all'integrazione produttiva tra le imprese.

Tanto più la tipologia acquisitiva si avvicina all'assorbimento, e tanto più i confini aziendali e l'autonomia dell'acquisita vanno confondendosi con la volontà e con le linee di sviluppo dell'integrante, divenendo sempre più imponenti i legami strutturanti (**Fornitore assorbito**).

Da questo punto di vista, tutte le **politiche integrative verticali**, vengono stabilite a livello centrale. Inoltre, i *task* di pertinenza della funzione approvvigionamenti sono tanto meno specializzati quanto minore si rivela il ricorso all'esterno, e come sappiamo la logica sistemica si sviluppa, proprio, con l'intenzione principale di ridurre al minimo la propria dipendenza da esso. In tale ipotesi il ricorso esterno, soltanto residuale, può riguardare, al limite, soli materie e materiali che, in via di massima, non sono ritenuti

strategici (approvvigionamento tradizionale), e ancora, in alcune condizioni del tutto transitorie, sostanzialmente nella cosiddetta subfornitura di capacità.

Più in generale, invece, dato che le acquisizioni pongono delle ripercussioni minori a livello inter-organizzativo, e necessità di integrazione interna, più che inter-aziendale, il livello strategico della funzione approvvigionamenti rimane circoscritto alle decisioni del vertice aziendale, interessando i livelli inferiori solo relativamente alle politiche di accentramento/decentramento.

Con tale termine vogliamo fare riferimento alla “distribuzione del potere decisionale fra i diversi livelli della struttura. Il potere decisionale va riferito al processo decisionale e non soltanto alle fasi di scelta e di autorizzazione”⁷¹.

Da questo punto di vista, il dipartimento responsabile degli approvvigionamenti, è notevolmente accentrato a livello *corporate*, mentre i dipartimenti acquisti di livello *plant* sono delegati della sola gestione amministrativa degli ordini ad unità interne decentrate. Il coordinamento tra unità, in detti contesti è tipicamente di tipo gerarchico, esso è regolato, cioè, da decisioni manageriali che arbitrariamente stabiliscono, per ogni prodotto scambiato, il prezzo ed il livello del servizio corrispondente alle diverse quantità (**Funzione di gestione degli ordini inter-sistemici**). Ciò implica che nei rapporti inter-sistemici tra cliente e fornitore, il cliente debba avvalersi di un fornitore predeterminato.

Quadranti VIII e IX. “ACCORDI” DI IMPLEMENTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE.⁷²

Quando un'impresa-sistema valuta insufficiente la sua dotazione di competenze, è plausibile che ponga in essere una serie di acquisizioni (“accordi”), volte al loro reperimento (**Accordi di implementazione e valorizzazione delle competenze**). **Le politiche** perseguibili, in questo ambito, sono tipicamente quelle **integrative**, sia **verticali**, sia **orizzontali**.

L'esigenza avvertita primariamente, una volta acquisite tali competenze dall'esterno, è quella di provvedere alla loro diffusione all'interno del sistema, affinché quest'ultimo sia in grado di metabolizzarle.

Relativamente a quanto in precedenza detto in materia di acquisizioni (vedi infra: piccola appendice), è possibile che la tipologia acquisitiva sia quella

⁷¹ F. Isotta “Le forme organizzative: evoluzione e progettazione” in (a cura di) M. Rispoli “L'impresa industriale”, cap. 10, Il Mulino 1989.

⁷² Abbiamo, di seguito, assimilato ad un'unica fattispecie acquisitiva i quadranti VIII e IX. Riteniamo, infatti, che i processi di assorbimento di competenze potenziali o mancanti siano pressoché analoghi sotto i due aspetti critici dell'accordo in quanto relazione organizzata e dell'accordo in quanto contratto formale.

della CONSERVAZIONE. Quest'ultima, in particolare, si caratterizza per una elevata necessità di autonomia organizzativa, unitamente ad una bassa necessità di interdipendenza strategica, che ricordiamo può essere interpretata in virtù del possesso di determinate capacità.

L'aspetto concernente la necessità di autonomia organizzativa, è tanto più rilevante, quanto più le ricordate capacità sono espressione della cultura aziendale dell'acquisita. Qualora il processo di integrazione non provvedesse adeguatamente a tutelare tale autonomia, l'impresa entrata nella nuova sfera di influenza, correrebbe il rischio di perdere la sua unicità, conseguenza che implicherebbe la distruzione del valore potenzialmente assorbibile dal sistema, facendo venire meno la *ratio* insita nel processo di acquisizione stesso (**Fornitore conservato**).

Questo aspetto può rivelarsi utile all'analisi dei confini aziendali. Alla luce di quanto detto, questi ultimi, in via di massima, dovrebbero permanere soprattutto a livello organizzativo. In sintesi, in una acquisizione per conservazione, non è possibile clonare, nel senso di duplicare, le vie gestionali già adottate all'interno del più ampio sistema, pena la perdita delle peculiarità che contraddistinguono l'acquisita.

A questo proposito, è semplice indovinare anche il grado di accentramento/decentramento⁷³ interno relativo al dipartimento acquisti nell'ambito del sistema. In altre parole si tratta di decidere se assegnare delle risorse al servizio dei singoli progetti esperibili di volta in volta con l'unità assorbita, in questione, oppure se mantenere un unico ente accentrato per gli acquisti.

Sembra ragionevole, rispettare nel nostro caso, la configurazione multilivelli decentrata, concentrando, dunque, a livello *corporate* gli acquisti che presentino una qualche valenza strategica e quelli attraverso i quali è possibile realizzare delle economie di costo⁷⁴. Si rivela, al contrario, plausibile delegare alcune attività, relative in qualche modo a quegli acquisti legati alla realizzazione di progetti e di commesse, al più basso livello *plant*, tale che sia possibile per l'unità decentrata individuare: cosa, quanto, come e da chi acquistare (**Funzione approvvigionamenti centrale e funzione approvvigionamenti decentrata**).

In questo contesto si pongono, tuttavia, rilevanti problematiche connesse alla doppia subordinazione che viene a crearsi in capo alla stessa unità

⁷³ Sulle tematiche di accentramento/decentramento, può essere utile riferirsi a quanto osservato da E.R. Corey "Should companies centralize procurement?" in Harvard Business Review, November-December 1978.

⁷⁴ Per ulteriori considerazioni sull'articolazione organizzativa multilivelli degli acquisti, si faccia riferimento al caso Alcatel Network Service Division, studiato da M. Polcino "La gestione del procurement nelle aziende complesse: il caso Alcatel Network Service Division", Scuola Superiore di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa, Ottobre 1999.

organizzativa elementare (posizione individuale). “Il decentramento a livello di progetto fa sorgere una situazione di doppia dipendenza gerarchica per il responsabile degli approvvigionamenti di progetto: da una parte nei confronti del *project manager*, dall’altro verso il *manager* degli approvvigionamenti a livello centrale”⁷⁵.

Fig 3 Caratteristiche, contenuto e soggetti degli accordi: uno schema riepilogativo.

	PROFILO DEL CONTRAENTE	ORIZZONTE TEMPORALE DELLA RELAZIONE	GRADO DI AUTONOMIA GIURIDICA	POLITICHE DI APPROVV. (PROCUREMENT-MIX)	PROFILO DELLA FUNZIONE APPROVV
ACCORDI SPOT	<i>FORNITORE (INTERCAMBIABILE)</i>	<i>BREVE</i>	<i>MAX</i>	<i>DI PREZZO</i>	<i>UFFICIO ACQUISTI</i>
ACCORDI DI SUBFORNITURA SPECIALIZZATA	<i>SUB-FORNITORE ISTITUZIONALE</i>	<i>MEDIO-LUNGO</i>	<i>MAX</i>	<i>A) DI PREZZO (CT TOT) B) DELLE FONTI DI APPROVV C) DI PRODOTTO</i>	<i>DIREZIONE MATERIALI /FUNZIONE APPROVV</i>
ACCORDI IDIOSINCRATICI ASIMMETRICI	<i>SUB-FORNITORE FIRM-SPECIFIC</i>	<i>LUNGO</i>	<i>MAX</i>	<i>A) DI PRODOTTO DELLE B) FONTI DI APPROVV</i>	<i>FUNZIONE APPROVV</i>
ACCORDI DI RAZIONALIZZAZIONE DELLA RETE DI FORNITURA	<i>FORNITORE INTERDIPENDENTE DI PRIMO LIVELLO</i>	<i>MEDIO-LUNGO</i>	<i>MED</i>	<i>(PROCUREMENT-MIX) A) DELLE FONTI DI APPROVV B)DI COMUNICAZIONE C)DI PRODOTTO D)DI PREZZO</i>	<i>FUNZIONE APPROVV INTEGRATA NELLA FUNZIONE LOGISTICA</i>
ACCORDI DI EXTENSIVE PARTNERSHIP E DI CO-DESIGN	<i>SUB-FORNITORE SNELLO e FORNITORE PARTNER</i>	<i>MEDIO-LUNGO</i>	<i>MED</i>	<i>(PROCUREMENT-MIX) A) DI COMUNICAZIONE B)DELLE FONTI DI APPROVV C) DI PRODOTTO D) DI PREZZO</i>	<i>FUNZIONE APPROVV INYEGRATA CON LA FUNZIONE CON LA FUNZ ENGINEERING INTERNA E CON LA PIATTAFORMA INTER-AZIENDALE DI SVILUPPO PRODOTTO</i>
ACCORDI DI PARTNERSHIP SU SINGOLI PROGETTI	<i>PARTNER COMAKER</i>	<i>MEDIO</i>	<i>MED</i>	<i>(PROCUREMENT-MIX) A) DI COMUNICAZIONE B) DELLE FONTI DI APPROVV C) DI PRODOTTO D) DI PREZZO</i>	<i>FUNZIONE APPROVV INTEGRATA ad hoc</i>
“ACCORDI” DI	<i>FORNITORE</i>	<i>INDETERMINATO</i>	<i>MAX</i>	<i>POLITICHE DI</i>	<i>FUNZIONE DI</i>

⁷⁵ A. Ragusa “Gli approvvigionamenti nella gestione dei grandi progetti”, Economia & Management, volume 21 luglio 1991.

OTTIMIZZAZIONE DELLA SCALA PRODUTTIVA	ASSORBITO			INTEGRAZIONE VERTICALE (stabilite a livello corporate)	GESTIONE DEGLI ORDINI INTER-SISTEMICI
“ACCORDI” DI IMPLEMENTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE	FORNITORE CONSERVATO	INDETERMINATO	MAX	POLITICHE DI INTEGRAZIONE ORIZZONTALI E VERTICALI (stabilite a livello corporate)	FUNZ APPROVV CENTRALE e FUNZ APPROVV DECENTRATA

Fonte: nostra elaborazione

Avendo proceduto all’esplicitazione degli accordi, plausibilmente al modello teorico di partenza, è ora possibile formulare alcune brevi considerazioni.

Partendo da situazioni negoziali semplici, talvolta votate al breve termine, in cui si realizza un approvvigionamento di materiali in senso stretto, con il progredire dell’assetto organizzativo-relazionale, deducibile dalla natura degli accordi, constatiamo che è effettivamente possibile parlare di strategie di crescita vere e proprie, in cui le modalità, per acquisizione e per disintegrazione sono, niente altro che, il risultato della scelta di un percorso strategico da perseguire.

In effetti, la crescita per acquisizione richiede che la destinazione di risorse sia diretta all’accesso o al trasferimento di *asset* e di competenze già esistenti nelle imprese acquisite, con l’obiettivo di perseguire un complemento o un potenziamento dell’attività già presente. Quando invece si parla di crescita per disintegrazione di fasi di attività, si realizza nella fattispecie una strategia che prevede il recupero e l’integrazione virtuale di competenze esterne, ma presenti all’interno di un network di cui si è parte integrante, e che dunque ne consente l’accesso effettivo⁷⁶.

Concludiamo anche, in risposta ai fenomeni di *incremento netto della complessità*⁷⁷, tipici del contesto economico generale odierno, che la dotazione specifica prescelta di risorse interne e la scelta relativa alla qualità ed alle modalità integrative delle stesse, deve sempre e comunque porre l’impresa nelle condizioni di attuare una politica inter-organizzativa aperta,

⁷⁶ Inoltre, S. Albertini, “modello strategia-risorse-strategia” (1990), op. Cit., tra l’altro, in proposito osserva: “la specificità nella dotazione di risorse non appare necessariamente il risultato di processi di internalizzazione, ma anche e soprattutto di processi di inter-azione con altre imprese ed altri soggetti economici (relazioni inter-organizzative); in altre parole l’apprendimento dell’impresa non viene solo dall’interno, ma si realizza anche, e in misura crescente, tramite l’interazione con altre imprese”.

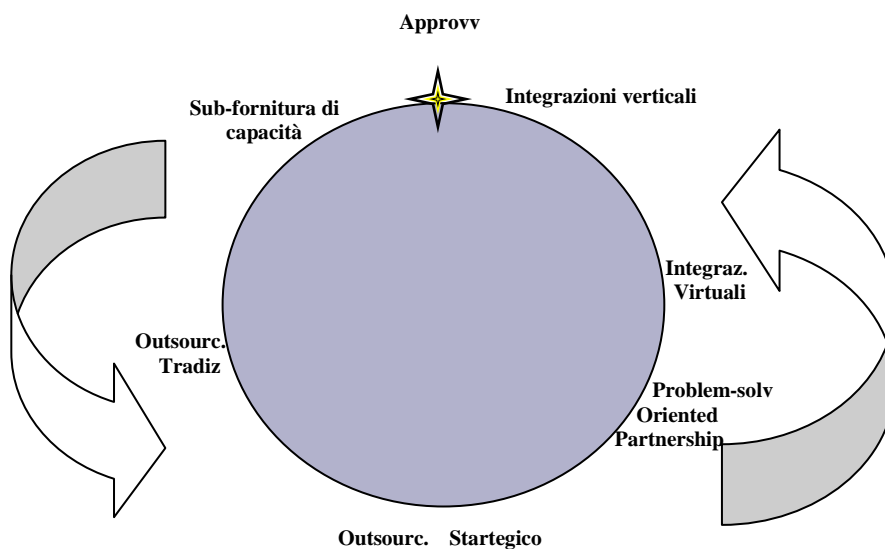
⁷⁷ S. Vaccà (1986) op. cit.

e non costituire fattore di rigidità interna all'innovazione ed alla competitività.

In virtù di ciò è anche necessario tenere presente che un eventuale consolidamento di competenze distintive non sarebbe realizzabile se non attraverso un atteggiamento di pervasiva consapevolezza nell'impresa della natura sistemica della creazione di valore per il cliente (interno ed esterno), il che a livello gestionale implica la responsabilizzazione di tutti gli operatori aziendali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza, tanto dei processi interni che in quelli inter-aziendali⁷⁸.

APPENDICE

Fig. 3 Dall'approvvigionamento all'integrazione verticale nelle relazioni tra imprese nell'area di produzione

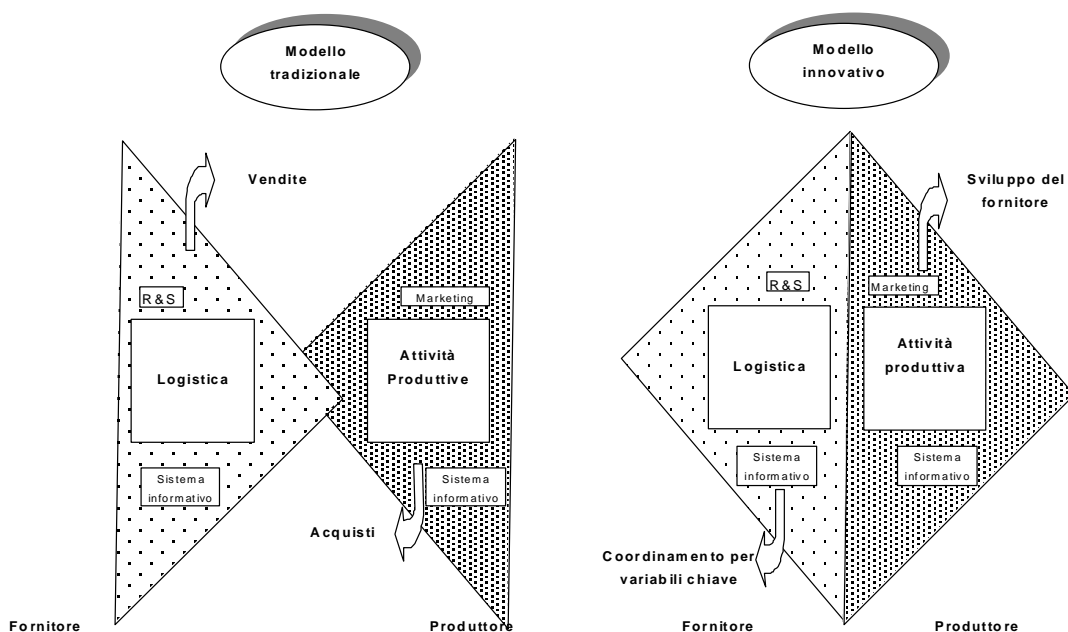


⁷⁸ Vedi anche C. Ostinelli, op. cit., pag. 208.

Fonte: nostra elaborazione

Riportiamo, di seguito, nella logica di passaggio dal modello tradizionale al modello evoluto nella gestione dei rapporti di fornitura, la sintesi grafica del connesso aumento della superficie di interazione tra gli agenti (Fig. 4)⁷⁹, cui aggiungiamo gli aspetti inerenti la gestione del flusso del "servizio", nelle interazioni evolute cliente-fornitore (Figg. 5, 6, 7)⁸⁰:

Fig. 4. Il cambiamento nella gestione dei rapporti di fornitura.

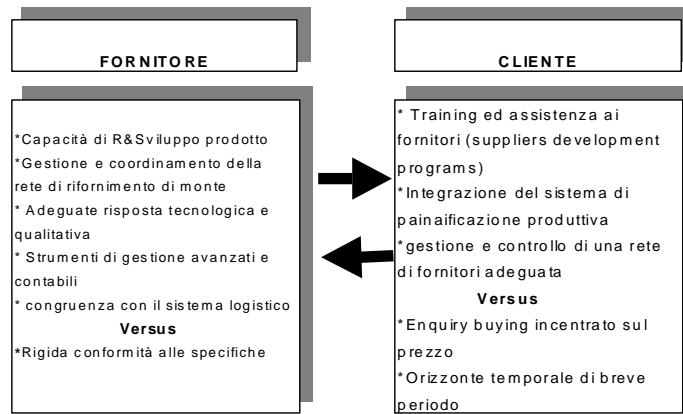


⁷⁹ Cfr. V. Conca, M. Buongiorno "Le logiche di technological partnership nelle scelte di fornitura", in *Economia e Management*, n. 6, 1999. Consulta altresì A. Vinelli "Service-Management", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 121, settembre-ottobre, 1990.

⁸⁰ Cfr. A. De Toni, G. Nassimbeni "Service-Management degli approvvigionamenti", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 148, marzo-aprile 1995.

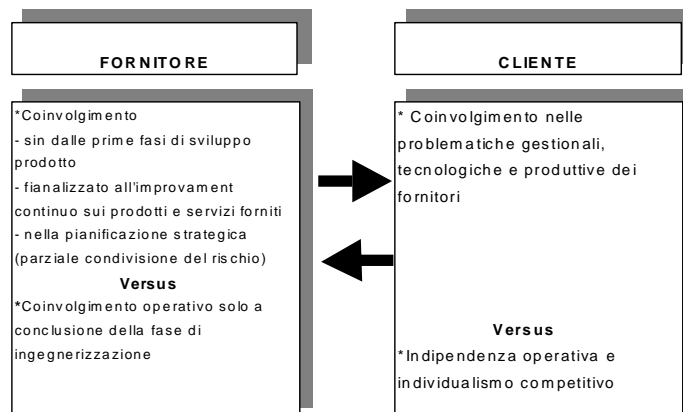
Fonte: Conca V., Buongiorno M. (1999).

Fig. 5 il “service package”.

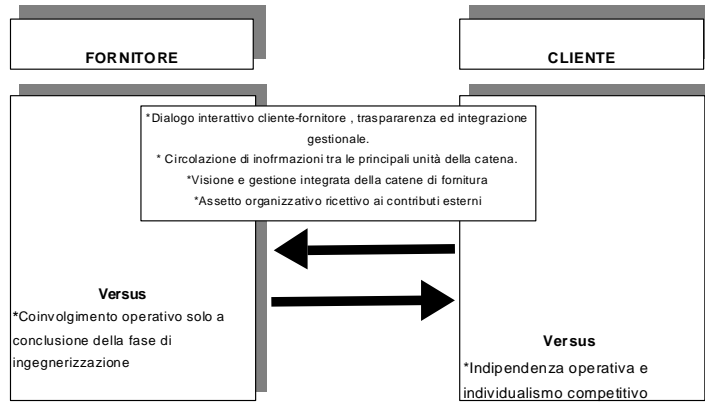


Fonte: De Toni A., Nassimbeni G. (1995).

Fig.6 Il “customer involvement”



Fonte: De Toni A., Nassimbeni G. (1995).



Fonte: De Toni A., Nassimbeni G. (1995).