

[**La catena del valore**]

a cura di Antonio Tresca

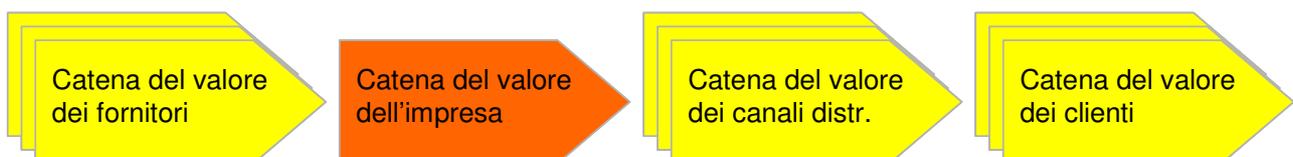
La catena del valore

lo strumento principale per comprendere a fondo la natura del vantaggio competitivo è la catena del valore. Il vantaggio competitivo può risiedere infatti in ciascuna delle attività che l'impresa svolge, dalla progettazione alla produzione, alla vendita, all'assistenza alla clientela. Questo vale quale che sia il tipo di vantaggio, sia di costo che di differenziazione o focalizzazione.

La catena del valore disaggrega le attività strategicamente rilevanti per comprendere l'andamento dei costi e le fonti di differenziazione possibili. Il vantaggio competitivo si ottiene quando un'impresa svolge le attività strategicamente rilevanti in maniera più economica o più efficiente della concorrenza.

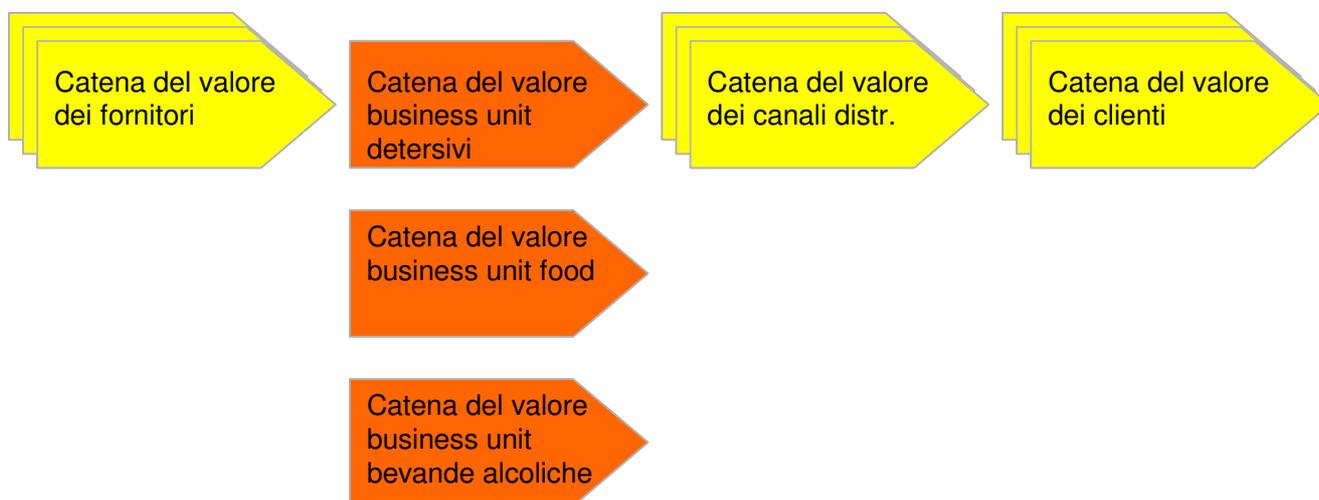
La catena del valore della singola impresa infine è parte di un sistema più ampio, il *sistema del valore*, che si compone delle catene del valore di tutte le aziende coinvolte nella filiera produttiva (produttore, fornitori, distributori) nonché di quelle dei clienti stessi (vedi figura seguente).

Il sistema del valore (Porter 1985)

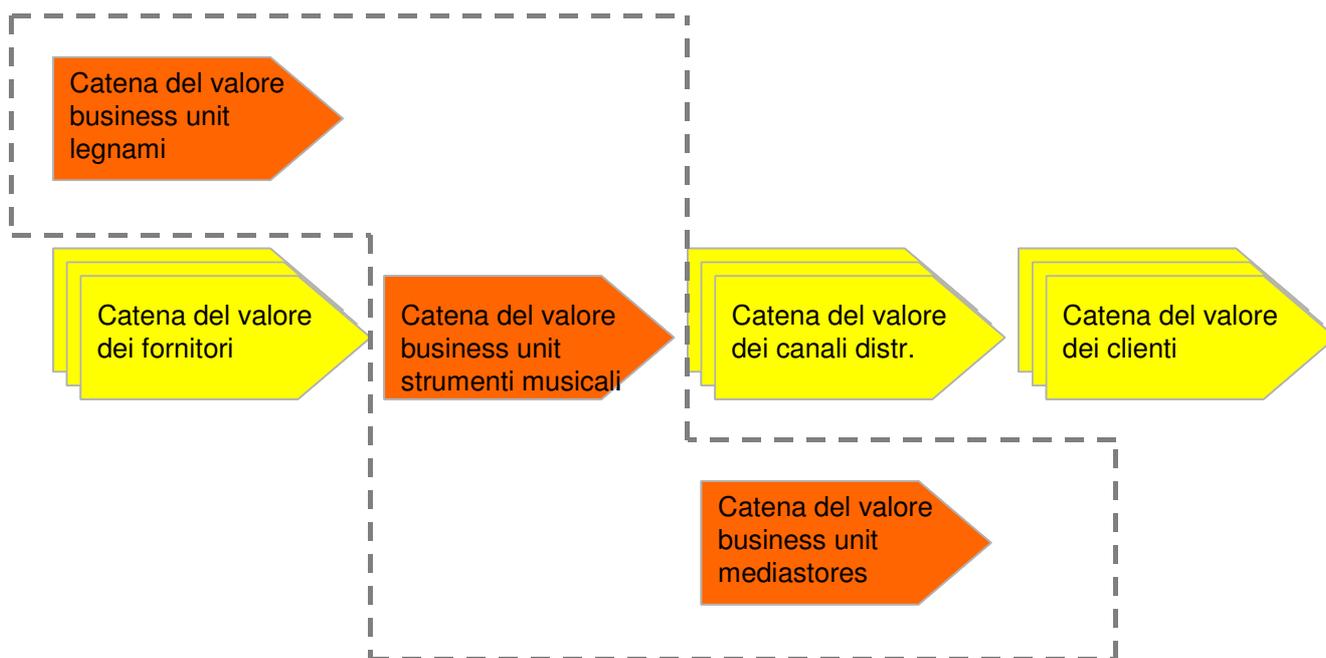


La capacità di comprendere la propria catena del valore è centrale per acquisire e mantenere il vantaggio competitivo. Le catene del valore sono assolutamente diverse da impresa ad impresa, perché ciascuna ne riflette la storia, le scelte organizzative, le strategie, le persone, le mentalità, le abitudini. La scelta di servire solo un determinato ambito geografico, di servire solo un dato segmento di mercato, sono esempi di scelte che influiscono sulla catena del valore. Lo schema sopra descritto si modifica in parte nel caso delle imprese che praticano la differenziazione. Questo tipo di imprese, infatti, sono di solito organizzate in *Business Units* o *ASA* (*aree strategiche di affari*), cioè unità organizzative più o meno

indipendenti dal vertice aziendale (*corporate*), che si occupano di un particolare prodotto o linea di prodotti o servizi. Ci saranno in questi casi tante catene del valore quante sono le *business unit*. Le varie business unit potranno svolgere attività che si posizionano allo stesso punto (ad es. produzione) del sistema del valore, come evidenziato dalla figura che segue:



Nel caso raffigurato nello schema qui sopra l'impresa ha tre catene del valore diverse, una per ciascuna business unit, una per ciascun settore in cui ha deciso di operare. Esiste poi il caso di aziende che diversificano in attività che si posizionano su livelli diversi del sistema del valore, ovvero come fornitore di materie prime o come produttore e distributore, come illustrato nella figura che segue:



In questo caso ad esempio l'azienda ha tre business unit, una che produce legnami, una che produce strumenti musicali e l'altra che gestisce una catena di mediastore in giro per l'Europa. L'attività prevalente dell'azienda è la produzione di strumenti musicali, ed è con riferimento al sistema del valore di tale attività che ne esaminiamo la struttura. Rispetto alla posizione delle diverse business unit osserviamo che:

- la B.U. legnami è uno dei fornitori della B.U. strumenti musicali;
- la B.U. strumenti musicali è uno dei fornitori della B.U. mediastores.

La gestione integrata di queste relazioni può permettere all'azienda di avere per esempio dei vantaggi nei costi di approvvigionamento della produzione di strumenti, per il fatto di ottenere legnami (la principale materia prima del processo produttivo) a condizioni migliori. Oppure può portare ad una efficace differenziazione potendo contare sull'impatto comunicativo generato dalla costante presenza nei mediastore di tutte le varietà di produzione. Di fatto la presenza in un canale distributivo importante dà visibilità al prodotto ed al marchio aziendale, sostituendo la necessità di investire parecchi soldi in attività di comunicazione e pubblicità. Inoltre la gestione di un canale di vendita permette di raccogliere importanti informazioni sulla clientela, vitali per studiare varianti di prodotto sempre nuove e maggiormente in linea con i gusti dei consumatori oltre che per impostare efficacemente le attività di assistenza post vendita. In assenza di legami come questo, informazioni del genere possono essere molto costose.

La catena del valore

La catena del valore si compone di nove categorie di attività tra loro collegate. Non a caso infatti si chiama catena del valore: catena per indicare che le attività, seppure analizzate separatamente, sono tra loro concatenate in un modo che dipende dal contesto, dalla storia, dalle persone e dalle strategie di un'azienda; il valore è la somma che i compratori (clienti) sono disposti a pagare per quello che l'azienda fornisce loro. L'unità di misura del valore è monetaria ed è rappresentata dal ricavo totale, che varia al variare del prezzo e della quantità venduta. Si ha profitto se il valore che si riesce ad ottenere è maggiore dei costi determinanti nella creazione di un prodotto. La catena del valore visualizza due elementi essenziali da cui qualsiasi azienda può partire per creare un prodotto valido:

- *le attività generatrici di valore*
- *il margine*

le attività generatrici di valore vengono misurate in termini di costi necessari per realizzarle, mentre il margine è la differenza tra il ricavo totale e il costo complessivo. Ogni attività generatrice di valore si serve di elementi senza i quali niente potrebbe funzionare:

- *risorse umane (manodopera e manager)*

- *input acquistati dall'esterno (materie prime, servizi, manutenzioni, ecc)*
- *tecnologia (macchinari, sistemi informativi, impianti, ecc.)*
- *informazioni (anagrafiche dei clienti, dati sugli ordini ricevuti o sulle transazioni, statistiche sui difetti dei prodotti, reclami dei clienti, ecc.)*

ecco di seguito lo schema di base della catena del valore (catena del valore generica):

La catena del valore generica (Porter, 1985)



come si può vedere dallo schema qui sopra, le attività generatrici di valore sono di due specie:

- *attività primarie*
- *attività di supporto*

le attività primarie riguardano la realizzazione fisica del prodotto o servizio, la sua vendita e l'assistenza post vendita (servizi). Le attività di supporto sostengono le attività primarie e forniscono a tutta l'azienda input, risorse umane, tecnologia, oltre a varie funzioni estese a tutta l'azienda. Le linee tratteggiate indicano che le singole attività di supporto, ad esempio la funzione approvvigionamento, lo sviluppo delle tecnologie, le risorse umane, possono:

- essere associate a specifiche attività primarie (acquisti di materie prime per la produzione piuttosto che acquisto di servizi per il marketing o la logistica);

- essere trasversali, ovvero non associabili ad un'attività primaria in particolare, fungendo da supporto all'intera catena del valore.

Le attività infrastrutturali non sono associabili a nessuna attività primaria in particolare, ma sono riferite all'intera catena.

Il modo in cui ciascuna attività generatrice di valore viene svolta, combinato con i suoi aspetti economici, dirà se un'azienda ha costi alti o bassi rispetto ai suoi concorrenti.

Passiamo ora in rassegna ciascuna delle attività che costituiscono la catena del valore al fine di comprenderne il significato e facilitarne l'individuazione.

Attività primarie

Logistica in entrata: attività legate al ricevimento, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi. Ne fanno parte la gestione dei materiali, la gestione del magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori, i resi a fornitori;

Produzione: è la fase di trasformazione delle materie prime nel prodotto finale, raggruppa attività quali la lavorazione, il montaggio, il confezionamento, la manutenzione dei macchinari, il collaudo e la gestione degli impianti;

Logistica in uscita: riguarda la raccolta, lo stoccaggio, il magazzinaggio dei prodotti finiti, la gestione dei vettori di consegna, elaborazione degli ordini e la programmazione delle spedizioni;

Marketing e vendite: attività legate allo studio dei comportamenti d'acquisto della clientela, alla determinazione dell'offerta, alla determinazione degli attributi del prodotto (scelta del tipo di prodotto da offrire sul mercato e della sua funzione d'uso), alla determinazione dei prezzi, alla scelta dei canali di vendita (con punti vendita di proprietà dell'azienda, in franchising, servendosi di intermediari, servendosi di grossisti e dettaglianti, della grande distribuzione organizzata, via internet, ecc.), alla gestione dei canali di vendita, alla gestione della relazione con la clientela, alla pubblicità e comunicazione e alla determinazione di offerte promozionali.

Servizi: attività legate al durante e post vendita, volte a migliorare la percezione di valore del prodotto acquistato, al customer care, all'installazione, alla fornitura di ricambi, alle riparazioni, al modo di trattare il cliente, ecc.

Ognuna di queste attività sarà predominante a seconda del settore industriale in cui si sceglie di competere. Ad esempio nel settore della moda il marketing e la distribuzione oggi è, a detta degli analisti di settore, vitale per guadagnarsi visibilità agli occhi dei potenziali consumatori. Così come la logistica in entrata ed in uscita sono fondamentali nel settore della distribuzione (Ipercoop, ecc.), per un ristorante od un negozio le attività di servizi saranno determinanti, e così via.

Le attività di supporto

Le attività di supporto sono trasversali ai vari processi operativi e si possono riassumere in quattro categorie generiche, le quali, come per le attività primarie, si divideranno in tante attività generatrici di valore distinte, a seconda del settore industriale di riferimento. Ad esempio l'approvvigionamento si può dividere in attività quali: la certificazione dei fornitori, l'invio e la registrazione degli ordini, il monitoraggio dei servizi e delle prestazioni rese dai fornitori, ecc.

Passiamo in rassegna le quattro categorie di attività di supporto:

Approvvigionamento: è la funzione di acquisto dei fattori produttivi utilizzati nella catena del valore. Che siano materie prime, semilavorati, macchinari, servizi, trasferte, cancelleria, computers, sistemi software gestionali, ogni funzione aziendale, dalla logistica alla produzione al marketing a ciascuna delle attività di supporto stesse, consuma ed acquista input. La visione qui proposta è di tenerne traccia in modo integrato onde evitare sprechi ed inefficienze. Proprio a questo proposito si sottolinea quanto sia importante la scelta di una politica di acquisti chiara (acquisti centralizzati, partecipazione a gruppi d'acquisto, ecc.) dato che pratiche di acquisto migliori possono influenzare il prezzo del prodotto, specie quando il costo della materia prima è determinante nella definizione della posizione di costo.

Sviluppo delle tecnologie: si tratta di ogni tipo di tecnologia, di know how, di procedure che forniscono apparecchiature di processo. In ogni azienda le tecnologie impiegate sono di vario tipo: per preparare documenti (sistemi di fatturazione), per trasportare le merci (nastri trasportatori), nel processo produttivo principale (particolare lavorazione della gomma o dell'alluminio grazie a macchinari o procedure innovativi), nel marketing e servizi (studio nuovi design, database dei rapporti con la clientela, sistemi di CRM). È un'attività spesso fondamentale per la competitività di qualsiasi azienda, grande o piccola.

Gestione delle risorse umane: è l'insieme delle attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, lo sviluppo, l'addestramento e la mobilità di tutti i tipi di personale, dall'operaio al quadro ai dirigenti. Il compito principale che questa attività ha è nel determinare la competenza e nel mantenere alta la motivazione dei dipendenti. Competenza e motivazione del personale sono due elementi essenziali per il vantaggio competitivo dell'azienda. Ha anche un grosso

impatto sui costi per via dei costi di assunzione ed addestramento.

Attività infrastrutturali: l'infrastruttura di un'azienda si compone di attività fra cui la direzione generale, l'amministrazione, la finanza, il legale, i rapporti con gli enti pubblici e la gestione della qualità. Tutte queste attività operano a supporto dell'intera catena del valore e non di attività singole. Spesso sono considerate attività generatrici solo di costi fissi, non recuperabili, anche se in realtà possono essere anche fonti di vantaggio competitivo. Ad esempio una gestione corretta della finanza rende efficiente tutta la gestione aziendale, oppure avere o negoziare rapporti privilegiati con università o enti pubblici o con clienti/fornitori importanti può far acquisire vantaggi importanti. Queste attività possono collocarsi in maniera diversa a seconda che l'azienda sia suddivisa in unità di business o meno. Nel primo caso le attività infrastrutturali saranno distribuite tra casa madre e singole unità di business, nel secondo invece saranno contenute nell'azienda stessa. Inoltre alcune attività infrastrutturali sono più attinenti la gestione operativa di ciascuna business unit, mentre altre meno. La gestione della qualità è per esempio fatta a livello di unità di business mentre il legale o la finanza è più facile trovarle a livello di casa madre (corporate).

Tipi di attività

All'interno di ciascuna categoria di attività primaria o di supporto si riconoscono tre tipi di attività in relazione al diverso ruolo nel vantaggio competitivo:

- **Attività Dirette**
- **Attività indirette**
- **Attività di Assicurazione della qualità**

Le attività Dirette sono quelle direttamente coinvolte nella creazione del valore per il cliente, come il montaggio, l'attività della forza vendita, la produzione, la progettazione del prodotto, la comunicazione/pubblicità, il reclutamento del personale, ecc.

Le attività di tipo Indiretto sono quelle che rendono possibile l'esercizio delle attività Dirette su base continuativa, ad es.: la manutenzione, la gestione degli impianti, la programmazione, l'attività amministrativa del personale

Le attività di Assicurazione della qualità sono attività di carattere ispettivo, che assicurano perciò la qualità di altre attività. Consistono nelle attività di monitoraggio, ispezione, collaudo, revisione. È bene precisare inoltre che nei termini usati da Porter che qui riportiamo, assicurazione della qualità non significa gestione della qualità, che è cosa diversa e riguarda soprattutto le attività dirette ed indirette.

Come si costruisce la catena del valore

Per la costruzione di una catena del valore che sia effettivamente utile all'azienda è necessario seguire i seguenti passi:

1. *identificare le attività generatrici di valore, allocarle nello schema generico e scomporre le singole attività strategiche al massimo livello di dettaglio possibile;*
2. *individuare i collegamenti sia diretti che trasversali tra le attività primarie e quelle di supporto (collegamenti interni);*
3. *individuare le relazioni tra la catena del valore interna e le catene del valore dei fornitori e dei clienti (collegamenti esterni);*
4. *analizzare i costi e l'impatto sul margine di ogni singola attività;*
5. *definire il tipo di vantaggio competitivo sul quale si decide di puntare.*

Passo n. 1: identificare e scomporre le attività

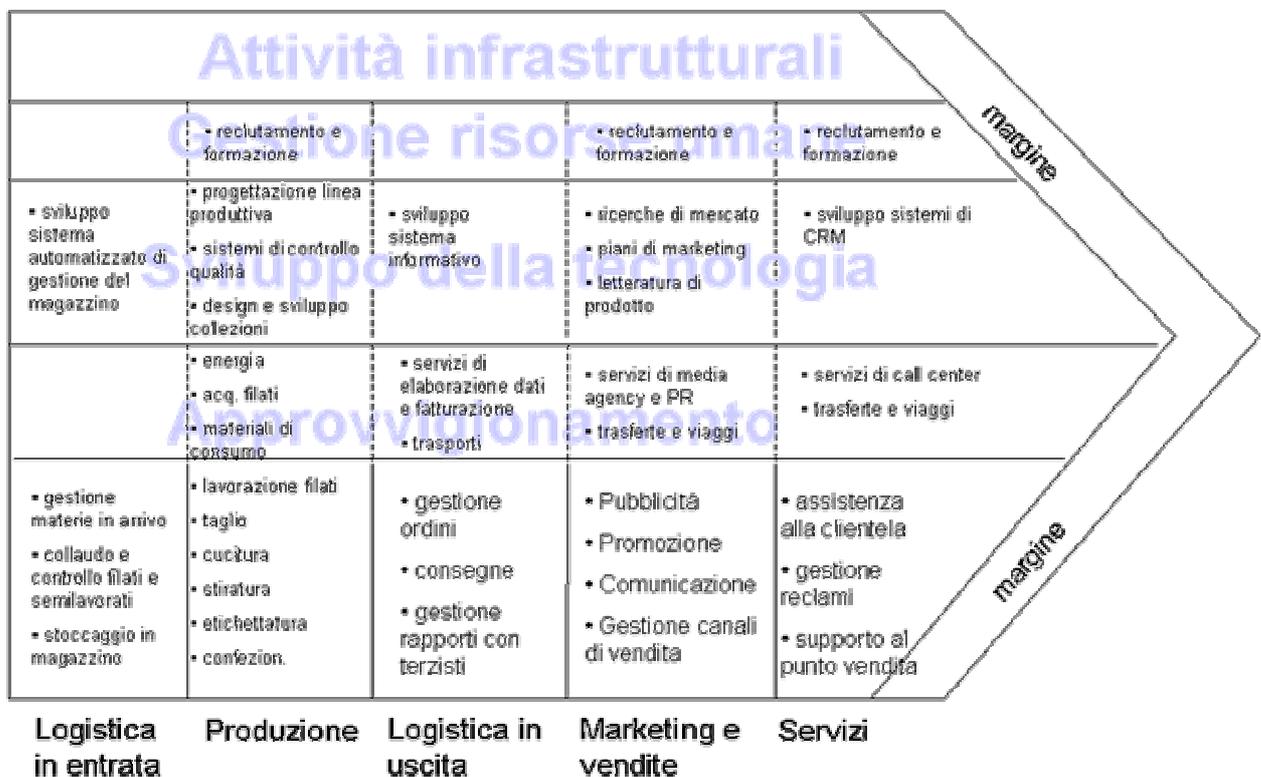
Per prima cosa si parte dalla catena del valore generica, identificando le specifiche attività generatrici di valore dell'azienda in causa. Quindi ciascuna attività generica viene scomposta in singole attività separate. Facciamo un esempio, proviamo a scomporre l'attività generica di marketing e vendita in singole attività generatrici di valore:

Scomposizione dell'attività generica di marketing e vendita in attività generatrici di valore (adattato da Porter, 1985)



Lo stesso si fa con ogni singola attività sia primaria che di supporto, per arrivare a definire il contenuto di attività per ciascuna casella della catena del valore, come un abito su misura. Ad esempio le attività specifiche di marketing e vendita vanno poi posizionate a seconda che siano attività primarie o di supporto. In questo caso “programmi di marketing” (ricerche di mercato e preparazione del marketing plan) e “letteratura di prodotto” (tutte le pubblicazioni tecniche e pubblicitarie che presentano il prodotto ai clienti e agli addetti ai lavori) potrebbero essere attività di supporto, mentre “pianificazione offerta e pricing” (preparazione del brand plan di ciascun prodotto, che confluirà nel marketing plan aziendale), “amministratore della forza vendita” e “pubblicità e promozione” potrebbero essere attività primarie. Di seguito un esempio completo riferito ad un’azienda del settore tessile (abbigliamento settore moda):

Esempio di Catena del Valore di un’impresa del settore moda



nell’esempio sopra illustrato per attività infrastrutturali si intendono i servizi legali, finanziari, tributari, i servizi di gestione della qualità e la direzione generale. Per sviluppo della tecnologia si intende tutto l’insieme della ricerca e sviluppo, non solo quindi necessariamente legato agli aspetti puramente tecnologici. Ad esempio il Marketing strategico (piani di marketing) è visto più come attività di supporto a quella primaria di marketing operativo, che mette in pratica le strategie commerciali sul campo, quindi come attività di sviluppo (di informazioni necessarie alla corretta gestione del business). Anche il design delle collezioni è stato inquadrato

nello sviluppo della tecnologia, come attività di sviluppo prodotti e ricerca a supporto della produzione. Si pensi di testare ed adottare una nuova fibra sintetica, o più semplicemente di inventare un nuovo design. Non è necessario che ci sia la progettazione di macchinari per parlare di tecnologia, anche il trattamento delle informazioni e la generazione di idee è tecnologia. Il settore dell'approvvigionamento riflette tutte quelle attività di cui si può aver bisogno per realizzare le attività primarie. Quindi ad esempio per realizzare le attività comprese nella logistica in uscita si può aver bisogno di acquistare servizi di trasporto, o un software di gestione della fatturazione e della contabilità clienti/fornitori; per realizzare la produzione sicuramente si compreranno energia e materiali di consumo (aghi per le macchine taglicuci, ecc.); per realizzare una campagna pubblicitaria c'è sicuramente bisogno di un'agenzia pubblicitaria; per realizzare il customer care (servizi) sempre più aziende hanno un numero verde, a cui sono legati servizi di call center (interni all'azienda o molto più frequentemente acquistati da società terze). Una notazione a parte merita la gestione delle risorse umane, in particolare con riferimento ai processi di reclutamento e selezione e alla formazione. Sicuramente le aree della produzione e del Marketing e Servizi, essendo le più critiche per l'azienda in quanto le prime forniscono il prodotto e le seconde sono a contatto diretto con la clientela, necessitano di personale qualificato e adeguatamente formato.

Questa è solo una classificazione a titolo di esempio, e non esistono dogmi sulla classificazione delle attività. Per identificare correttamente le singole attività bisogna isolare le attività che hanno logiche economiche e tecnologie diverse. Balza subito agli occhi che produzione e marketing hanno logiche economiche diverse, produzione tende a ragionare in termini di costi, il marketing in termini di ricavi, di soddisfazione della clientela. Sono chiaramente due attività diverse. Le attività si ricostruiscono quindi ricostruendo i processi interni ed esaminandone la rilevanza a seconda del tipo di business. Ad esempio un'azienda che utilizza molto le informazioni sull'evasione degli ordini per interagire con i clienti dovrebbe classificare la gestione degli ordini nel marketing. Se la gestione dei materiali in entrata ed in uscita utilizzano gli stessi uomini, gli stessi impianti, dovrebbero essere riunite in un'unica attività generatrice di valore, e collocata nella categoria in cui ha il maggiore impatto. Anche la vendita per molti business può essere vista più come attività di assistenza alla clientela (servizi) in quanto il personale di vendita in molti casi svolge anche funzioni di assistenza tecnica. Anche qui si deve valutare sulla base dell'attività prevalente in termini di risorse investite e di impatto sulle ore lavorative del personale, ed inserire le attività nella categoria prevalente. Tutto quello che si fa in azienda, non importa se grande o piccola, può essere classificato in un'attività primaria o di supporto, ma le classificazioni sono arbitrarie, non c'è una regola assoluta, e vanno effettuate in base alla propria visione del business. La traccia per identificare le attività generatrici di valore sicuramente è data dal flusso del processo produttivo,

ma anche questo va visto in modo critico: spesso proprio stravolgendo regole e processi consolidati si riesce a trovare quel vantaggio competitivo che distingue dalla concorrenza.

Passo n. 2: i collegamenti all'interno della catena del valore

Ok, siamo riusciti ad individuare e a classificare le attività della catena del valore della nostra impresa. Il passo successivo ora è di capire che la catena del valore non è una successione di attività indipendenti ed isolate l'una dall'altra. Anzi è un sistema integrato di attività correlate da collegamenti interni ed esterni. È quindi fondamentale dopo aver allocato le attività nelle varie categorie, provare a comprenderne i collegamenti.

I collegamenti sono relazioni che si stabiliscono tra il modo in cui viene eseguita un'attività generatrice di valore ed il costo o la prestazione di un'altra. Per esempio nell'azienda di moda acquistare filati già trattati o acquistare semilavorati da terzi può contribuire a semplificare il processo produttivo. Molto spesso il vantaggio competitivo è legato più ai collegamenti che al modo di svolgere le singole attività.

I collegamenti possono portare ad ottenere un vantaggio in due modi:

- *attraverso l'ottimizzazione*
- *attraverso il coordinamento*

nel primo caso si mira ad assegnare più risorse (uomini o investimenti) alle attività ritenute principali, allo scopo di ottenere riduzione di costi ed efficientamento in altre aree. Ad esempio, si fa una progettazione del prodotto più costosa o si focalizzano maggiori sforzi sul controllo della qualità durante la lavorazione allo scopo di ridurre i resi ed i costi di assistenza. Se il vantaggio di ridurre i costi di assistenza o il maggior fatturato totale generato sarà maggiore dell'incremento di costi legato alla maggior qualità (di prodotto o di processo) allora l'azienda avrà ottimizzato.

Il coordinamento riflette invece la capacità di legare le attività in modo da ridurre i costi o enfatizzare la differenziazione. Ad esempio la gestione delle scorte con il just in time non è altro che il coordinamento tra attività di logistica in entrata, approvvigionamenti di materie prime e produzione. Essere in grado di consegnare puntualmente la merce o i prodotti finiti non è altro che il coordinamento delle attività di produzione, logistica in uscita e servizi (nel caso di prodotti che vadano installati). Avere la miglior puntualità di consegna può essere una fonte di differenziazione (siamo i più affidabili sulla piazza) rispetto agli altri, quindi un importante vantaggio competitivo.

I collegamenti possono essere inoltre:

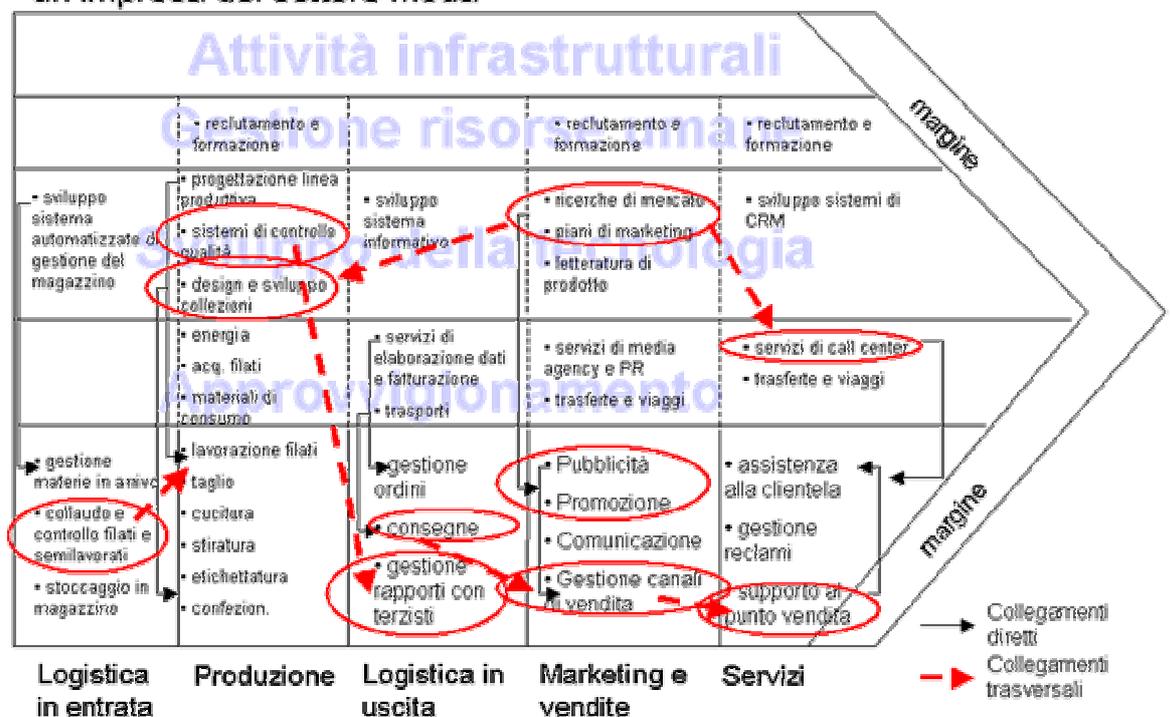
- *diretti (tra attività appartenenti alla stessa categoria, es: tra attività di supporto e attività primarie ma sempre all'interno della produzione, o della logistica, ecc.)*
- *trasversali (tra attività appartenenti a categorie diverse: es: tra attività di marketing e attività di produzione, ecc.)*

I collegamenti più immediati da riconoscere sono quelli tra attività di supporto ed attività primarie. Ad esempio, riprendendo la catena dell'azienda del settore moda esposta prima, la progettazione di un sistema informativo efficace consente di ridurre i costi delle attività di gestione ordini (logistica in uscita). L'approvvigionamento di filati ha un impatto sui costi di produzione e sulla qualità del prodotto.

Più sottili sono i collegamenti tra singole attività primarie o di supporto. Sempre nell'esempio dell'impresa moda, il design del prodotto, pur essendo a supporto della produzione, è legato a doppio filo al marketing e alle vendite, in quanto le informazioni derivanti dai trend di consumo, dalle ricerche di mercato e dall'esperienza di vendita nelle varie aree geografiche, sono vitali per sviluppare e disegnare una collezione che possa piacere alla gente. Maggiori risorse spese nelle ricerche di mercato o nell'osservazione dei comportamenti d'acquisto della clientela possono portare a disegnare con maggiore facilità collezioni vincenti.

Per sfruttare i collegamenti sono necessarie informazioni, in maniera continua e dettagliata, la progettazione di un sistema informativo adeguato che permetta di confrontare costi e performance di aree diverse tra loro è vitale per riconoscere e costruire vantaggi legati ai collegamenti. Riprendiamo la catena del valore dell'impresa del settore moda vista prima e identifichiamo alcuni collegamenti possibili tra attività:

Alcuni collegamenti all'interno della Catena del Valore di un'impresa del settore moda



Proviamo adesso a spiegare i collegamenti evidenziati. Partiamo da quelli "diretti", cioè quelli tra attività primarie e di supporto nella stessa area di influenza:

- nell'area della Logistica in entrata:
 - lo sviluppo di un sistema automatizzato di gestione del magazzino può rendere più economica ed efficiente la gestione del materiale in arrivo.
- nell'area della Produzione:
 - una migliore progettazione della linea produttiva aiuta a rendere più efficiente e/o meno costoso l'intero processo produttivo (anche se la freccia si ferma alla lavorazione dei filati)
 - un certo design di prodotto influenzerà certamente la qualità e quindi il costo dell'etichettatura e della confezione
- nell'area della Logistica in uscita:
 - la qualità del sistema di elaborazione dati ha degli impatti sull'attività di gestione degli ordini;
 - la qualità ed affidabilità dei servizi di trasporto ha degli impatti sull'attività di consegna dei prodotti finiti.
- Nell'area del Marketing:
 - L'accuratezza delle ricerche di mercato influenza notevolmente la scelta dei target pubblicitari e di comunicazione, nonché le strategie di promozione dei prodotti sul mercato;
 - Inoltre peso e qualità di pubblicità e promozioni hanno un impatto altrettanto forte sulla gestione del punto di vendita, che dà visibilità a questi elementi verso il cliente consumatore finale.
- Nell'area dei Servizi:
 - La qualità dei servizi di call center può ridurre i costi di assistenza alla clientela sia finale (il consumatore) che business (il negoziante affiliato in franchising o il distributore) e delle attività di supporto al punto vendita in generale.

Tra i possibili collegamenti "trasversali" abbiamo:

- Il collaudo e controllo delle materie in arrivo può collegarsi con le varie fasi del processo produttivo. Maggiore è l'attenzione posta in queste attività, più efficiente sarà il processo produttivo.
- I sistemi di controllo della qualità possono influire anche nei rapporti con le aziende terze che effettuano alcune lavorazioni per conto dell'azienda. Più efficienti saranno i sistemi e le procedure di gestione in qualità e maggiore sarà il grado di controllo sull'operato dei partner.
- Ricerche di mercato accurate possono facilitare il compito dei designer, ottenendo come risultato collezioni più vendibili e capaci di anticipare trend di moda, riduzione dei tempi di realizzazione delle collezioni stesse.

- Ricerche di mercato più accurate possono significare anche maggior ricorso ai servizi di call center, che possono rivelarsi utili non solo a gestire il rapporto di assistenza alla clientela, ma anche a realizzare interviste telefoniche a gruppi di consumatori selezionati.
- La gestione delle consegne ha forti impatti sulla gestione dei canali di vendita, che devono essere riforniti a seconda delle rispettive necessità. Ancora una volta un sistema informativo ben sviluppato può essere la chiave per ridurre i costi ed aumentare l'efficacia dell'intera gestione dei canali di vendita. Inoltre la gestione dei canali di vendita ha degli impatti sul supporto ai punti vendita: una gestione efficiente dei canali può ridurre le necessità di richiedere interventi di assistenza specifica al singolo punto vendita.

Passo n. 3: identificare i collegamenti esterni

I collegamenti esterni sono di tre tipi:

- Collegamenti con la catena del valore dei fornitori;
- Collegamenti con la catena del valore dei canali;
- Collegamenti con la catena del valore degli acquirenti.

Questi collegamenti, che Porter definisce “collegamenti verticali”, sono simili ai collegamenti interni in quanto il modo in cui vengono svolte le attività del fornitore e dei canali influiscono sul costo e sulle prestazioni dell'azienda nei confronti dell'acquirente finale. Anche qui è possibile agire sia verso un migliore coordinamento delle attività che verso l'ottimizzazione. La logica è quella di organizzare la produzione e l'approvvigionamento in modo da aumentare il valore sia per l'azienda che per il fornitore o canale. L'efficienza con cui viene gestita la produzione e la distribuzione dipende dall'efficienza delle relazioni verticali. Ad esempio scegliere un confezionamento che consenta al trasportatore di effettuare meno viaggi per la stessa quantità di prodotto verso i rivenditori è un modo di ridurre i costi di trasporto ed aumentare la velocità di rifornimento dei punti vendita (canali). Anche progettare un sistema logistico integrato con i fornitori di materie prime consente di ridurre le giacenze di magazzino per l'azienda e di ottimizzare la produzione per il fornitore. A proposito dei canali, questi ultimi si differenziano dai fornitori in quanto si collocano a valle del processo produttivo: il prodotto finito infatti, per arrivare al consumatore finale, passa attraverso la catena del valore dei canali. I canali sono quindi i rivenditori (grande distribuzione, ingrosso, dettaglio) e la loro è un'attività di vendita, di pubblicità e di esposizione del prodotto. Questo comporta che ciò incide sul prezzo finale praticato al consumatore, talvolta in modo significativo. Ad esempio nel settore del vino ci possono essere ricarichi anche del 50% sul prezzo per bottiglia; nel settore dell'abbigliamento ci sono ricarichi che possono anche superare il 100% del prezzo di vendita praticato dal

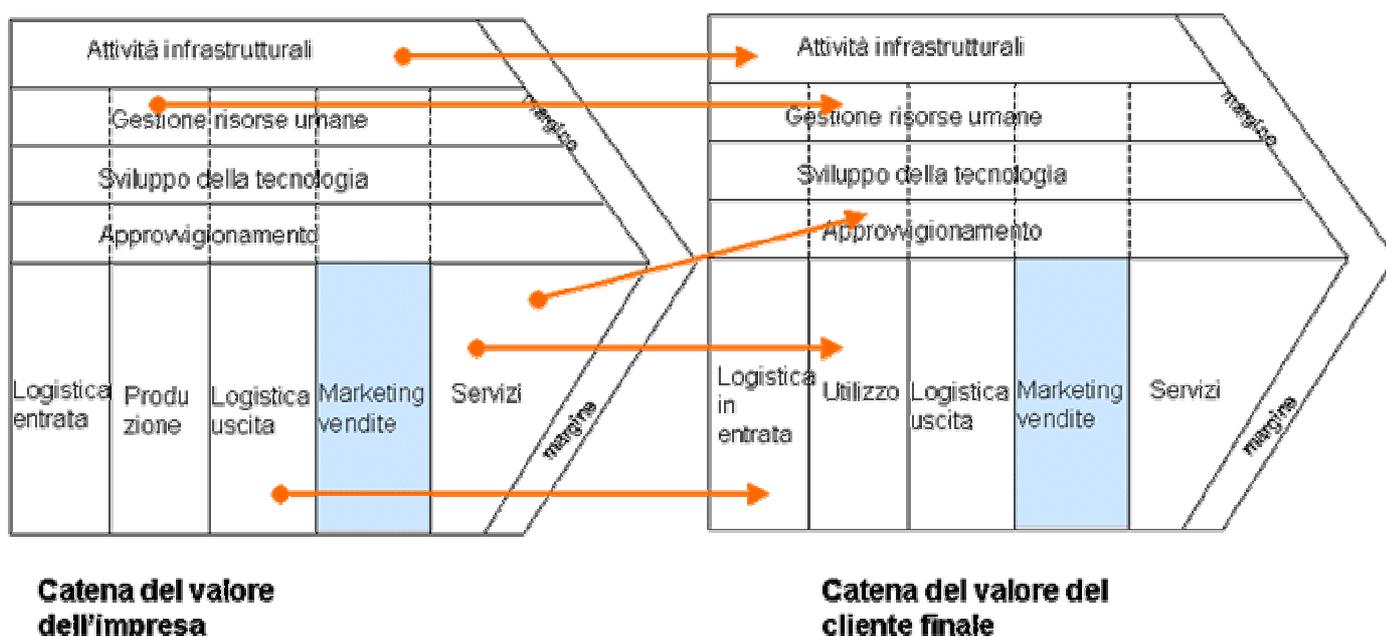
produttore. Il produttore può analizzare i vari punti di contatto che ci sono tra la propria catena del valore e quella del canale: i servizi di vendita, l'acquisizione degli ordini, la logistica in uscita, anche qui agendo per diminuire i costi o incrementare la differenziazione.

Un discorso a parte merita l'analisi della catena del valore del Cliente/acquirente. L'intera performance aziendale dipende dall'impatto della propria catena del valore sulla catena del valore del cliente. La vendita di un prodotto ha degli effetti diretti e indiretti sul cliente relativi sia al prodotto in se che al modo in cui viene consegnato, riparato, venduto. Il valore che un'impresa crea per i suoi clienti è dato dall'insieme dei collegamenti interni ed esterni. Il vantaggio che l'impresa può assicurare al cliente sono di due tipi:

- Il prodotto riduce i costi del cliente
- Il prodotto migliora la performance del cliente

Ovvero, o il prodotto è meno costoso e consente al cliente di compiere una determinata azione (vestirsi) ad un costo inferiore, oppure consente al cliente di beneficiare di una serie di vantaggi tangibili (qualità ed eleganza del prodotto, riduzione del tempo necessario per lavare i piatti) ed intangibili (prestigio, soddisfazione emotiva, differenziazione rispetto alla massa, rispetto di valori etici, ecc.) tali da meritare il prezzo di mercato. I collegamenti tra la catena del valore del produttore e del cliente dipendono dal modo in cui il prodotto viene effettivamente utilizzato dal cliente. Ecco perché nelle moderne tecniche di management si dà tanta attenzione ed enfasi al valore d'uso e alla soddisfazione del cliente. La comprensione e l'analisi dei collegamenti con la catena del valore dei clienti parte dalla comprensione dei bisogni e dei comportamenti d'acquisto.

Collegamenti con la Catena del Valore del Cliente (adattato da Porter, 1985)



Spieghiamo alcune dei collegamenti possibili:

1. la consegna del prodotto acquistato, o il fatto che il cliente trovi il negoziante rifornito del prodotto che cerca è il primo aspetto che impatta sul cliente (logistica in uscita/logistica in entrata);
2. la necessità di formare il cliente alle regole tecniche di utilizzo e corretto funzionamento del prodotto possono riguardare veri e propri corsi di formazione o semplicemente libretti di istruzioni. Pensiamo alle istruzioni di un TV color, un PC, o alle temperature consigliate per il lavaggio di un capo moda. Questi sono collegamenti a livello di risorse umane (formazione del cliente);
3. il settore dei servizi del produttore si collega fortemente con le modalità di approvvigionamento ed utilizzo del consumatore. Ad esempio il dover acquistare pezzi di ricambio, o dover sostenere costi di manutenzione (pensate a quando chiamate il tecnico della lavastoviglie), o dover riordinare un prodotto moda, o dover avere contatti con il servizio clienti chiamando un qualsiasi numero verde, ecc.
4. a livello di attività infrastrutturali pensate ai contratti da fare per acquistare determinati beni come la casa, oppure alle pratiche di finanziamento per acquistare un'auto, il commercialista, ecc.

Passo n.4: analizzare i costi e l'impatto sul margine di ogni singola attività:

Dopo aver individuato le attività generatrici del valore ed i loro collegamenti interni ed esterni si rende necessario esaminarne le strutture di costo. Ogni attività ha quindi la propria struttura di costo, si tratta di individuarla e di stimare il suo impatto sul totale dei costi dell'azienda nonché sul margine finale.

Ad ogni attività vengono attribuiti sia costi operativi (input operativi e costi delle risorse) che attivo patrimoniale (attivo fisso e attivo corrente). Gli acquisti che riguardano ogni singola attività possono riguardare sia l'approvvigionamento di materie prime (input operativi) che beni immobili necessari all'attività in esame (attivo patrimoniale). Inoltre attribuire la quota di attivo patrimoniale (macchinari, brevetti, immobili, impianti, ecc.) a ciascuna attività si giustifica con il fatto che questi elementi influiscono profondamente sull'ammontare dei costi totali. Ad esempio mantenere in perfetta efficienza un macchinario di proprietà contribuisce a far lievitare i costi dell'attività di produzione.

L'aspetto fondamentale di questa analisi è comprendere il peso e le cause della struttura di costo di ogni attività. L'analisi dei costi,

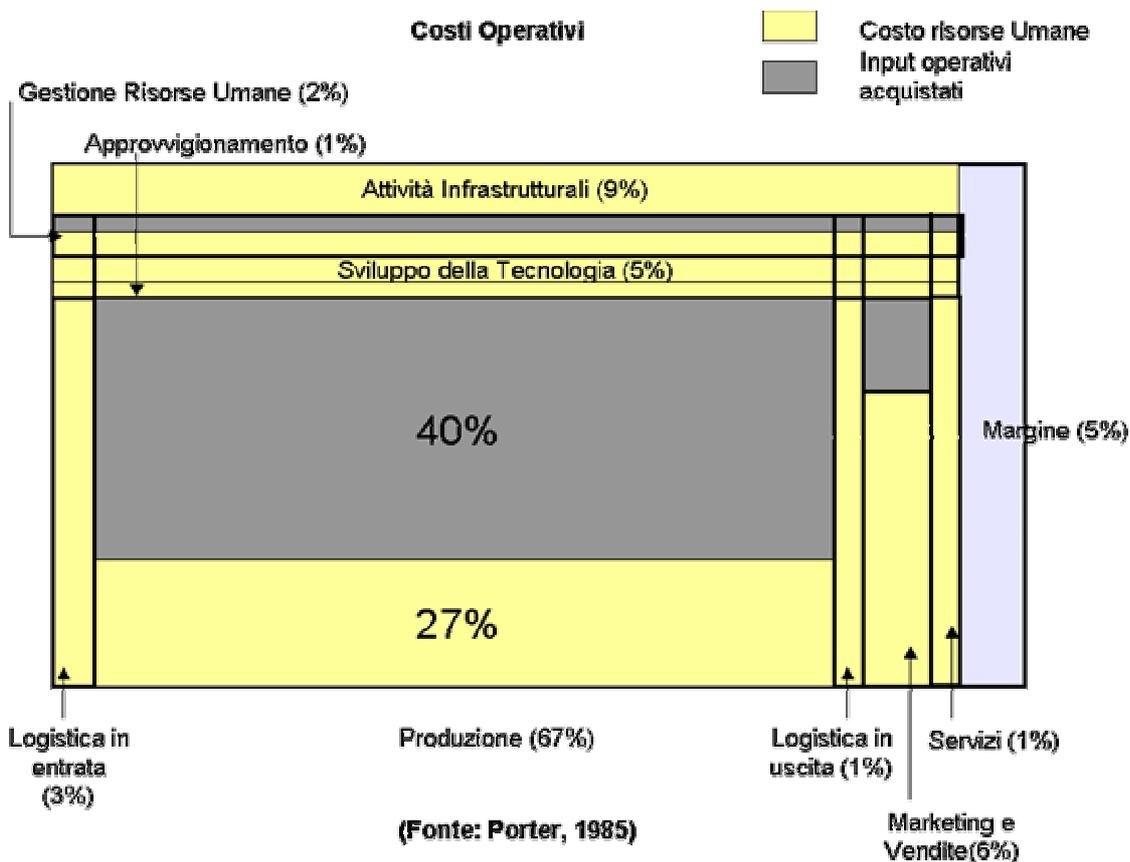
condotta esaminando separatamente ed una per volta tutte le attività generatrici del valore, mira a fornire informazioni su:

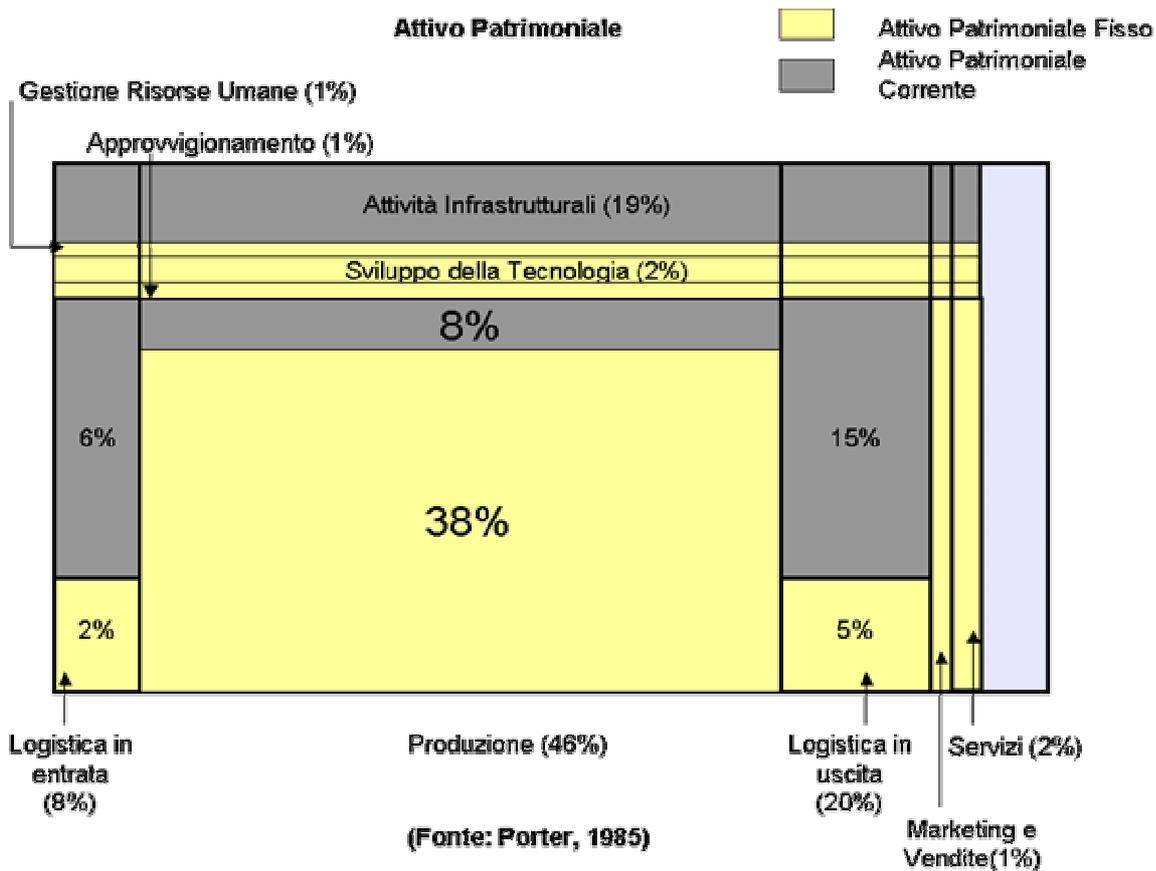
- dimensione e crescita dei costi;
- determinanti e comportamento dei costi;
- differenze rispetto ai concorrenti in relazione ad attività simili.

Una volta raccolte le informazioni il livello di analisi potrà poi aggregarsi o disaggregarsi ulteriormente a seconda degli spunti di riflessione. È come se si facesse un conto economico ed uno stato patrimoniale in funzione della catena del valore.

Il risultato è uno schema simile a quello seguente sia per la ripartizione dei costi operativi che per l'attivo patrimoniale:

Lo schema dei costi operativi assomiglia ad un conto economico riferito alla catena del valore.





L'impresa presa in esame nelle due figure precedenti è un'impresa manifatturiera, quindi l'area produzione assorbe le maggiori risorse. da notare che la logistica in uscita ha un peso maggiore sull'attivo patrimoniale a causa delle scorte di prodotti finiti (attivo corrente) e della struttura di stoccaggio e consegna dei prodotti (attivo fisso). Altro aspetto da chiarire è che qui l'analisi dei costi ha fini strategici, quindi non serve il dato precisissimo, serve invece la stima attendibile, anche perché altrimenti sarebbe un'analisi troppo lunga ed estenuante da realizzare.

Il passo successivo è focalizzarsi sulla comprensione dei comportamenti di costo. Come cambia la ripartizione dei costi confrontando due periodi diversi? Cosa influisce sulla dinamica dei costi? Che struttura di costo hanno i concorrenti?

Rispondere a queste domande equivale a capire le determinanti di costo all'interno della nostra azienda e all'interno del segmento di mercato nel quale si opera.

Determinanti di costo

Per dirla ancora con Porter: " le determinanti di costo sono le cause strutturali dei costi di un'attività e possono essere tenute più o meno sotto controllo da un'impresa". Le determinanti interagiscono tra loro, quindi la posizione di costo dipende da un mix di determinanti che concorrono tra loro; quasi mai è una sola determinante la sola causa della struttura di costo. Capire le determinanti di costo permette all'impresa di conoscere a fondo la propria struttura e di capire come questa possa essere modificata.

Le determinanti sono 10:

Determinanti di costo	
Economie di scala	Capacità di ammortizzare i maggiori costi di produzione o vendita con maggiori volumi di produzione o di vendita.
Apprendimento	l'esperienza nel fare determinate attività può determinare vantaggi di costo rilevanti. Economie (o costi) di apprendimento.
Modello di utilizzo della capacità produttiva	Capacità di sfruttare al meglio la capacità produttiva esistente. Riguarda le attività con prevalenza di costi fissi. In questi casi la sottoutilizzazione della capacità è fonte di inefficienze dal lato dei costi.
Collegamenti	Riguarda l'impatto di ciascuna attività sui costi delle altre attività alle quali è collegata nella catena del valore.
Interrelazioni	Riguarda tutte le possibili interazioni con unità di business diverse all'interno della stessa azienda.
Integrazione	Realizzare una o più attività interamente all'interno dell'azienda (in economia) o acquistare la stessa sul mercato?
Fattore Tempo	Il tempo è fondamentale per molti aspetti: si può essere i primi a fare un certo prodotto, si può avere un ciclo produttivo più o meno rapido, si possono lanciare prodotti nuovi in continuazione per mettere in difficoltà gli imitatori, si può scegliere di investire quando il prezzo di determinati beni è più basso. Tutti questi aspetti hanno degli impatti sui costi.
Politiche Discrezionali	Sono gli aspetti che riflettono la strategia di base dell'azienda. Ad esempio, la posizione di costo della mia azienda è determinata anche dal livello di qualità che voglio dare al mio prodotto/servizio. Se ho deciso di pormi sul mercato come azienda "low cost" avrò una struttura diversa da un'azienda che si ponga come "di qualità". E questo ha un impatto sui costi.
Localizzazione Geografica	Localizzarsi dove ci sono condizioni migliori, migliori infrastrutture, migliori materie prime, migliore personale può influire sui costi. Ad esempio: localizzare la produzione vicino ai mercati di vendita riduce i costi del trasporto.
Fattori Istituzionali	Stato, fisco, burocrazia, anche questo influisce sui costi.

Passo n. 5: Definire il tipo di vantaggio competitivo sul quale si decide di puntare.

- Questo è l'ultimo e decisivo passo da compiere. L'azienda ha ora tutte le informazioni per scegliere "chi vuole essere" e quale sia il tipo di vantaggio competitivo che la contraddistingua sul mercato. In realtà la scelta è semplice, non ci sono molte opzioni, il vantaggio competitivo può essere di due tipi:
- **Leadership di costo:** produciamo al costo più basso di tutti, abbiamo i prezzi più bassi di tutti;
- **Differenziazione:** il nostro prodotto ha degli elementi di unicità che lo rendono riconoscibile e "diverso" agli occhi dei consumatori/clienti rispetto ad altri prodotti dello stesso segmento di mercato.

Leadership di costo e differenziazione sono gli estremi delle strategie possibili, in realtà si cerca oggi un equilibrio tra le due. Infatti anche nella differenziazione l'azienda non trascura il controllo dei costi, ma il suo vantaggio competitivo risiede nell'aver progettato un'offerta distintiva, per la quale di solito si presuppone che il cliente sia disposto a pagare "un po' di più" (premium price). Oggi la scelta strategica predominante tra le aziende occidentali è senza dubbio la differenziazione, specie in settori maturi come la moda; la leadership di costo è invece diffusa tra le aziende dei paesi in via di sviluppo, che di solito non hanno accesso ai capitali, alle infrastrutture e alle conoscenze reperibili nei paesi più ricchi. Inoltre sulla scelta del tipo di vantaggio competitivo influiscono anche le condizioni di carattere macroeconomico, come ad esempio quelle monetarie: una moneta forte come l'euro non è certamente l'ideale per una strategia di leadership di costo, mentre invece è più adatta a strategie basate su una forte differenziazione di prodotto, espansione reti di vendita, acquisto di tecnologia più a buon mercato dato l'elevato potere di acquisto rispetto ad altre monete più deboli.

Scelto il tipo di vantaggio competitivo, cioè una volta definito "chi si vuol essere" bisogna decidere "come comportarsi" all'interno del mercato prescelto. Ovvero, si può adottare una linea aggressiva o difensiva, a seconda che si voglia attaccare un'impresa leader di quel mercato o si stia subendo un attacco da altre imprese che vogliono conquistare quote e affermarsi nello stesso contesto. Ma questo apre un tema più ampio che tratteremo a parte.

(vedi anche il paper a proposito delle strategie generiche)

Bibliografia

M. Porter, Il vantaggio competitivo, Edizioni di Comunità, 1987.

P. Kotler, Marketing Management, ISEDI, 1991.

C. Ciappei – G. Giusti, Il governo strategico dei processi operativi, CEDAM, 1997.

P.F. Camussone, Informatica organizzazione e strategie, McGraw Hill, 2000

P.Garella - L. Lambertini, Organizzazione industriale, Carocci, 2002.