

# Italia/Imballaggio



The voice of Italian packaging



NUMERO 6 NOVEMBRE - DICEMBRE 1995

SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE 50% - MILANO  
TAXE PERCUE (TASSA RISCOSSA) CMP 2 ROSERIO MILANO (L. 10.000)

# IL VALORE DELLA CATENA CLIENTE-FORNITORE

di Filippo Cangialosi

**U**na qualunque attività commerciale presuppone la presenza di due soggetti: il fornitore e il cliente. Il fornitore è colui che eroga il prodotto e/o il servizio a un secondo soggetto, il cliente appunto. Il fornitore può essere, a seconda dei casi, il produttore o soltanto un distributore di beni. È evidente che un qualunque fornitore è, a sua volta, cliente di altri fornitori, così come ogni cliente può essere al contempo fornitore. Tale rapporto, espresso dal concetto di

*Chi è il mio fornitore? Chi è il mio cliente? Cosa posso fare per il mio fornitore? Cosa posso fare per il mio cliente? Scopriamo qual è la strategia vincente per passare dal conflitto alla partnership.*

“catena cliente-fornitore”, è riconosciuto come valore fondamentale per lo sviluppo e la competitività aziendale, anche nel comparto industriale del packaging. Non si può infatti produrre un imballaggio di qualità, a basso costo e con tempi di

sviluppo brevi, se i fornitori vendono materie prime scadenti, ad alto costo e i tempi di consegna non risultano adeguati alle esigenze del mercato.

Nell’accezione tradizionale, il cliente è l’utente finale che acquista il prodotto dall’azienda che lo produce (fornitore); oggi, invece, più correttamente, si considera l’intero processo produttivo come una successione di clienti e di fornitori. Si parla di cliente “esterno” quando ci si riferisce all’utilizzatore finale

(esterno all’azienda produttrice, per l’appunto), che acquista il prodotto per la soddisfazione dei propri bisogni. Si considera invece cliente “interno” il collega, l’ufficio o la realtà produttiva a valle della funzione di cui noi siamo direttamente responsabili.

La figura 1 mostra il processo di sviluppo di un contenitore per liquidi, indicando i clienti-fornitori interni ed esterni all’azienda, mentre la parte relativa alla produzione è stata ulteriormente sviluppata nella figura 2, per mostrare la sottocatena cliente-fornitore.

Ogni lavoratore o reparto di un’azienda ha un triplice ruolo (figura 3): innanzi tutto è un “cliente” che riceve input particolari, sotto forma di merci o informazioni; è anche “parte del processo”, che trasforma questi input in prodotti (o output); infine, è “fornitore”, che

by Filippo Cangialosi

**A**ny activity entails the presence of two subjects: the supplier and the customer. The supplier is the person who provides the product and/or the services to a second subject, the customer. The supplier can, depending on the situation, be the producer, or just a distributor of goods. It is evident that any supplier is at the same time a customer of another supplier, the same as any customer can at the same time be a supplier. This relationship is expressed by the customer-supplier chain concept, recognized as a basic value for the development of company competitiveness also in the industrial packaging segment. One cannot in fact produce quality packaging at low cost and with short development times if the suppliers sell poor quality raw materials, at high cost and the delivery times are not suited to the needs of the market. In the traditional meaning of the word, the customer is the end user that purchases the product from the firm that produces it (supplier); today, on the other hand, more

## THE VALUE OF THE CUSTOMER-SUPPLIER CHAIN

*Who is my supplier? Who is my customer? What can I do for my supplier? What can I do for my customer? We discover the winning strategy that takes one from conflict to partnership.*

correctly the entire productive process is considered as a succession of customer-suppliers.

In speaking of the external customer we refer to the end user (external here meaning “outside the producing firm”), that purchases the product to satisfy his own needs.

The colleague, the office or the producing concern downstream from the function we are directly

responsible for is on the other hand considered the internal customer.

Figure 1 shows the development process of a container for liquids, indicating the customer supplier both inside and outside the firm, while the part relating to the production has been further developed in figure 2, to show the customer-supplier sub-chain. Every worker or section of a

company has a triple role (figure 3); above all he is a customer that receives particular input under the form of merchandise or information; he is also “part of the process” that transforms that input into product (or output); in the end he is a “supplier”, who delivers the products obtained to other customers downstream.

The intrinsic quality of our products is the “added value” created in each phase of the productive process. Often though each passage is marked by a communication gap between customer and supplier, that leads to a loss of quality and to high costs and extended production times.

consegna i prodotti ottenuti ad altri clienti a valle.

La qualità intrinseca del nostro prodotto è dunque la somma del "valore aggiunto" creato in ogni fase del processo produttivo. Spesso, però, ogni passaggio determina un gap nella comunicazione tra cliente e fornitore che, alla fine, si concretizza in una perdita di qualità e in costi e tempi di realizzazione elevati.

Il gap può essere la conseguenza di una cattiva comunicazione tra l'azienda e il cliente, dove l'azienda non si preoccupa di comprendere i bisogni impliciti e latenti dei consumatori. Oppure può essere dovuto ad alcune deficienze nel rapporto con i fornitori esterni (specifiche tecniche poco chiare o incomplete, rapporto di sfiducia tra le parti con conseguenti costi eccessivi dei controlli di qualità sulle merci in ingresso, eccetera).

In molti casi, però, l'inefficienza scaturisce proprio all'interno dell'azienda, più precisamente all'interfaccia tra le varie funzioni (figura 4).

#### CLIENTE ESTERNO

È ormai noto che uno dei fattori di successo dell'industria giapponese sia stato rappresentato dal nuovo rapporto di "partnership" con i fornitori, in contrasto con il tradizionale rapporto tra "avversari". Nel caso di rapporto conflittuale, il cliente mira soltanto al prezzo più basso,

mentre il fornitore tende a dare il livello minimo di qualità, nascondendo le proprie conoscenze tecniche e il livello del proprio utile. Tutto sembra svolgersi come se quella fosse l'unica collaborazione commerciale possibile, da cui trarre il massimo profitto nel breve tempo. In genere il fornitore viene coinvolto

solo dopo che la fase di progettazione è stata conclusa e nulla può più essere fatto per trovare delle soluzioni tecniche alternative più facili da realizzare o a un costo più basso. In genere al fornitore viene richiesto di fare una quotazione del bene, in base al progetto, ai requisiti di qualità e ai volumi stimati. In seguito, la selezione del fornitore avviene quasi sempre sulla base del prezzo offerto. La produzione, molto probabilmente, sarà caratterizzata da numerose controversie per i problemi di rispetto dei tempi o della qualità del prodotto.

#### COME COSTRUIRE UNA PARTNERSHIP VANTAGGIOSA

Ma quali sono le caratteristiche e i punti di forza di un vantaggioso sistema di partnership con i fornitori?

Supponiamo di voler produrre un succo di arancia fresco. Innanzi tutto il fornitore deve essere coinvolto fin dalla prima fase di sviluppo, in modo che possa dare dei suggerimenti

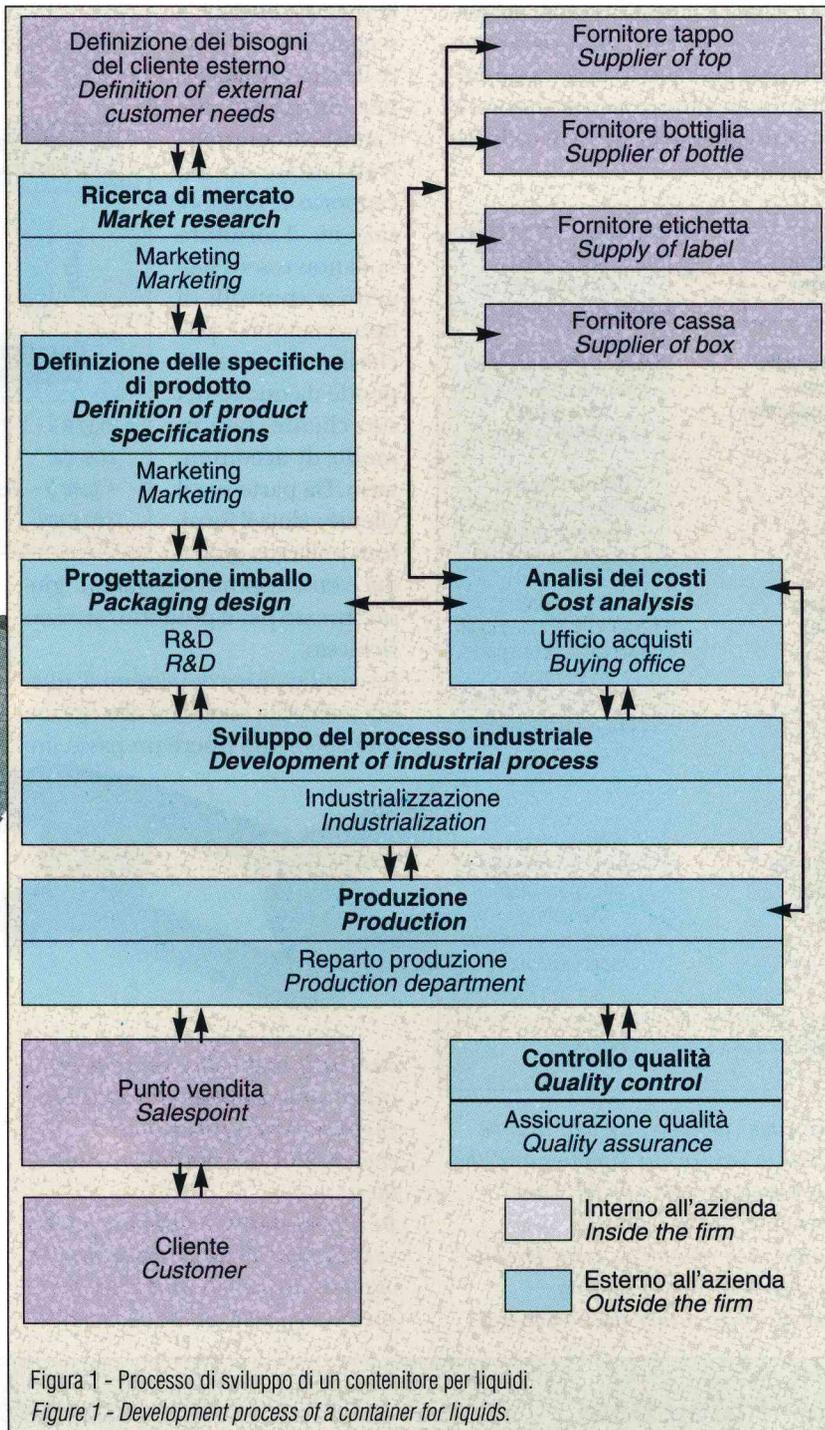


Figura 1 - Processo di sviluppo di un contenitore per liquidi.  
 Figure 1 - Development process of a container for liquids.

The gap can be the consequence of bad communication between the company and the customer, where the company does not worry about understanding the implicit and latent needs of the consumer; or it can be due to some deficiencies in the relationship between the external suppliers (unclear or incomplete technical specifications, mistrust between the parties, the consequent excess cost due quality controls incoming merchandise etc.).

In many cases though the inefficiency is inside the company, more precisely in the interface between the various functions (figure 4).

#### EXTERNAL CUSTOMER

It is now a well-known fact that the success factor of the Japanese industry is due to the new partnership-supplier relationship, in contrast with the traditional relationship based on antagonism.

In the case of conflictual relationships, the customer aims only at low prices, while the supplier tends to give the minimum level of quality, hiding his own technical knowledge and the level of his profit. Everything is carried out as the proposed relationship, yielding maximum profits in a short space of time, was the only commercial cooperation possible. In general the supplier is brought in only after the design phase has been

finished, when nothing can be done to find alternative and easier technical solutions to be made at a lower cost. The supplier is then asked to make an estimate on quality and volume on the basis of the project. Following on from this, the supplier is nearly always selected on price. Here production will very probably feature numerous controversies due to problems of the respecting of times and the quality of the product.

#### HOW TO BUILD UP A GOOD PARTNERSHIP

But what are the features and the strongpoints of a good partnership system with the suppliers?

Suppose we want to produce fresh orange juice. First and foremost we should involve the supplier right from the start in the development phase, so that he can make suggestions, as well as adjust the process technologies to the new requirements, thus shortening development times. Going on with our example, we do well to inform our supplier that the bottles will contain orange juice; this will enable him to choose the most suitable material and allow him to take all the necessary precautions at storage and transport so as to guarantee hygiene.

If the supplier is involved in the initial stages he can enter into and become part of the design group, offering his knowledge as a "consultant".

In a partnership it is both to the

menti, oltre che adeguare i processi e le tecnologie alle nuove richieste, abbreviando così i tempi di sviluppo. Con riferimento al nostro esempio, sarà opportuno informare subito il fornitore che le bottiglie devono contenere un succo di arancia; tale informazione gli consentirà di scegliere i materiali più idonei e potrà prendere tutte le necessarie precauzioni per l'immagazzinamento e il trasporto, in modo da garantirne l'igiene. Se il fornitore viene coinvolto in uno stadio iniziale, può entrare a far par-

te del gruppo di progetto, offrendo le sue conoscenze come un "consulente". In un rapporto di partnership sarà vantaggioso, tanto per il cliente quanto per il fornitore, studiare le migliori condizioni di consegna delle materie prime. Se supponiamo di produrre il nostro succo d'arancia a partire dal succo fresco, grazie a un programma di consegne "just in time", potremo anche ridurre le nostre scorte e il conseguente bisogno di celle frigorifere.

Un altro settore in cui il nuovo approccio può portare notevoli benefici è quello del controllo qualità; anziché operare costosi controlli ispettivi in ingresso, il cliente può dedicare le proprie energie a scegliere e qualificare il fornitore adatto, per delegargli poi l'attività di controllo. Nell'ambito di un rapporto di collaborazione, il fornitore sa di non essere soggetto a controlli di tipo vessatorio e poiché il suo successo dipende da quello del suo cliente, farà in modo di accontentarlo. Da parte sua il cliente valuta il fornitore nella sua globalità e sarà disposto a pagare il "giusto" prezzo per il prodotto/servizio richiesto. La certificazione dei sistemi di qualità aziendali, conformi alle norme ISO 9000, può essere un passo im-

portante verso una partnership vantaggiosa. Il cliente può autorizzare il proprio fornitore certificato a consegnare i prodotti, sottoponendoli soltanto a controlli minimi o addirittura con un "free pass".

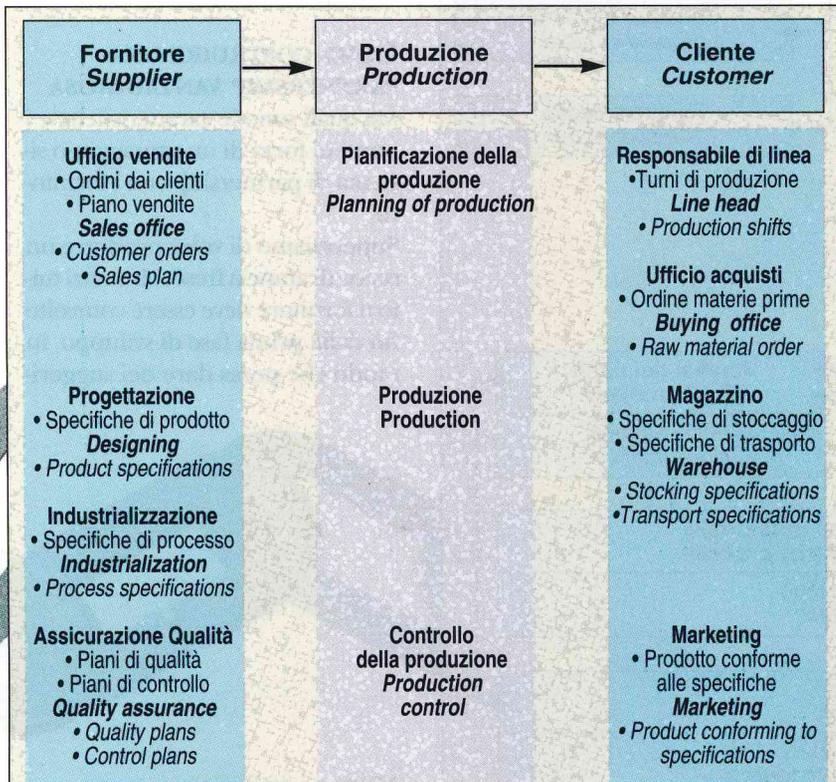


Figura 2 - Sottocatena cliente-fornitore nel processo di sviluppo di un contenitore.  
 Figure 2 - Customer-supplier sub-chain in the development process of a container.

customer's as well as to the supplier's advantage to study the best delivery conditions for the raw materials. Suppose we wish to produce our orange juice starting off from fresh juice, thanks to a program of "just

in time" delivery, we will also be able to reduce our supplies and the consequent need of cold stores. Another sector where the new approach can bring considerable benefits is that of quality assurance; rather than carrying

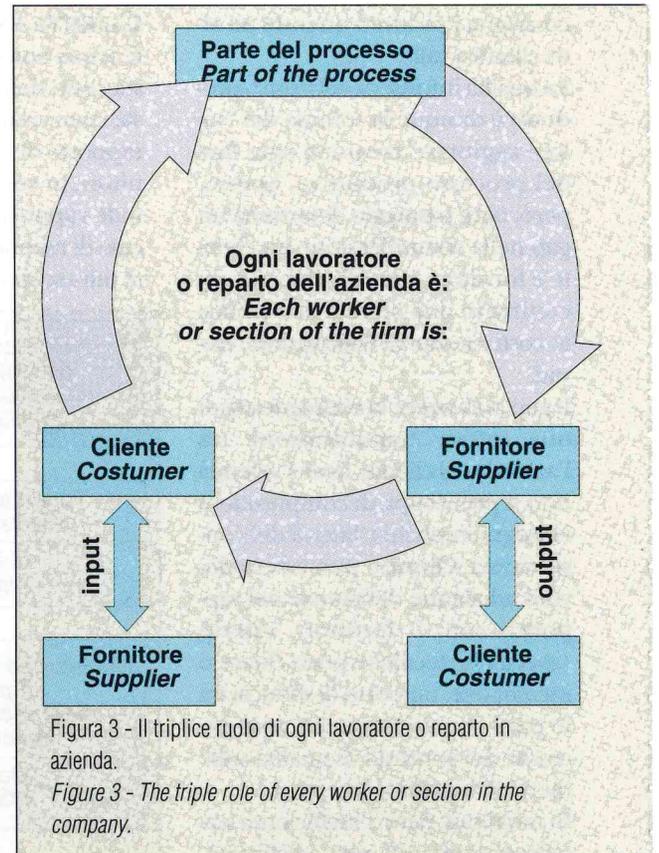


Figura 3 - Il triplice ruolo di ogni lavoratore o reparto in azienda.  
 Figure 3 - The triple role of every worker or section in the company.

out costly inspection controls at infeed, the customer can save his energies turning them to the choices and the qualification of the In a co-operative relationship the supplier knows he is not subject to oppressive controls and since his success depends on the customer's

success, he does all he can to satisfy the other. On his side of things the customer assesses the supplier in his overall performance and will be prepared to pay the right prices for the product service he has required. The certification of the company quality systems under ISO norm 9000, can be an important step in

## Il reparto a valle è il tuo cliente

La figura del "cliente interno" fu messa a punto dal professor Kaouru Ishikawa nel 1949. Conversando con il capo reparto di un'acciaieria, dove lavorava come consulente, gli propose di consultare il responsabile di un altro reparto collegato, affinché si venisse a capo di un certo problema. A quella richiesta, il suo interlocutore rispose in modo emblematico: «Professore, lei vuole che io vada a parlare con il mio peggior nemico!». L'osservazione colpì Ishikawa, facendogli intuire che in un'azienda, dove fosse vivo un tale atteggiamento tra persone con funzioni strettamente collegate, non sarebbe mai stato possibile "fare qualità". Da qui la creazione di una nuova regola di comportamento: l'orientamento al cliente interno. (Da: La qualità totale, di A. Galgano - Il Sole 24 ore).

## The section downstream is your customer

Professor Kaouru Ishikawa came up with the figure of the "internal customer" in 1949. Talking with the foreman of a steelworks where he worked as consultant, the professor suggested that the foreman consult the head of another related department to get to the bottom of a certain problem. At the request, the foreman replied emblematically: «Professor, you're asking me to go and speak to my worst enemy!». The observation struck Ishikawa, making him intuit that in a firm where a similar approach existed between people with functions that were closely linked, it would never be possible to "make quality". From here the creation of a new rule of behaviour: opening the internal customer. (From Total quality, by A. Galgano - Il Sole 24 Ore).

## CLIENTE INTERNO

Oggi, molte aziende stanno spostando la propria attenzione dall'organizzazione per funzioni a quella per processi, dove con processo si intende la successione di azioni che conferiscono "valore aggiunto" all'input ricevuto dal fornitore, trasformandolo in output (prodotto per il cliente). È facile comprendere che la gestione per processi è orientata alla soddisfazione del cliente con un bilanciamento ottimale di costi, qualità e tempi di sviluppo del prodotto. Tradizionalmente, invece, ogni funzione (marketing, ricerca e sviluppo, produzione, eccetera) cerca di raggiungere i propri obiettivi senza, a volte, conciliarli con quelli dell'impresa nella sua globalità. La gestione per processi pone l'accento sul cliente, che diventa la forza motrice dell'azienda, indirizzando e coordinando tutte le risorse. Gli obiettivi di ciascuna funzione devono essere integrati nell'obiettivo generale di fornire al cliente dei prodotti e, quindi, di fare profitti. In

*the direction of a profitable partnership.*

*The customer can authorize his own certified supplier to deliver the products, with only minimum control or even with a "free pass".*

## INTERNAL CUSTOMER

Today many companies are shifting their attention from the organization of function to that of process, when with process we mean the series of actions that give "added value" to the input received by the supplier, transforming it into output (product for the customer).

It is easy to understand that overall process management is aimed at customer satisfaction with the optimum balancing of the cost, quality, development and production times. Traditionally, on the other hand, each function (marketing, research and development, production, etc.), tends to reach its own objective

questa struttura organizzativa, per esempio, la scelta di un fornitore viene decisa dall'ufficio acquisti, congiuntamente con la produzione e l'assicurazione della qualità. E ancora: l'ufficio marketing si assicura che le specifiche di prodotto siano chia-

ramente comprese dalla progettazione; la progettazione collabora con l'ufficio acquisti per la scelta dei materiali; l'assicurazione qualità stabilisce le specifiche per una progettazione quanto più accurata possibile, fin dall'inizio del processo.

### • Il cliente dice che il fornitore:

- fa sempre gli stessi errori, anche su progetti diversi;
- mette la qualità in secondo piano rispetto all'utile;
- fraintende le sue richieste.

### The customer says that the supplier:

- always makes the same mistakes, also on different projects;
- puts quality behind profit;
- misunderstands his requests.

### • Il fornitore dice che il cliente:

- lo coinvolge in una fase tardiva, quando il progetto è già completo;
- sceglie i fornitori solo in base al prezzo e penalizza i loro sforzi per la qualità;
- non fornisce delle specifiche tecniche chiare.

### The supplier says that the customer:

- involves him late on, when the project is already complete;
- only chooses suppliers on price and penalizes their efforts for quality;
- does not supply clear technical specifications.

### • Il marketing dice che la progettazione:

- non vuole venire incontro ai suoi bisogni;
- vuole sviluppare solo ciò che le piace di più;
- vuole usare solo una tecnologia ben conosciuta (scarsa innovazione).

### Marketing says that design:

- doesn't take their needs into consideration;
- only wants to develop what they like most;
- only wants to use a well-known technology (poor innovation).

### • La progettazione dice che il marketing:

- fornisce informazioni incomplete sul prodotto da sviluppare;
- cambia continuamente le specifiche durante lo sviluppo;
- non cerca di comprendere le vere esigenze del consumatore finale.

### Design says that marketing:

- supplies incomplete information on the product to be developed;
- continuously changes specifications during the development;
- does not try to understand the real needs of the end user.

### • L'industrializzazione dice che la progettazione:

- ha scarsa attenzione ai problemi della produzione;
- fornisce specifiche di prodotto incomplete;
- non coinvolge nello stadio iniziale.

### Industrialization says that design:

- pays little attention to production problems;
- supplies incomplete product specifications;
- does not involve them in the initial stages.

Figura 4 - Cause di inefficienza nel rapporto cliente-fornitore interno.

Figure 4 - Causes of inefficiency in the internal customer-supplier relationship.

*without at times fitting in with the company seen as a whole.*

*Management by process places the emphasis on the customer, who becomes the driving force in the company, aiming and coordinating all the resources. The objective of each function has to be integrated into the general objective of supplying the customer with products, and hence, of making profits.*

*For example in this organizational*

*structure the supplier is chosen by the purchasing office, together with production and quality control. And again, the marketing office ensures that the product specifications are clearly understood by design and planning, working with the purchasing office for the choice of materials; quality assurance establishes the design specifications as accurate as possible right from the start of the process.*

## LA RICERCA DEL VALORE AGGIUNTO

Generalmente a un bisogno specifico del cliente esterno o interno, si è tentati di rispondere semplicemente passando la richiesta a coloro che stanno a monte, attribuendo loro tutta la responsabilità pratica delle azioni successive. In questo modo svolgiamo un ruolo a scarso valore aggiunto. L'augurio è che ciascuno, indipendentemente dagli altri e dalla qualità della loro collaborazione, si chieda «cosa posso fare io per soddisfare il mio cliente a valle?». Forse dovremmo ricordare più spesso la massima cinese, che suona più o meno così: «Un viaggio di migliaia di miglia deve iniziare con un solo passo».

*Filippo Cangialosi è ingegnere chimico e si occupa dello sviluppo di imballaggi presso il reparto R&D di una multinazionale che opera nel settore dei beni di largo consumo.*

## THE SEARCH FOR ADDED VALUE

*Generally one is tempted to respond to a specific need of the external or internal customer by simply passing the request down the line, foisting the responsibility of the following action onto someone else, in this way giving little added value. One hopes though that everyone, independently of the other and of the quality of their cooperation, will ask themselves «what can I do to satisfy my customers downstream?». Perhaps we should recall the Chinese maxim more often, that goes more or less like this «a voyage of a thousands of miles begins with one single step».*

Filippo Cangialosi is chemical engineer and works in the development of packaging in the R&D department of a multinational firm that operates in the broadscale consumer goods segment.