

RUOLO CHIAVE PER LA "VALUE PROPOSITION"

Comprendere il valore che il cliente riceve dall'offerta di un prodotto/servizio è alla base di una supply chain allineata davvero alle esigenze di business.

di Roberto Crippa e Livia Larghi

Come evidenziato dalle prime risultanze della ricerca in corso da parte del MIT di Boston e di TruEconomy Consulting⁽¹⁾, una delle caratteristiche distintive nelle aziende meglio performanti è il forte allineamento esistente tra le strategie di business e il *supply chain management*, che cessa di essere percepito come un (necessario!) complemento operativo alla gestione e diventa un elemento cardine per la compiuta realizzazione degli obiettivi strategici d'impresa. Facile e condivisibile a dirsi, decisamente meno facile a farsi. Per ragioni storiche (la funzione di *supply chain management* è più giovane e spesso meno consolidata di quanto non lo siano una direzione finanza, o marketing, o commerciale) e di carenza di un lessico comune con l'alta direzione, questo allineamento fatica a trovare attuazione. E' poi necessario definire "come" avviare il processo di allineamento, identificando il giusto elemento catalizzatore attorno al quale costruire e gestire catene logistiche sincrone con le strategie d'impresa. Un ottimo candidato a svolgere questo ruolo proviene dalla comprensione di cosa (e perché) è offerto al mercato, seguito dall'analisi sistematica delle sue implicazioni in termini di

supply chain, affinché queste possano essere strutturate o ridisegnate attorno a quella che in letteratura è nota come *value proposition*. Dando per scontato il concetto che una *supply chain* esiste in quanto è in grado di generare valore per i suoi clienti finali, il

E' importante fornire chiarezza su quello che un'impresa può concretamente fare per la soddisfazione dei propri clienti

primo passo da compiere per ogni impresa nella filiera è dunque comprendere cosa significhi "valore" per i propri clienti⁽²⁾, e pertanto cosa sia *veramente* rilevante offrire ad essi.

Questa è la cosiddetta *value proposition*, ossia l'espressione chiara e credibile del valore che un cliente riceve dall'offerta di un dato prodotto e/o servizio. La sua profonda comprensione è determinante ai fini del successo, in quanto consente di identificare gli elementi effettivamente importanti per l'offerta; fornire chiarezza su ciò che un'impresa può concretamente fare per la soddisfazione dei propri clienti; generare vendite profittevoli; qualificare le opportunità di miglioramento per il proprio business

In termini generali, la *value proposition* di un'impresa si esprime attraverso la rilevanza relativa assunta dai

suoi principali elementi costitutivi, che possono così essere definiti:

Innovazione

■ di prodotto/servizio e di processo

Immagine

■ Notorietà/rilevanza del marchio

■ Reputazione

Prezzo

■ Competitività di prezzo

Qualità

■ intrinseca del prodotto/servizio

■ dei processi accessori

Servizio

■ Personalizzazione

■ Tempestività di fornitura/erogazione

■ Puntualità e affidabilità di fornitura/erogazione

■ Consegna/erogazione complete

Relazione/Esperienza

■ Relazione commerciale (pre e post-vendita)

■ Collaborazione nella Ricerca & Sviluppo

■ Collaborazione nei processi di supply chain

■ Completezza/esaustività delle informazioni tecniche e gestionali

Comprendere come la *value proposition* sia composta è un passo decisamente fondamentale per poter costruire l'allineamento tra le strategie di *supply chain* (al plurale!) e le altre strategie aziendali (marketing/commerciali, finanziarie e così via). Il conseguimento di questo auspicato allineamento transita attraverso due

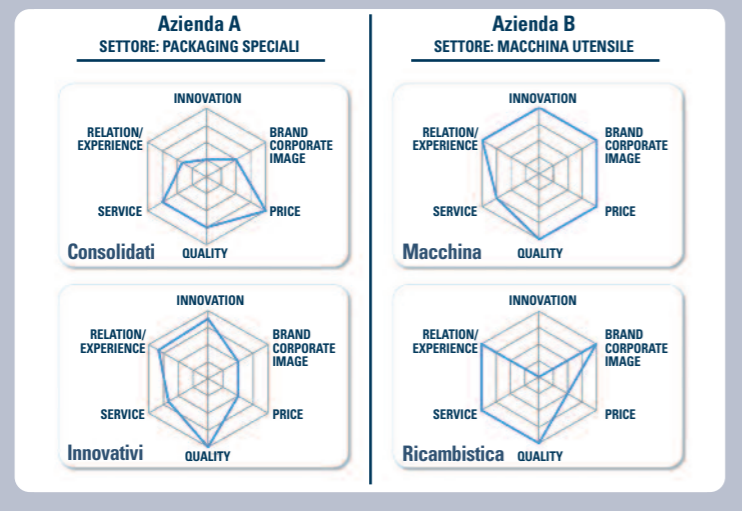
importanti passi sequenziali:

1) Segmentare adeguatamente la *value proposition*. A parte alcune situazioni ove la preponderanza di uno o pochi elementi della *value proposition* rispetto agli altri è evidente, spesso la tendenza "naturale" è di attribuire uguale (alta) rilevanza a tutto. La qualità è determinante, il prezzo è importantissimo, il servizio deve essere impeccabile, l'innovazione è chiave. E' estremamente difficile (se non addirittura impossibile) eccellere in tutto e farlo in modo profittevole. Poiché una *supply chain* deve essere connotata per rispondere al meglio alle esigenze della *value proposition*, dire che "tutto conta" equivale a dire che "nulla conta in modo parti-



Fotolia.com

RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DELLA "VALUE PROPOSITION": DUE CASI A CONFRONTO



colare". Il risultato sarà quindi un modello di *supply chain management* "appiattito" nella sua attitudine a fornire un supporto eccellente al business laddove effettivamente serve. In realtà non è vero che "tutto conta dappertutto": anche all'interno della stessa azienda esistono segmenti di offerta ove alcuni elementi della *value proposition* giocano maggior rilevanza di altri. Giusto a titolo esemplificativo, l'immagine qui sopra mostra due esempi reali di imprese operanti in settori diversi fra loro, e con connotazioni diversificate della *value proposition* all'interno della loro offerta⁽³⁾. Questo esercizio, condotto a cura di marketing e vendite, è il miglior modo per fornire un concreto e prezioso supporto alla costruzione ed al mantenimento di una *supply chain* eccellente.

2) Comprendere le implicazioni per la supply chain. Sempre con riferimento all'immagine, appare evidente per l'azienda A la necessità di disporre contemporaneamente di *supply chain* orientate:

- al conseguimento di efficienza/ contenimento dei costi (*packaging* consolidati),
- a garantire efficacia/innovazione (*packaging* innovativi).

Anche nel caso dell'azienda B la dicotomia tra la produzione delle macchine e la gestione dei ricambi è evidente⁽⁴⁾. La comprensione della *value proposition* (*in primis*: rilevanza dei costi ed elementi-chiave per il servizio) è il primo passo per definire le macro-strategie di *supply chain* connotando le scelte *make vs. buy* (e le conseguenti allocazioni geografiche), la ricerca di agilità o snellezza, la strutturazione del network di distribuzione/ trasporto, la gestione del *postponement* e gli opportuni strumenti di pianificazione, gestione e controllo⁽⁵⁾ della catena logistica estesa. Solamente in questo modo sarà possibile perseguire in modo coerente l'ottimale segmentazione (laddove richiesto) della *supply chain*, ricercando costantemente il bilanciamento tra i segmenti che possono fornire efficienza e risorse atte a fi-

nanziare ridondanze mirate od azioni di mitigazione del rischio sui segmenti nei quali efficacia e reattività sono un *must*.

La segmentazione (a valle e a monte della *supply chain*) e la gestione di un portafoglio diversificato (ma intrinsecamente coerente) di modelli logici per la strutturazione dei processi di *supply chain* sono dunque la chiave di volta per ottenere il miglior compromesso tra le esigenze molto spesso contrastanti che insistono sul tavolo dei *supply chain manager*. Non va infine dimenticato che questo esercizio deve essere inoltre ripercorso in modo sistematico ogni qualvolta si presentano le seguenti condizioni, ovvero:

- si introducono nuove linee di offerta o quando si penetrano nuovi mercati. Il medesimo prodotto potrebbe, infatti, avere connotazioni diverse di *value proposition* in funzione dei Paesi di commercializzazione e della competizione esistente in loco;
- si modifica in modo strutturale l'esistente assetto di *supply chain* (ad esempio a seguito di acquisizioni di attività, rilocalizzazioni produttive, ristrutturazioni del parco fornitori, ecc.). Del resto nulla è per sempre! ■

(1) Cfr. Crippa R, "Quale rotta per il "Nuovo Mondo"?", *Euromerci* nr.3, marzo 2010.

(2) Senza comunque mai dimenticare di "dare uno sguardo" anche più a valle, onde comprendere appieno le dinamiche dell'intera catena logistica estesa.

(3) Gli esempi riportati sono parziali: in entrambi i casi, altri segmenti di offerta con *value proposition* diversificate sono presenti.

(4) Il fatto che una *supply chain* dei ricambi sia "qualcosa a se stante" e' peraltro un concetto già ampiamente condiviso.

(5) Cfr al riguardo: Crippa R, Larghi L, "Snella o agile? C'è una terza via", *Euromerci* nr. 11, Novembre 2007; Crippa R, Larghi L, "Differenziarsi sì, ma con fantasia", *Euromerci* nr. 12, Dicembre 2007; Crippa R, Larghi L, "Si fa presto a dire postponement", *Euromerci* nr. 3, Marzo 2008; Crippa R, Larghi L, "Postponement, ma quando serve?", *Euromerci* nr.5, Maggio 2008; Crippa R, "Ecco perché il Vasa è andato a fondo", *Euromerci* nr. 11, Novembre 2008; Crippa R, Larghi L, "Delocalizzare, sì ma in questo modo", *Euromerci* nr. 1-2, Gennaio/Febrero 2009; Crippa R, Larghi L, "E dopo il diluvio cosa accadrà?", *Euromerci* nr.6, Giugno 2009