

FONDAZIONE  
IBM ITALIA



Organizzare  
per innovare  
Rapporti evoluti clienti-fornitori

a cura di Adriano De Maio  
e Enrico Maggiore

*Prefazione di Lucio Stanca*

**ETASLIBRI**

FONDAZIONE  
IBM ITALIA

# Organizzare per innovare

Rapporti evoluti clienti-fornitori

a cura di Adriano De Maio  
e Enrico Maggiore

*Contributi di:*

*L. Aspesi, A. De Maio, L. Franchi, F. Grillo,  
L. Lentati, E. Maggiore, M. Molinari, M. Rossi,  
G.L. Spina, R. Verganti*

*Prefazione di Lucio Stanca*

**ETASLIBRI**

# SOMMARIO

**Prefazione di Lucio Stanca** ..... IX

**Introduzione di Adriano De Maio** ..... 1

*Parte prima*     **I NUOVI ORIENTAMENTI NEI  
RAPPORTI CLIENTE-FORNITORE**

*Capitolo 1*     **L'evoluzione del rapporto cliente-fornitore**  
..... 21

1.1 La trasformazione dello scenario competitivo; 1.2 Scenario competitivo e strategia di impresa; 1.3 Nuovi orientamenti strategici nel manufacturing e rapporti cliente-fornitore; 1.4 L'evoluzione del rapporto cliente-fornitore; 1.5 La modifica del dilemma mercato/gerarchia alla luce delle innovazioni tecnologiche e organizzative dei sistemi di manufacturing; 1.6 Classificazione dei rapporti cliente-fornitore.

*Capitolo 2*     **Rapporto evoluto cliente-fornitore: schema concettuale, obiettivi e campo di indagine della ricerca** ..... 44

*Capitolo 3*     **Il modello del rapporto evoluto** ..... 49

3.1 Rapporto evoluto cliente-fornitore: da una logica di prodotto a una logica di servizio; 3.2 Caratteristiche dei nuovi rapporti cliente-fornitore; 3.3 Politiche e strategie per la realizzazione dei nuovi rapporti; 3.4 Le modalità operative in un rapporto evoluto; 3.5 Rapporto evoluto cliente-fornitore e strategia competitiva; 3.6 Percorsi attuativi; 3.7 Impatti del rapporto evoluto sull'organizzazione; 3.8 Condizioni di applicabilità del rapporto evoluto.

**Parte seconda CASI AZIENDALI**

<i>Capitolo 4</i>	<b>Honda-MVS</b> di Enrico Maggiore e Federico Grillo .....	179
<i>Capitolo 5</i>	<b>Siemens Telecomunicazioni-Compel</b> di Luigi Franchi .....	203
<i>Capitolo 6</i>	<b>Alcatel Telettra-Lampia</b> di Luigi Franchi e Roberto Verganti .....	225
<i>Capitolo 7</i>	<b>BTicino-Lal Plastic</b> di Mario Molinari e Maurizio Rossi .....	255
<i>Capitolo 8</i>	<b>ABB Elettrocondutture-Arte Plast</b> di Luca Lentati, Mario Molinari, Maurizio Rossi .....	269
<i>Capitolo 9</i>	<b>FIAT Auto-TRW SIPEA</b> di Laura Aspesi .....	291
<i>Capitolo 10</i>	<b>IBM SEMEA-Magnetek</b> di Enrico Maggiore .....	316
	<b>Bibliografia</b> .....	349

## PREFAZIONE

Il profondo cambiamento in atto nei rapporti di fornitura non è solo un problema tecnico, di competenza di pochi esperti degli uffici acquisti, un tema da addetti ai lavori degli stabilimenti di produzione; oggi la dinamica competitiva costringe tutte le imprese a concentrare i propri investimenti, le proprie migliori energie sulla produzione di beni e servizi che costituiscono il proprio *core business* e ad acquisire sul mercato ciò che non producono direttamente.

La centralità della qualità, poi, ha comportato la necessità di porre la massima attenzione su ciò che viene acquistato all'esterno e che entra a far parte dell'offerta dell'impresa.

Ha di conseguenza accresciuto la propria rilevanza, in termini sia quantitativi sia qualitativi, la questione degli approvvigionamenti.

L'aggressività della concorrenza che in tutti i comparti si è fatta mondiale, i crescenti costi della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti o processi, l'esigenza di offrire beni sempre più personalizzati, induce la necessità di allacciare un crescente numero di accordi. Molto spesso si tratta di accordi di fornitura che stanno rapidamente cambiando forma e natura.

Il sistema economico è sempre più interconnesso e nessuno può più essere eccellente da solo.

Né il processo di continuo cambiamento si è fermato a questo stadio. Un ulteriore elemento ha contribuito a far crescere l'attenzione nei confronti delle politiche e delle tecniche di gestione degli acquisti, e mi riferisco alla nuova centralità del controllo dei costi, senza rinunciare ad altissimi livelli di qualità.

È facile a questo punto comprendere perché il tema degli

approvvigionamenti abbia accresciuto la propria rilevanza in azienda fino a divenire una delle leve strategiche per la competitività.

L'IBM ha già da alcuni anni avviato politiche atte a rendere sempre più efficienti e competitivi i propri fornitori. Iniziative di formazione, di affiancamento tecnico e strategico hanno costituito un elemento importante nei rapporti interaziendali in tutto il mondo.

In particolare in Italia, dove la dimensione media delle imprese è inferiore rispetto agli altri Paesi, ha assunto rilevanza la politica dell'azienda volta ad incrementare continuamente le competenze dei propri fornitori.

Da questa esperienza, basata sul dialogo e sull'interscambio di informazioni e conoscenze, nasce l'idea di questo studio che si è posto l'obiettivo di dimostrare come sia possibile, anche in Italia, avviare, con tante piccole imprese locali, un rapporto evoluto tra cliente e fornitore.

Abbiamo voluto esaminare casi particolarmente significativi e di successo in cui fosse presente un'asimmetria fra le due parti. Infatti abbiamo scelto aziende clienti sempre di grandi dimensioni e tutte multinazionali di origine italiana, francese, tedesca, giapponese, svedese, statunitense, mentre le aziende fornitrici sono tutte di piccola e media dimensione e per la massima parte nazionali.

I risultati cui siamo pervenuti hanno confermato l'ipotesi di partenza, che anche in Italia, e non solo in Giappone, esiste un tessuto di aziende fornitrici che rende possibile realizzare politiche particolarmente avanzate nel campo della progettazione congiunta e della realizzazione di nuovi beni e servizi. Non solo, ma che tali aziende possono divenire fornitrici a livello internazionale per l'intero gruppo cui fa capo il cliente con cui sono in relazione in Italia.

Ma la ricerca ha messo in luce anche un ulteriore elemento, vale a dire il sempre più importante ruolo che le grandi imprese, o comunque le imprese che fanno capo a grandi gruppi, svolgono nel formare e far crescere un tessuto di for-



nitori capaci poi di competere su mercati globali. La sempre più veloce dinamica tecnologica, combinata con la rapida evoluzione delle più moderne tecniche gestionali, può comportare crescenti difficoltà a mantenere accettabili livelli di competitività per le imprese che non sanno rinnovarsi. Una delle modalità che può indurre il cambiamento e rendere molto più veloce e approfondito il processo di apprendimento di nuovi metodi di lavoro e nuove tecniche di produzione è proprio il rapporto di fornitura con un cliente portatore di queste conoscenze e con esigenze qualitative di alto livello.

Convincere un piccolo imprenditore a cambiare metodi e tecniche per adottarne di più moderne non è sempre facile. Occorrono almeno due condizioni:

- la volontà dell'azienda cliente di investire nel proprio fornitore in termini di competenze, formazione, informazioni e talvolta anche con impianti e tecnologie;
- la volontà e la capacità del fornitore di imparare e di rielaborare, adattandolo alla propria realtà, ciò che apprende attraverso il rapporto di fornitura.

Trasferire tecnologie e metodi di gestione è sicuramente essenziale, ma può non risultare ancora sufficiente; spesso occorre puntare su un cambiamento di mentalità. Pensiamo al grande mutamento necessario nei comportamenti dei singoli lavoratori quando si vuole puntare all'eccellenza qualitativa.

Comprendere la dimensione di questi cambiamenti non è sempre facile e non sempre è possibile modificare i comportamenti in aderenza ai nuovi indirizzi. Ci si scontra in questi casi con problemi che risalgono alle competenze dei singoli. Tanto più un'impresa è ricca di competenze tanto più è facile trasferire nuove conoscenze e porre in atto un dialogo a due vie capace di fornire un contributo al continuo miglioramento della competitività di entrambi gli attori coinvolti.

Lo studio promosso dalla Fondazione IBM Italia è un contributo alla diffusione di un nuovo modo di concepire il

rapporto di fornitura in cui assuma crescente importanza uno scambio duraturo di esperienze e di conoscenze tra cliente e fornitore, ma è anche l'indicazione di una modalità importante per far crescere e rendere competitivo sui mercati internazionali il nostro tessuto di piccole e medie imprese.

È necessario pensare a politiche capaci di rendere sempre più efficace il trasferimento di conoscenze e competenze fra l'impresa che ne è detentrica e la piccola impresa attraverso il rapporto di fornitura.

La presente ricerca non affronta temi di politica economica, si sofferma sulle esperienze concrete e, oltre a una parte descrittiva delle principali modalità con cui si realizza un rapporto evoluto tra cliente e fornitore, propone alcuni interessanti casi aziendali.

Molte aziende hanno collaborato con la propria testimonianza alla realizzazione di questo studio; mi auguro che il loro e il nostro impegno, nonché le competenze degli studiosi che hanno realizzato la ricerca, possa essere premiato dall'attenzione con cui verrà accolta questa indagine.

*Lucio Stanca*

Presidente e Amministratore Delegato  
IBM SEMEA