

Gentile «Referente», le trasmetto la nuova Newsletter di [Phoenix Consulting](#), sperando sia di suo interesse.



*Phoenix Consulting*



## LA CATENA DEL VALORE

*Come creare valore per il proprio Cliente?*

Cheché se ne dica nessuno vende frigoriferi agli eschimesi! Pertanto la nostra proposta commerciale deve contenere un reale valore per il Cliente. Se dunque nella [precedente newsletter](#) abbiamo evidenziato la Centralità del concetto di valore per il Cliente ed abbiamo esaminato come impostare le tecniche di negoziazione utili per farlo risaltare, oggi discuteremo su come creare o come accrescere il valore contenuto nella nostra proposta.

Esistono sostanzialmente due vie: l'innovazione di prodotto / servizio (di cui ci occuperemo in una successiva newsletter) e l'aumento dell'efficienza, che crea marginalità, una parte della quale può essere destinata al Cliente, mentre una parte può restare in Azienda per essere re-investita o distribuita agli azionisti.

### LA PILLOLA DI TEORIA

Il punto di partenza dei miglioramenti di efficienza in Azienda è l'analisi della **catena del valore**. Secondo gli studi di [Michael Porter](#), essa si sviluppa a due livelli: di Azienda e del settore in cui l'Azienda è inserita,.



Ogni Azienda produttiva è organizzata con un processo in cui esistono *attività primarie*: gestione delle materie prime o dei componenti in ingresso; trasformazione nella fase di produzione; gestione della logistica di magazzino e distribuzione dei prodotti finiti; gestione dei rapporti con i clienti in fase di vendita e di post vendita.

Esistono poi le *attività di supporto*, che sono di servizio a quelle precedenti e agiscono trasversalmente su tutte le attività primarie e ne permettono il funzionamento.

Avendo spezzato l'Azienda in blocchi elementari è ora più facile analizzarla e, per esempio:

- Focalizzare l'attenzione su quelli che maggiormente aggiungono valore
- Migliorare l'efficienza del processo che collega le varie attività, per esempio al fine di evitare l'inutile duplicazione di azioni oppure di eliminare colli di bottiglia
- Comprendere dove è opportuno esaminare soluzioni di outsourcing

Tutto questo è alla base non solo della buona gestione "in qualità" secondo le Norme ISO 9001, ma anche di tutti i concetti "lean".

E' ben noto infatti che, in Azienda, il processo nasce lineare e semplice, ma cogli anni, gli si incrostano sopra mille piccoli cambiamenti non coordinati, parziali, "temporanei", finalizzati a scopi che poi cessano di aver rilevanza. Per questo si richiedono regolari azioni di controllo ed eventualmente di *riorganizzazione complessiva*.

Analogamente l'analisi può essere estesa all'intero settore industriale, in cui varie aziende, in una successione come quella degli anelli di una catena, partono dalle materie prime per giungere fino al prodotto finito. Ogni elemento della catena aggiunge valore.



L'analisi del settore ha un impatto di tipo strategico e serve a comprendere:

- se tra gli anelli della catena esistano sbilanciamenti nelle marginalità, per poi poterli contrastare
- se esistano opportunità di integrazione verticale, cioè di acquisizione di aziende a monte o a valle, per ottimizzare il valore

### L'APPLICAZIONE PRATICA

Un'Azienda per la quale Phoenix sta lavorando, dopo l'analisi della catena del valore interna ha osservato che il confezionamento semi automatico di un prodotto in scatole aggiungeva poco valore, in quanto occupava molto personale e spesso c'erano anche errori di confezionamento e quindi lamentele della clientela. L'introduzione di un sistema completamente automatico, dalla formazione del cartone, al suo riempimento, chiusura, etichettatura e palettizzazione ha ridotto sia i costi sia gli errori. Il personale è stato riconvertito ed inserito in un altro settore produttivo a maggior valore aggiunto.

Un'altra Azienda, per la quale Phoenix sta lavorando, trasforma un certo intermedio chimico in molti prodotti, impiegati poi nell'industria siderurgica, nella depurazione industriale, nell'edilizia. L'analisi di settore ha evidenziato che, approvvigionando direttamente in cava la materia prima e producendo autonomamente quel certo intermedio chimico, si elimina un anello della catena e, di conseguenza, non solo si ottengono importanti aumenti di marginalità, ma si riducono anche i rischi di approvvigionamento e si controlla molto meglio la qualità del prodotto finito. Pertanto l'Azienda in questione sta effettuando un importante investimento in impianti e risorse umane per accorciare la catena delle aziende che dalla cava portano il prodotto finito al Cliente.

Può anche essere opportuna la manovra opposta: delegare una fase produttiva ad un'altra Azienda che riesca a svolgerla con maggiore efficienza: quante PMI lo hanno fatto, con decentramenti in Italia o all'Estero.

### CONCLUSIONE

Il criterio che deve guidare la scelta tra alternative è semplicemente la massimizzazione del valore per il Cliente: se questi privilegia il prezzo rispetto alla qualità, il decentramento produttivo può essere una via valida, ma se il Cliente privilegia la qualità sul prezzo, è bene verificare altre vie.

L'efficienza, invece, va comunque perseguita quotidianamente.

Alla fine si tratta quindi di cercare di migliorare la produttività, cioè di ottenere lo stesso risultato impiegando minori risorse. Il che non significa quasi mai lavorare di più, ma quasi sempre lavorare meglio: è noto a chiunque conosca un po' l'industria tedesca quanto sia difficile trovare un lavoratore al suo posto 10 minuti dopo il termine dell'orario ufficiale, per non parlare del venerdì pomeriggio; tutti sanno però lo studio meticoloso del prodotto e dei processi e la cura con cui vengono realizzati in questo Paese: questa è qualità, questa è efficienza. E tra i mille strumenti che le favoriscono, le analisi della catena del valore non mancano mai.

Nella speranza di esservi stato utile vi rimando alla prossima newsletter e vi auguro buon lavoro.

Cordialmente



Le **newsletter di Phoenix Consulting** sono pubblicate con cadenza mensile e affrontano vari temi di strategia aziendale e di marketing, con concretezza e con un'attenzione particolare per le piccole e le medie imprese industriali che vendono B2B, cioè quelle che vendono ad altre Aziende (e non al consumatore finale).

Partendo da "pillole di teoria", gli aspetti teorici sono sempre discussi con riferimento a reali esperienze specifiche.

E' possibile inoltrare la newsletter a colleghi, conoscenti e amici.

Ogni commento sarà benvenuto.

Le Newsletter sono archiviate nel sito [www.phoenix-consulting.it](http://www.phoenix-consulting.it), dove è possibile scaricarle nella pagina "[download](#)"

**Phoenix Consulting** fornisce soluzioni manageriali temporanee, agili ed efficaci per risolvere problemi di rilevante impatto aziendale. Si rivolge alla Piccole e Medie Imprese che affrontano le sfide quotidiane per crescere e rafforzarsi oppure che si trovano in situazioni di svolta: nuovi investimenti, nuovi progetti commerciali, rinnovo dell'organizzazione o dei processi interni di gestione, passaggi generazionali oppure che vogliono dare un nuovo impulso al proprio sviluppo sui mercati, soprattutto se internazionali.

### Privacy

Ricevete questa newsletter, perché l'indirizzo di posta elettronica è presente negli archivi di Phoenix Consulting o perché è stato ricavato da elenchi disponibili al pubblico. A norma del Decreto Legislativo N [196/2003](#), il vostro indirizzo e-mail non comparirà nella Newsletter, non verrà utilizzato in alcun altro modo, né verrà comunicato ad alcun altro soggetto. Qualora non voleste ricevere altre newsletter, basta [cliccare qui](#) e inviare la mail che vi comparirà automaticamente.

#### Giuliano Franceschini - Phoenix Consulting

Via Curzola, 13 - 35135 Padova - Italy P.IVA e C.F.04387070289

Cell: +39 335 7723270 - Email: [giuliano@phoenix-consulting.it](mailto:giuliano@phoenix-consulting.it)

[www.phoenix-consulting.it](http://www.phoenix-consulting.it)



Le informazioni trasmesse sono destinate esclusivamente alla persona o alla società in indirizzo e sono da intendersi confidenziali e riservate. Ogni trasmissione, inoltro, diffusione o altro uso di queste informazioni a persone o società differenti dal destinatario è proibita. Se avete ricevuto questa comunicazione per errore, per favore contattate il mittente e cancellate le informazioni da ogni computer.

Any information herein transmitted only concerns the person or the company named in the address and is deemed to be confidential. It is strictly forbidden to transmit, post, forward or otherwise use said information to anyone other than the recipient. If you have received this message by mistake, please contact the sender and delete any relevant information from your computer.