

ACQUISTI, AVETE PROVATO CON LA STRATEGIA DEGLI ALLEATI?



I responsabili degli acquisti indiretti spesso si trovano di fronte a un problema. La Direzione Generale e la Direzione degli Acquisti chiedono loro di mettere in opera dei piani di saving, di razionalizzare il portafoglio dei fornitori, di promuovere delle procedure di acquisto standardizzate...ma nella maggior parte dei casi i buyer dei diversi settori aziendali (produzione, logistica, direzione regionale...) non riportano gerarchicamente a loro.

In numerose situazioni si trovano dunque a fronteggiare una forte resistenza locale, poiché alcune persone vedono nella messa in opera di procedure standardizzate, il rischio di perdere il proprio potere. Altre, al contrario, comprendono questo tipo di approccio e aderiscono spontaneamente.

Per avere successo nella loro missione i responsabili acquisti e i loro team devono trovare il sottile equilibrio fra coordinare, imporre, influenzare...

Per aiutarli a portare a termine il loro compito la strategia degli alleati può essere un aiuto prezioso!

Uno schema di categorie comuni a tutti i processi di cambiamento

La strategia degli alleati si basa su un principio: in tutte le trasformazioni, i soggetti coinvolti si possono suddividere in 3 categorie, in funzione della loro reazione ai cambiamenti.

- I "promotori" : accolgono positivamente il cambiamento e vogliono che questo si realizzi. Rappresentano il 20% del target interessato.
- I "neutrali" : restano in attesa, non prendono posizione e aspettano di vedere cosa accade. Rappresentano il 60% del target interessato .
- Gli "oppositori" : sono contrari al cambiamento. Hanno troppo da perdere e si oppongono. Rappresentano il 20% del target interessato.

Il trucco sta nel riuscire a trasformare i "neutrali" in "promotori" affinché la maggioranza sia favorevole al cambiamento e quest'ultimo possa realizzarsi in maniera positiva.

Supportare i «promotori» per convincere gli indecisi

Di solito i leader della trasformazione hanno la tendenza a passare molto tempo a convertire gli "oppositori. Questi ultimi sono spesso i più "rumorosi" ed esprimono il loro malcontento esercitando una certa influenza sugli altri soggetti. Si è soliti credere che riuscendo a convincere loro si convinceranno anche gli altri. Ma nella maggior parte dei casi si tratta di una causa persa perché le ragioni della loro opposizione sono molto radicate, addirittura irrazionali. La cosa più grave è che, dedicando tempo agli "oppositori" si indeboliscono i propri "promotori", indirizzando così i "neutrali" verso gli "oppositori".

È molto più saggio fare il contrario. È infatti più proficuo investire del tempo sui "promotori", dar loro visibilità, affidargli delle responsabilità nel progetto... Rafforzare la loro posizione, porterà gli indecisi a schierarsi dalla loro parte, isolerà " gli oppositori" e convertirà la maggior parte dei soggetti a favore della trasformazione.

Identificare i «promotori» nella propria filiale

Nel quadro dell'implementazione di una strategia comune sugli acquisti indiretti, l'applicazione di questo metodo significa:

- Classificare i diversi soggetti coinvolti identificando chiaramente i propri alleati e oppositori per assicurarsi di passare più tempo possibile con la prima categoria.

- Condurre dei progetti coinvolgendo i "promotori" privilegiando i quick win, che permetteranno di evidenziare da subito i benefici concreti dell'approccio comune sugli acquisti.
- Comunicare ponendo l'accento sui successi ottenuti: facendo intervenire i "promotori" nelle riunioni d'equipe, diffondendo i risultati ottenuti, (documenti informativi, Intranet...), organizzando visite alle sedi "pilota" del progetto, associando i promotori alla Direzione Generale.

Progressivamente, vedendo i risultati e il successo ottenuto dai "promotori", i "neutrali" seguiranno il cambiamento. Agli oppositori non resterà altra possibilità se non quella di seguire la maggioranza, e la politica comune di acquisto diventerà una realtà a tutti gli effetti.