



Management dell'innovazione tecnologica

Lezione 6

Prof. Paolo Lattanzio

paolo.lattanzio@gmail.com

www.paololattanzio.net

Argomenti

- Il concetto di valore
- La catena del valore

- il valore è la ricchezza prodotta dall'azienda e costituisce il risultato dei processi che si svolgono al suo interno. Per comprenderne pienamente il significato occorre analizzare le singole parti di cui l'organismo aziendale è costituito esaminando il contributo che ciascuna fornisce. Di grande aiuto in questo senso è la "catena del valore" di Porter, il quale disaggrega l'attività aziendale in due macro-attività: attività primarie ed attività di supporto, a loro volta suddivisibili in ulteriori sub-attività (logistica, produzione, marketing ecc.). Il valore è il plus generato dallo svolgimento congiunto di tutte queste attività rispetto al valore economico delle risorse impiegate nei singoli processi.



Creazione di valore



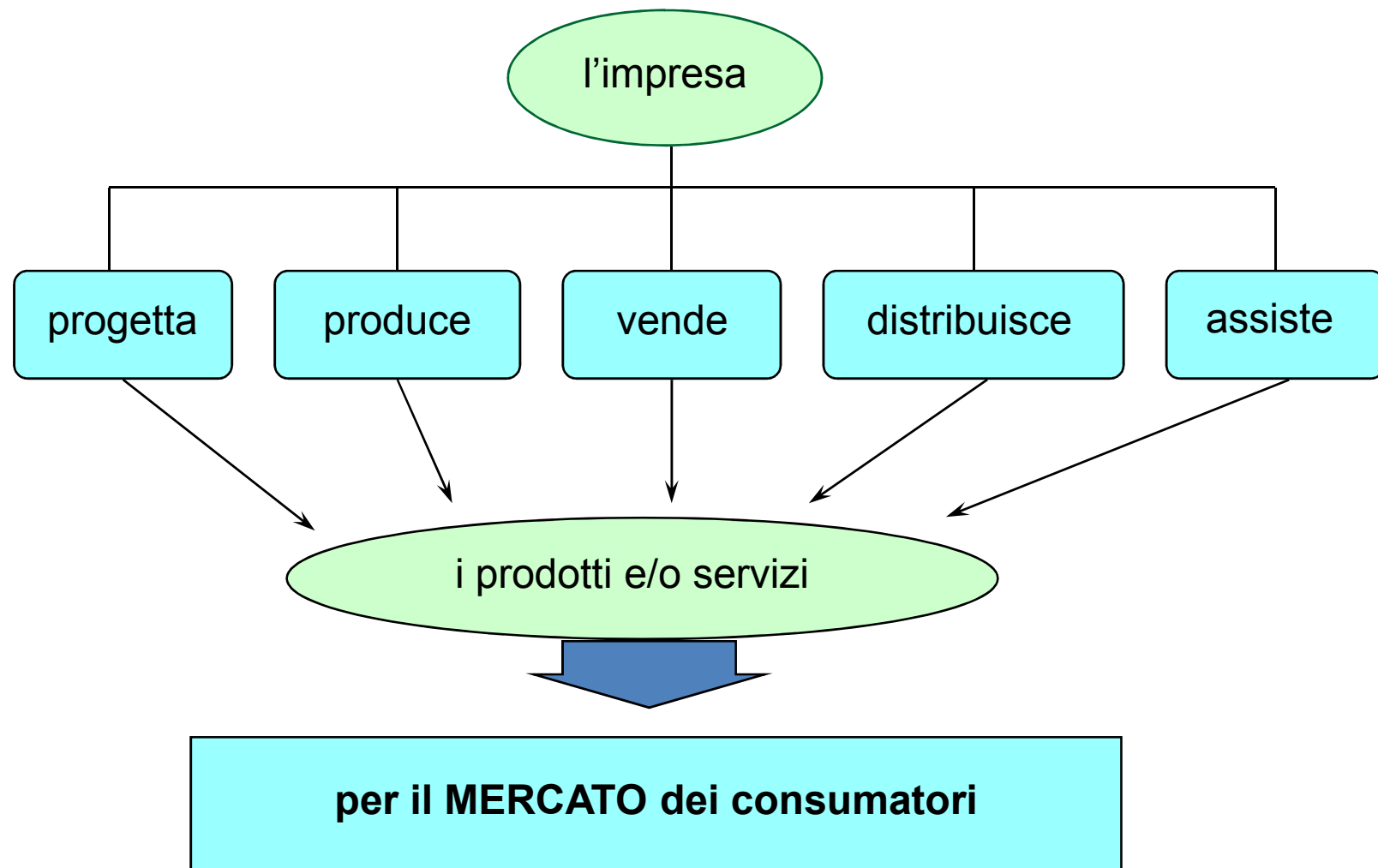
- *Beneficio percepito*: valore attribuito dal consumatore ad un prodotto (quantità massima disposta a pagare)
- *Surplus del consumatore*: beneficio percepito e differenza tra il prezzo pagato

Caratteristiche del sistema di creazione valore

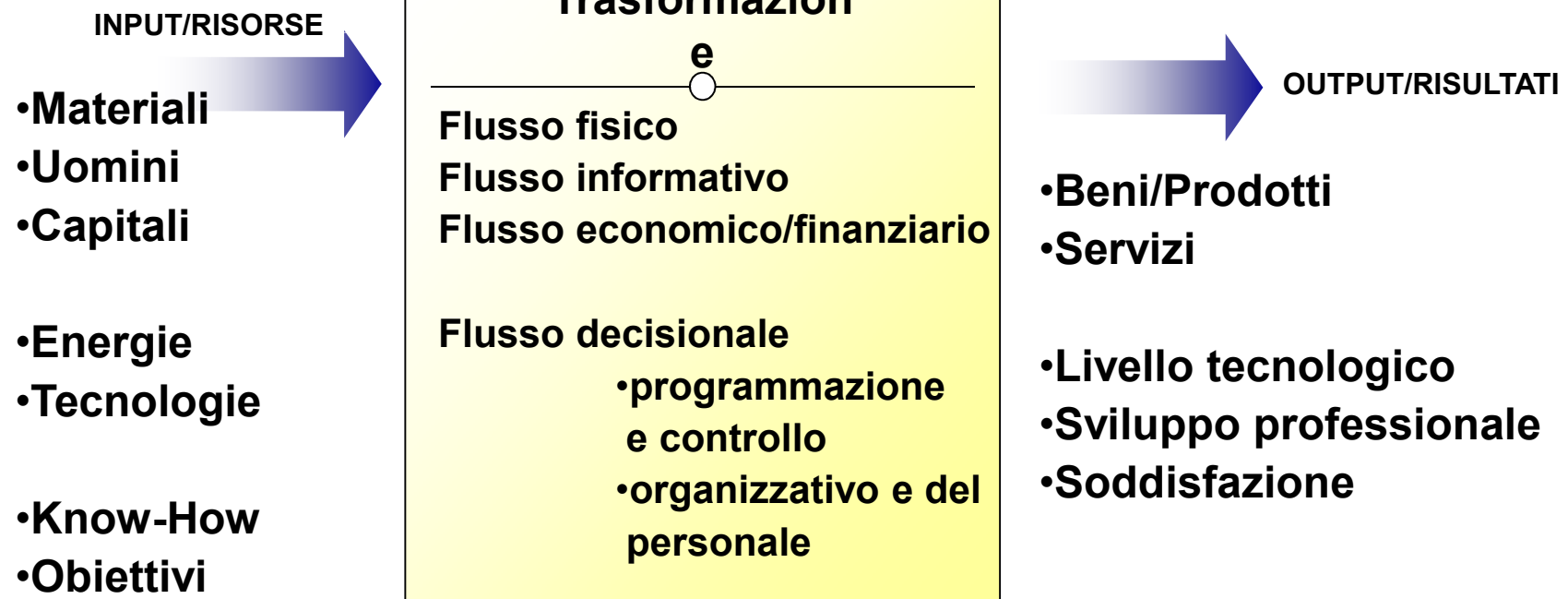
- Insieme di attività che partecipano alla creazione del valore e sfociano in attività di consumo e soddisfano determinati bisogni;
- Le attività impiegano risorse materiali, immateriali e umane;
- Le attività sono legate da flussi di materiali, informazioni, risorse finanziarie e relazioni d'influenza;



COSA FA L'IMPRESA ?



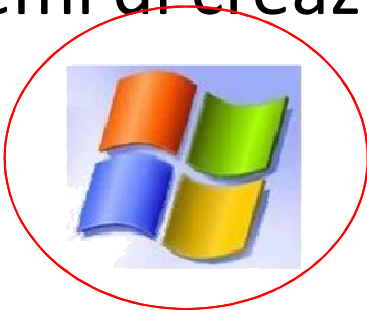
MODELLO COMPLESSO DI INPUT/OUTPUT



Il sistema di creazione valore

È sistema aperto al quale possono partecipare soggetti diversi;

- Il governo delle attività può essere garantito dal mercato, dalla gerarchia o da altre forme di coordinamento (aggregati d'impresa);
- Gli acquirenti finali possono svolgere sia attività di consumo che attività di creazione del valore;
- Un attore economico può partecipare a più sistemi di creazione del valore.



Esempio

- Prodotto: pacchetto software
- Prezzo: 80
- Beneficio percepito: 150
- Surplus del consumatore: 70



Le determinanti per la creazione del valore

- L'impresa deve analizzare la propria catena ed individuare le attività generatrici di valore sfruttandole per creare un valore unico per i clienti. Ogni attività può essere fonte di unicità sulla base di alcune determinanti:
 - Scelte di politica aziendale;
 - Capacità di coordinamento delle attività interne;
 - Livello di integrazione superiore;
 - Fattore tempo;
 - Collocazione geografica;
 - Sfruttamento delle relazioni con altre catene;
 - Accumulo di esperienza.

UNICITA'

L'impresa deve operare su un duplice fronte

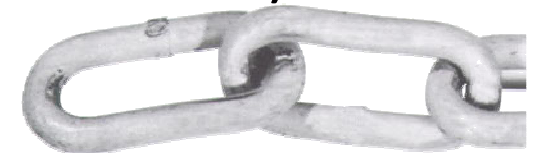


- Individuare alcune variabili rilevanti per i propri clienti e costruire attorno ad esse un sistema-prodotto unico in quell'ambito;
- Controllare i costi relativi alle diverse attività della catena del valore in modo che ricavi o il premio di prezzo non siano inferiori ai costi per ottenerli.



Le Fonti del vantaggio competitivo

- Si generano nella Catena del valore (Porter 1987)
- Le attività di impresa sono distinte in:
- **attività primarie** (logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite e servizi)
- **attività di supporto** (Attività infrastrutturali, gestione delle risorse umane, sviluppo della tecnologie e approvvigionamenti)



La catena del valore visualizza inoltre

IL VALORE TOTALE PRODOTTO DALL'IMPRESA

e comprende due elementi:

- LE ATTIVITA' GENERATRICI DI VALORE
- IL MARGINE

IL MARGINE =

VALORE

—

**COSTI SOSTENUTI
PER LA CREAZIONE
DEL PRODOTTO
(costi delle attività
generatrici di valore)**

La CATENA DEL VALORE è la sommatoria delle attività strategicamente rilevanti, tra di esse disaggregate fisicamente e tecnologicamente, che:

- generano valore**
- assorbono costi**
- producono margini**



Normann e Ramirez dicono:



- “... le imprese di successo non si limitano ad aggiungere valore, ma lo reinventano. Il focus della loro analisi strategica non è l’impresa e nemmeno il settore, ma il sistema di creazione del valore, all’interno del quale diversi attori economici – fornitori, partner, alleati, clienti – lavorano insieme per co-produrre valore”.

Creazione del valore



- Attraverso il processo di trasformazione delle materie prime in componenti, l'assemblaggio dei componenti, la realizzazione dei prodotti finiti e la loro distribuzione si realizza una creazione di valore economico.
- Catena interna: comprende l'insieme delle attività di cui l'impresa ha la proprietà ed il controllo diretto
- Catena esterna : comprende le imprese fornitrici e i clienti con cui l'impresa entra in contatto per portare sul mercato il prodotto finito



La catena del valore

Il valore

IL **VALORE** E' LA SOMMA CHE I COMPRATORI SONO DISPOSTI A

PAGARE PER QUELLO CHE UN'AZIENDA FORNISCE LORO:

IL **PROFITTO** DERIVA DALLA DIFFERENZA TRA I COSTI CHE

L'IMPRESA SOSTIENE E IL VALORE CHE GLI VIENE

RICONOSCIUTO DAI PROPRI CLIENTI

Che cos'è ed in che cosa consiste

- Un modello rappresentativo delle modalità di funzionamento di un'impresa
- È uno strumento per comprendere la natura del vantaggio competitivo (costo e differenziazione);
- Consiste nella disaggregazione delle attività strategicamente rilevanti





Porter (1985)



Definizione:

“La catena del valore definisce il contributo delle singole attività aziendali alla definizione e allo sviluppo di un sistema di offerta in grado di creare valore per il mercato ed è supportata dalla tecnologia impiegata in azienda.”

(La catena del valore è l'insieme delle attività necessarie per produrre e commercializzare beni e servizi)

COME SI COSTRUISCE LA CATENA DEL VALORE

La catena del valore *propria* di un'impresa è necessaria per analizzare il vantaggio competitivo dell'impresa nell'ambito del suo settore industriale

Step nella definizione della catena del valore propria di un'impresa

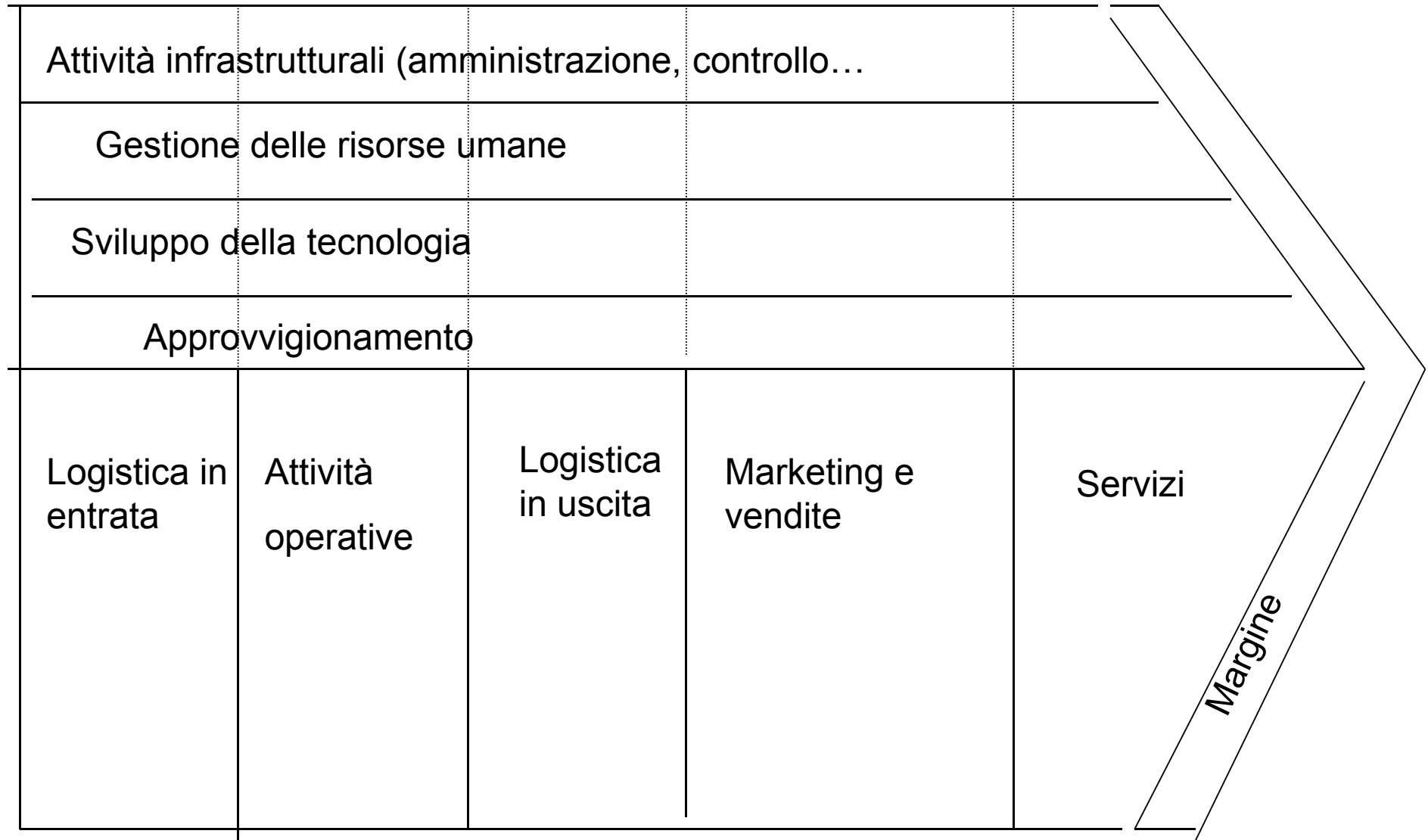
Identificare le attività generatrici di valore
Disaggregare le attività suddividendole in sotto-attività, etc. fino a livelli di attività sempre più ristrette

Criteri di disaggregazione: logiche economiche diverse, alto impatto o differenziazione potenziale, porzione di costo crescente o significativa

LA CATENA DEL VALORE

✓ E' UN MODO PER DESCRIVERE L'INTRECCIO
DI RELAZIONI COMPETITIVE E
COOPERATIVE CHE SI ADDENSANO
INTORNO AD UNA SPECIFICA IMPRESA.

LA CATENA DEL VALORE (Porter 1987)



Catena del valore e vantaggio competitivo

- “la *catena del valore* disaggrega un’azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l’andamento dei costi e le fonti esistenti e potenziali di differenziazione” (Porter)



CATENA DEL VALORE: M. PORTER

- ✓ LA **CATENA DEL VALORE** : E' LO STRUMENTO PER DIAGNOSTICARE IL VANTAGGIO COMPETITIVO E TROVARE I MODI PER MIGLIORARLO
- ✓ DISAGGREGA UN'AZIENDA NELLE SUE ATTIVITA' STRATEGICAMENTE RILEVANTI ALLO SCOPO DI COMPRENDERE L'ANDAMENTO DEI COSTI E LE FONTI ESISTENTI E POTENZIALI DI DIFFERENZIAZIONE

LA CATENA DEL VALORE

**CIASCUNA IMPRESA STABILISCE SPECIFICI LEGAMI TRA LE
UNITA' ELEMENTARI CHE SERVONO A COMPORRE I CICLI
PRODUTTIVI DANDO LUOGO A:**

- ✓ **UNA CATENA INTERNA DEL VALORE**
- ✓ **UNA CATENA ESTERNA DEL VALORE (SISTEMA DI VALORE)**

SEGUE

- **CATENA INTERNA** : COMPRENDE L'INSIEME DELLE ATTIVITA' ELEMENTARI DI CUI L'IMPRESA HA LA PROPRIETA' ED IL CONTROLLO DIRETTO
- **CATENA ESTERNA DEL VALORE**: COMPRENDE LE IMPRESE FORNITRICI E I CLIENTI CON CUI L'IMPRESA ENTRA IN CONTATTO PER PRODURRE E FAR GIUNGERE SUL MERCATO I PROPRI PRODOTTI

Segue :LA CATENA GENERICA DEL VALORE

ATTIVITA' PRIMARIE → CREAZIONE FISICA
TRASFERIMENTO, SERVIZI POST-VENDITA

ATTIVITA' SECONDARIE → SOSTENGONO LE
ATTIVITA' PRIMARIE

MARGINE → DIFFERENZA FRA IL VALORE TOTALE E IL
COSTO COMPLESSIVO

Elementi della catena del valore

Elementi della catena del valore

- attività generatrici di valore:
 - attività fisicamente e tecnologicamente distinte attraverso cui l'impresa crea valore per i propri clienti
- margine:
 - differenza tra il valore totale (somma che i compratori sono disposti a pagare) e il costo complessivo per eseguire le attività generatrici di valore
 - misura economica del vantaggio competitivo

Le **ATTIVITA' GENERATRICI DI VALORE** sono le attività, fisicamente e tecnologicamente distinte, svolte dall'azienda.

Ogni attività generatrice si serve di:

- input acquistati
- risorse umane
- tecnologia

Ogni attività utilizza e genera:

- informazioni
 - i dati sugli acquirenti (acquisizione ordini)
 - i parametri sulle prestazioni (collaudo)
 - le statistiche sui difetti dei prodotti

Classificazione delle attività presenti nel sistema

- Sulla base della struttura economica e del contributo alla creazione del valore ci sono tre grandi categorie:
- Attività di realizzazione;
- Attività di supporto;
- Attività orientate alla gestione delle transazioni esterne



Attività della catena del valore

- **Attività primarie:** logistica in entrata, produzione o trasformazione, logistica in uscita, marketing e vendite e servizi post vendita al cliente.



- **Attività di supporto:** ricerca e sviluppo (R&S), approvvigionamento, gestione delle risorse umane, organizzazione aziendale.

Catena del valore e aree gestionali

- è possibile distinguere tra:
 - funzioni *primarie*, dedicate all'attività fondamentale di creazione di ricchezza (logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite e servizi)
 - funzioni *di supporto*, volte a creare i presupposti e le condizioni per la concreta realizzazione delle attività primarie (Attività infrastrutturali, gestione delle risorse umane, sviluppo della tecnologie e approvvigionamenti)



Le **ATTIVITA' GENERATRICI DI VALORE** si possono suddividere in due grandi gruppi:

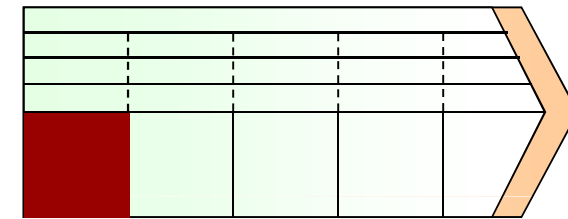
ATTIVITA' PRIMARIE:

sono le attività direttamente impegnate nella creazione del prodotto e/o servizio, nella sua vendita e trasferimento al compratore, e nell'assistenza post-vendita ai clienti

ATTIVITA' DI SUPPORTO:

sono le attività che sostengono le attività primarie fornendo inputs, tecnologie, risorse umane etc.

LE ATTIVITA' PRIMARIE: LOGISTICA IN ENTRATA



Input

→ **Magazzinaggi**

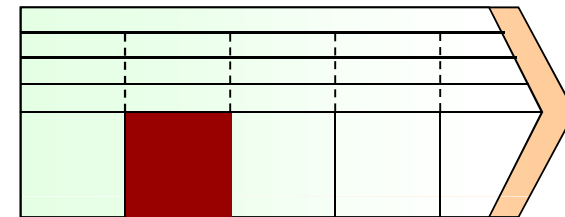
→ **Riceviment**

→ **Distribuzion**

e

Gestione di magazzino,
gestione dei materiali,
controllo delle scorte,
programmazione dei vettori,
etc.

LE ATTIVITA' PRIMARIE: LE ATTIVITA' OPERATIVE

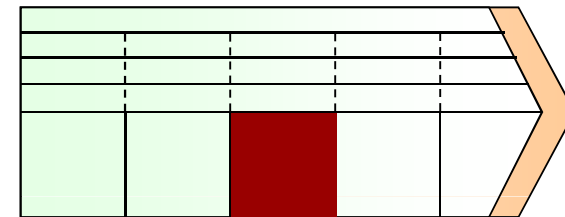


Input

→ **Trasformazione**
e

Lavorazione, montaggio,
confezionamento,
manutenzione macchine,
gestione degli impianti,
etc.

LE ATTIVITA' PRIMARIE: LOGISTICA IN USCITA



Output

Magazzinaggi

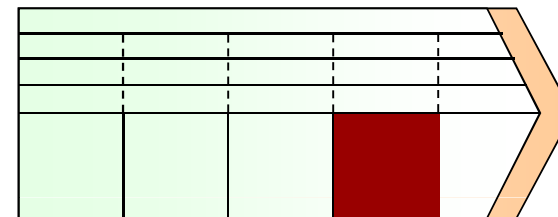
Raccolt

a
Distribuzion

e

Magazzinaggio dei prodotti finiti, gestione dei materiali, elaborazione degli ordini, programmazione delle spedizioni, etc.

LE ATTIVITA' PRIMARIE: MARKETING E VENDITE



Output

→ **Vendita**

Pubblicità, promozione,
forze di vendita, offerte,
scelta dei canali, relazioni
con i canali,
determinazione dei
prezzi, etc.

LE ATTIVITA' PRIMARIE: SERVIZI



Output

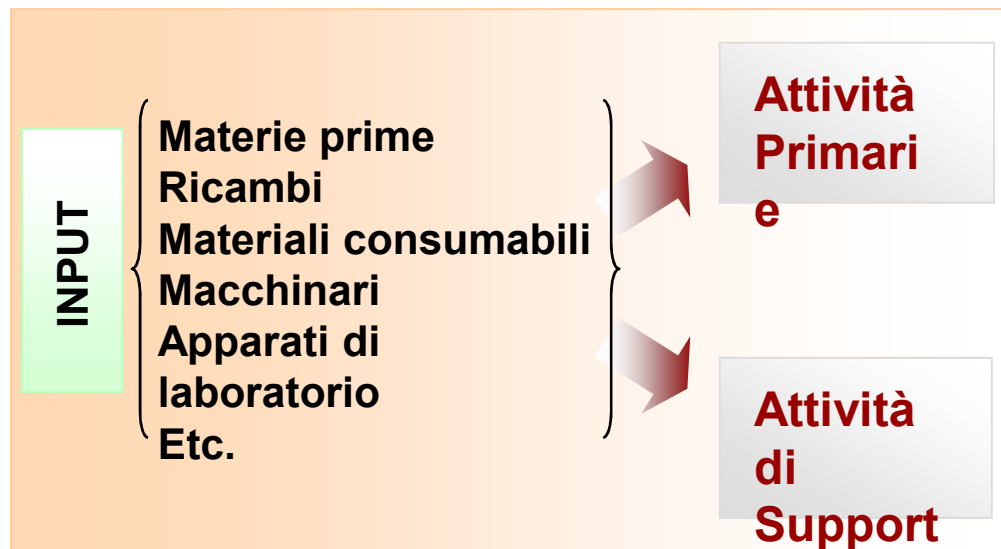


Servizi

Installazioni, riparazioni,
addestramento, fornitura
di ricambi, regolazione
del prodotto, assistenza,
etc.

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: L'APPROVVIGIONAMENTO

E' l'attività che si riferisce all'acquisto degli input usati nella catena del valore



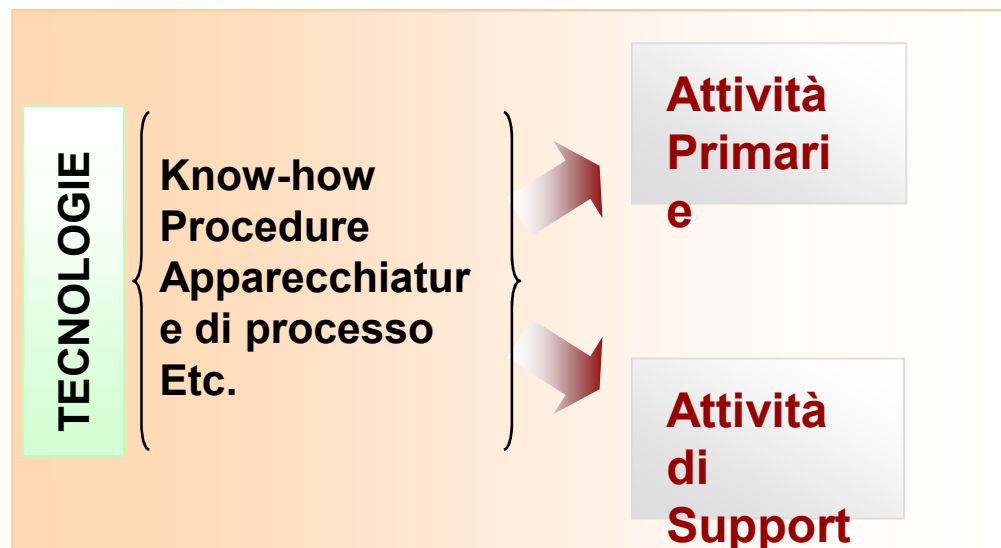
CARATTERISTICHE

Spesso è un'attività "distribuita" all'interno dell'impresa

Generalmente i costi di questa attività sono bassi, ma ha influenza sui costi degli input

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: LO SVILUPPO DELLA TECNOLOGIA

E' l'attività che si riferisce al miglioramento dei prodotti e a quello dei processi



CARATTERISTICHE

E' di supporto per l'intera catena quando è correlata alle caratteristiche del prodotto, oppure può essere di supporto alle singole attività

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

E' l'attività che si riferisce alla ricerca, assunzione, addestramento, sviluppo e mobilità del personale

CARATTERISTICHE

E' di supporto per l'intera catena quando per esempio intervengono negoziazioni sindacali prodotto, oppure può essere di supporto alle singole attività per l'assunzione di personale relativamente a quella attività

LE ATTIVITA' DI SUPPORTO: LE ATTIVITA' INFRASTRUTTURALI

Sono attività di supporto all'intera catena del valore

INFRASTRUTTURE

Direzione generale
Pianificazione
Amministrazione
Finanza
Legale
Rapporti con Istituzioni
Gestione della qualità
Etc.



**Catena
del
valore**

CARATTERISTICHE

Le attività infrastrutturali, spesso considerate una spesa fissa non produttiva possono invece esse una fonte di vantaggio competitivo

TIPI DI ATTIVITA'

Per ogni attività della catena del valore esistono tre tipi di attività rilevanti ai fini del vantaggio competitivo

Diretta

Creano direttamente valore per il cliente: es. montaggio, montaggio in officina, pubblicità, etc.

Indiretta

Rendono possibile svolgere in modo continuativo le attività dirette: es. manutenzione, gestione degli impianti, etc.

Assicurazione e della qualità

Assicurano la qualità di altre attività: es. collaudo, monitoraggio, ispezione, etc.

Dove si genera
vantaggio
competitivo in base
a fasi della catena?



La Tecnologia nella realizzazione della Strategia

Finalità dell'Impresa: Vincere nella competizione

- **Approccio:**

- Sviluppare una strategia per realizzare il proprio business
- Distribuire la strategia nelle diverse componenti della catena del valore.
- Individuare, nelle preesistenti capacità dell'impresa (**uomini, macchine e virtù**) i punti di forza e di debolezza per realizzare la tattica necessaria a raggiungere gli obiettivi strategici di ciascuna componente
- Riposizionare, eventualmente, gli obiettivi tra le componenti, quando le carenze sono incolmabili
- Costruire le capacità necessarie (**uomini, macchine e virtù**) per colmare le carenze

Prima di inserire una Innovazione Tecnologica

- E' adeguata all'Impresa?
 - Esiste l'evidenza che migliori le attuali performance aziendali o è suggerita dalla **sindrome del bambino**?
 - E' acquisibile con le Risorse Umane (**Uomini e Virtù**) esistenti o rischiamo di generare **polluzione tecnologica**?
 - E' compatibile con gli attuali Processi di Business (**Uomini e Macchine**)?
 - E' sostenibile finanziariamente ed economicamente? Quali sono le fonti del ROI?
- E' adeguata alle Parti Interessate?

Catena del valore di Michael Porter



Attività primarie

Classificazione delle attività presenti nel sistema 2

Di gestione e transazione	Di supporto	Di realizzazione
Acquisti	Sviluppo prodotti	Controllo qualità
Vendite	Marketing	Servizi pre-vendita
Affari legali - contratti	Gestione sviluppo risorse umane	Servizi post-vendita
	Progettazione processi	Servizi collaterali - complementari
	Approvvigionamento	Trasformazione



- La creazione del valore economico richiede coordinamento e concorso di tutte le unità della catena che producono un vantaggio competitivo in ragione della *complementarietà*.
- La competizione contrappone catene del valore alternative
- L'impresa può migliorare le prestazioni competitive: selezionando appropriata composizione della catena; stabilendo forme efficaci di coordinamento tra unità; gestendo al meglio le singole unità elementari.

Limiti



- Il modello si adatta prevalentemente a grandi organizzazioni che trattano la produzione di beni. Quindi non si adatta bene alle PMI e alle organizzazioni che trattano servizi. Ciononostante costituisce un valido spunto per l'analisi dei processi di un'organizzazione.

Esempi

La strategia di Ikea

- Gli elementi che caratterizzano la strategia di Ikea
 - Design semplice e funzionale
 - Sourcing globale dei componenti
 - Do-it-yourself, kit per il montaggio
 - Superfici distributive ampie e caratterizzate da diverse amenities
- Riduzione dei costi
 - La riduzione del costo ottenuta tramite sourcing dei componenti, outsourcing del montaggio, gestione del magazzino si ribalta sui prezzi finali, inferiori del 25-50% rispetto alla concorrenza

Il sistema del valore

- Ikea: Design, gestione logistica, sviluppo retail
- Fornitori: realizzazione componenti
- Clienti: logistica in uscita, assemblaggio
- Relazioni: Ikea - fornitori - designer, Ikea IT, miglioramento delle competenze e della qualità, co- innovazione
- Relazioni: Ikea - cliente: intrattenimento, offerta completa, servizi aggiuntivi, co- innovazione, ...

Densità del valore - Normann e Ramirez (1993)

- Per densità si intende la combinazione di informazione, prodotti, conoscenza, competenze che l'impresa deve mobilitare per creare valore
- La densità di Ikea: un'offerta "olistica" centrata intorno alla vita domestica (retail, produzione, intrattenimento, ristorazione, servizi aggiuntivi) - la dimensione immateriale del prodotto
- Quanto più è complessa l'offerta da portare al mercato, tanto più diventa fondamentale costruire, progettare, adattare sistemi di relazione con reti di soggetti che garantiscono competenze e capacità cruciali
- Strategia: configurazione di business networks a partire da idee di valore innovative ed uniche

Il caso Dell

Il modello di business

- Vendita diretta (web+telefono)
- Velocità e riduzione dei prezzi
- Technology selector
- Virtual integration – Orchestrazione di una complessa rete di fornitori e condivisione di informazioni sulle dinamiche della domanda – Riduzione delle scorte, riduzione del lead time

La “caduta”

- Fiducia eccessiva nella single formula:
 - Vendere Computer custom e venderli a prezzi bassi
 - Focus sul mercato Business (70%) mentre i segmenti a maggior crescita sono stati laptop (e il consumer market in generale) e mercati emergenti
 - Applicazione del modello di business ad altri prodotti in cui la customizzazione non è un fattore rilevante (TV, stampanti)
 - Scarsa attenzione ai nuovi driver di crescita nel mercato dell'informatica: design, servizio, try and buy

Cemex - Esempio



- Impresa messicana con stabilimenti in PVS
- Produzione di cemento. Alti costi di trasporto
- 500 milioni \$. Prevalenza mercato messicano
- 1985: Zambrano diventa direttore.
- Oggi opera in 22 paesi. Ricavi annui di quasi 4 miliardi di dollari
- Cosa è successo? Fornito cemento a basso costo ai paesi in via di sviluppo dove le opportunità di produrre valore erano più elevate
- Ridotto i rischi propri dei mercati piccoli e volatili
- Realizzato economie di scala e utilizzato le più aggiornate tecnologie dell'informazione
- Ridotto ritardi delle consegne
- Introduzione di computer di bordo negli automezzi (avvisare autisti di ordini annullati e indirizzarli verso altri clienti)
- Formazione: programma biennale di addestramento autisti per utilizzare il computer
- Utilizzo nuove tecnologie per aumentare la flessibilità e ridurre i rischi
- 1992: replicazione del modello in Venezuela
- 1996: in Colombia

- Sfruttando economie di scala e tecnologie dell'informazione Cemex ha mantenuto flessibilità e costi competitivi rispetto ai concorrenti

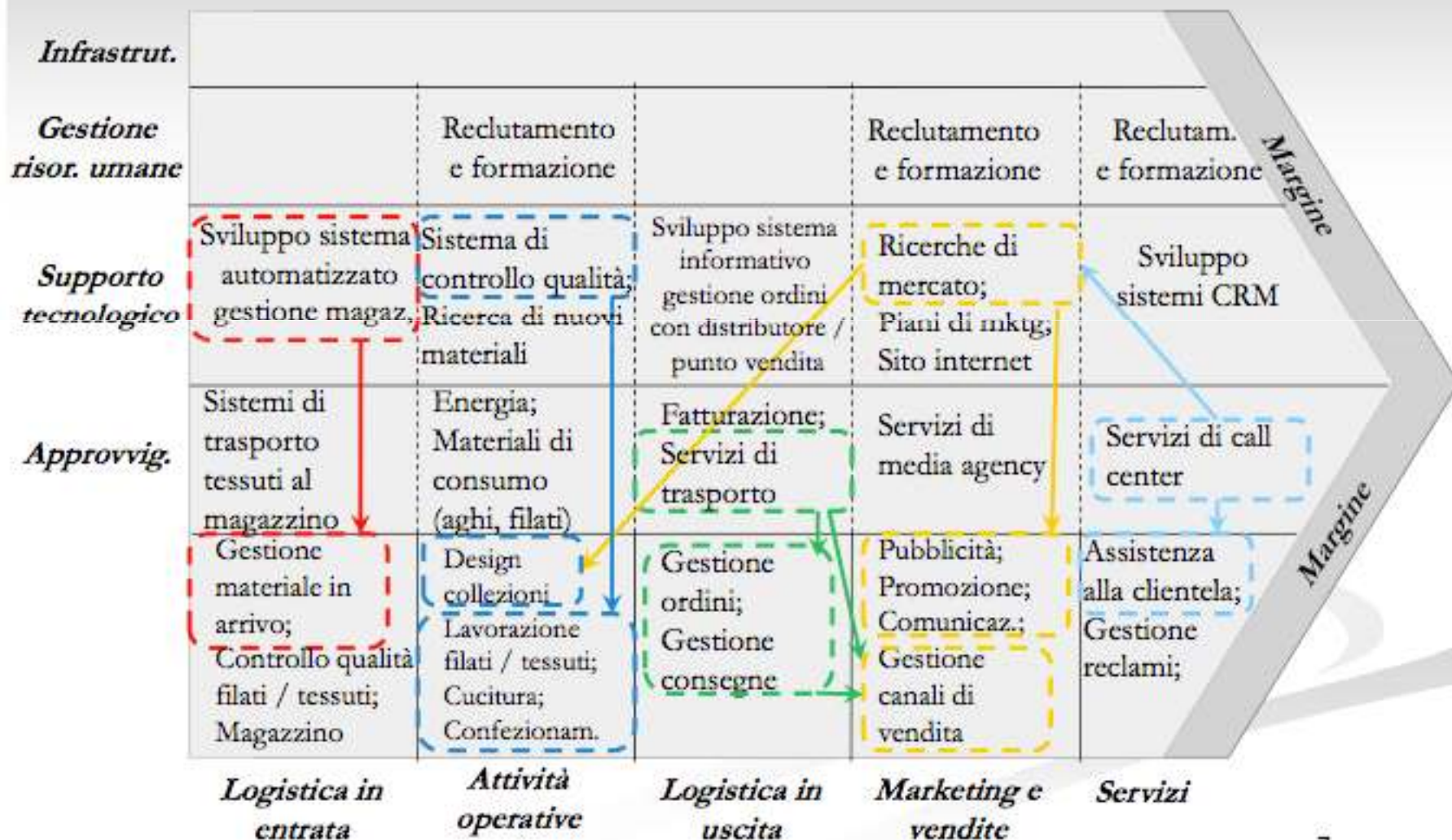
Disaggregazione e scomposizione delle attività strategicamente rilevanti. Settore Moda

<i>Infrastrut.</i>					
<i>Gestione risor. umane</i>		Reclutamento e formazione		Reclutamento e formazione	Reclutam. e formazione
<i>Supporto tecnologico</i>	Sviluppo sistema automatizzato gestione magaz.	Sistema di controllo qualità; Ricerca di nuovi materiali	Sviluppo sistema informativo gestione ordini con distributore / punto vendita	Ricerche di mercato; Piani di mktg; Sito internet	Sviluppo sistemi CRM
<i>Approvvig.</i>	Sistemi di trasporto tessuti al magazzino	Energia; Materiali di consumo (aghi, filati)	Fatturazione; Servizi di trasporto	Servizi di media agency	Servizi di call center
	Gestione materiale in arrivo; Controllo qualità filati / tessuti; Magazzino	Design collezioni Lavorazione filati / tessuti; Cucitura; Confezionam.	Gestione ordini; Gestione consegne	Pubblicità; Promozione; Comunicaz.; Gestione canali di vendita	Assistenza alla clientela; Gestione reclami;
	<i>Logistica in entrata</i>	<i>Attività operative</i>	<i>Logistica in uscita</i>	<i>Marketing e vendite</i>	<i>Servizi</i>

Margine

Margine

Individuare i vari collegamenti fra le attività interne. Settore Moda



Sistema del valore

Il Sistema del Valore

Una impresa non è un'isola.

Si rapporta con i fornitori, con i clienti, con altre imprese simili con le quali collabora o con le quali entra in competizione.

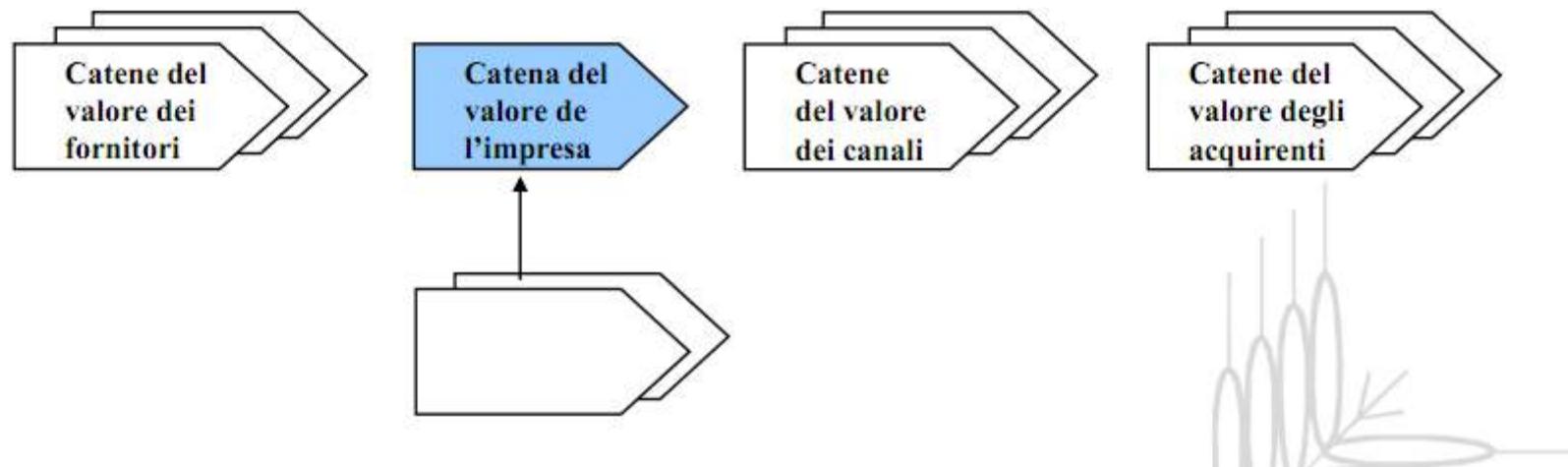
Appartiene ad un sistema – condivide costruendo e distruggendo valore

È allora altrettanto importante sapere se e in che modo è possibile aggiungere valore a questo sistema di relazioni.

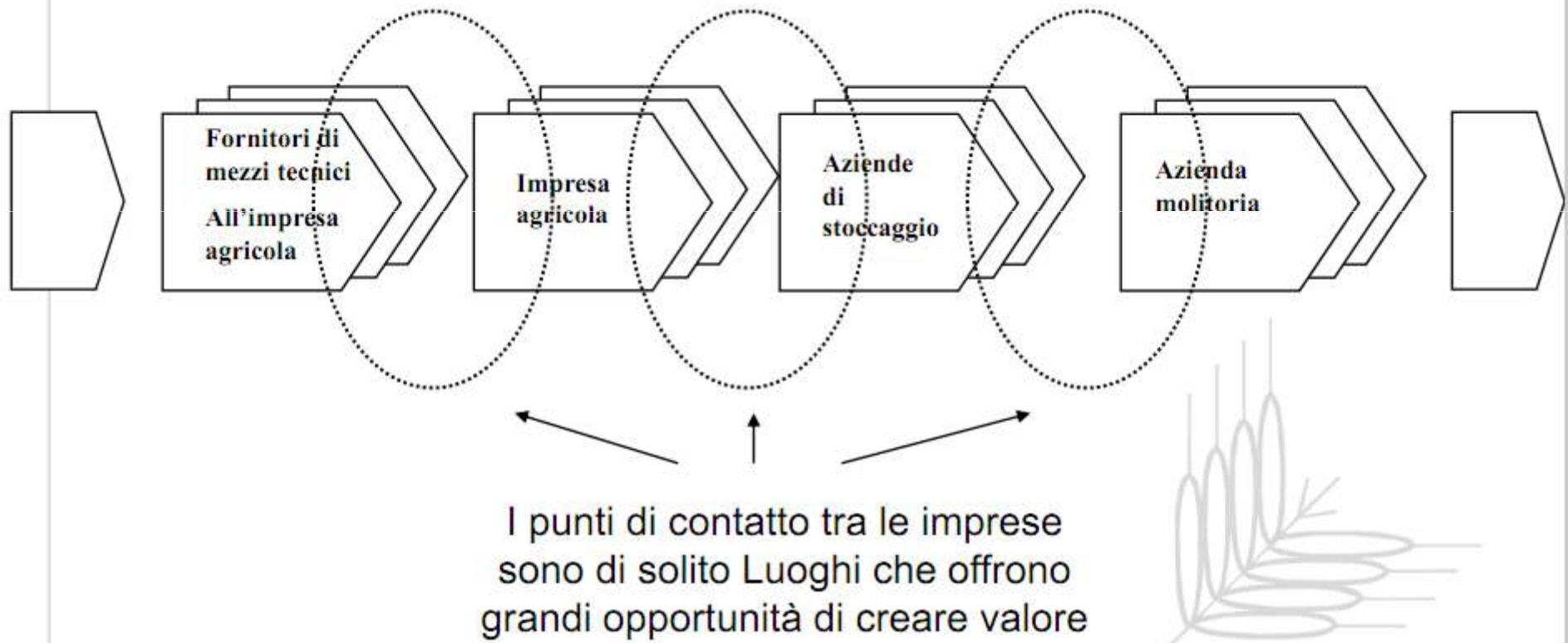
Si parla in questo caso di sistema del valore (o di ragnatela del valore)

Il Sistema del Valore

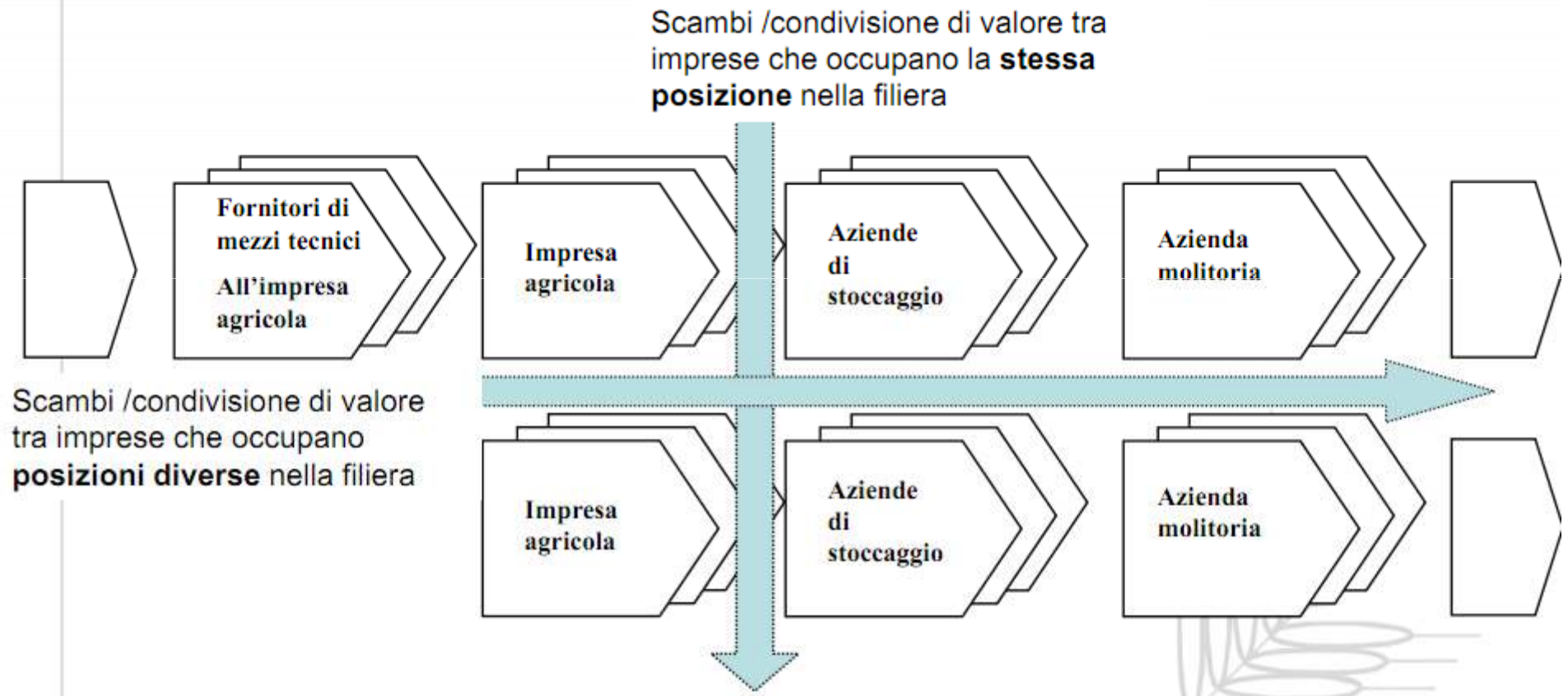
Si parla di sistema del valore quando si stabilisce una relazione tra la catena del valore di un'impresa con quelle dei soggetti interessati al business della stessa (filiera).



Il Sistema del Valore e la filiera del grano duro



Sistema del valore – filiera – possibili integrazioni



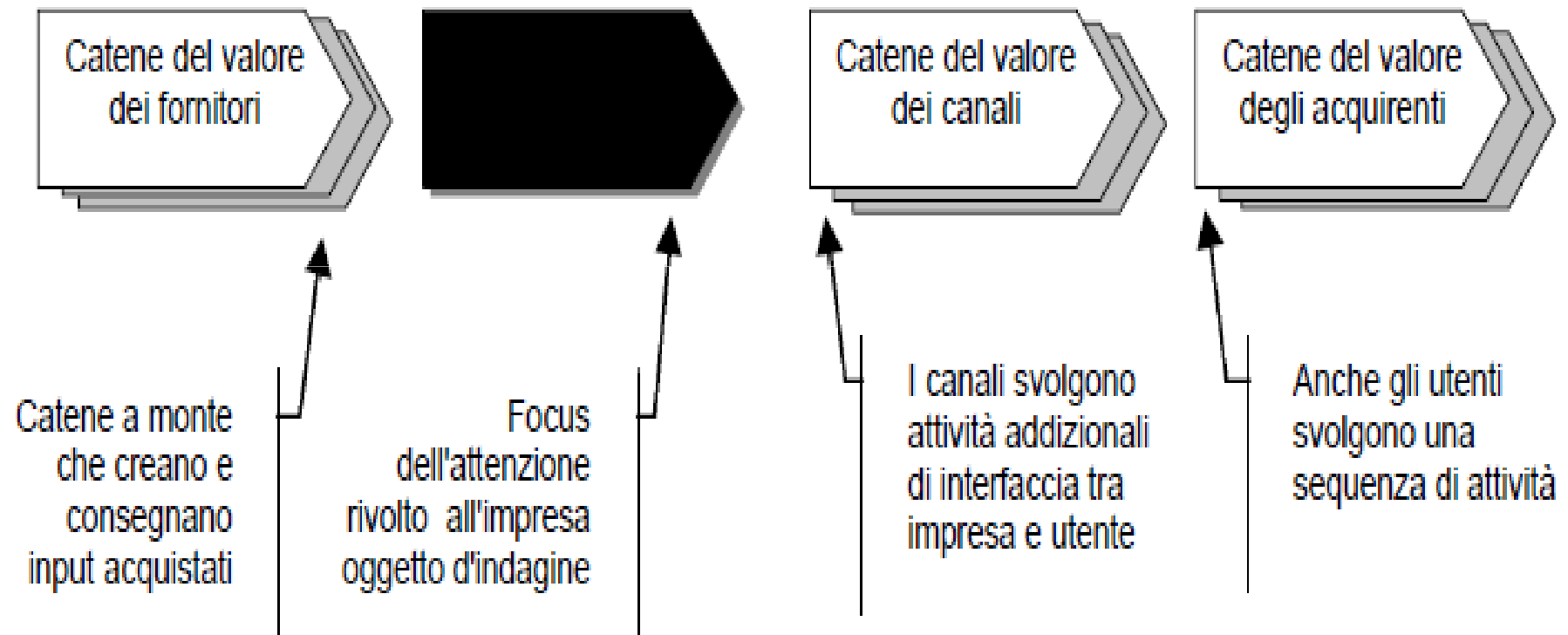
- Il sistema del valore è un insieme di attività che co-partecipano alla creazione del valore e si traducono in attività di consumo per l'utente finale (Draebye, 1996).
- Tra i punti più importanti:
 - - la prospettiva dell'acquirente finale;
 - - la visione del sistema aggregato di attività;
 - - la capacità di descrizione delle relazioni tra attività;
 - - lo sviluppo di fenomeni sistemici di co-produzione;
 - - la riconfigurazione delle attività;
 - - la variabilità dei confini di ogni attore economico.

Il sistema del valore (Parolini, 1996):

- si tratta di un insieme di attività che contribuiscono alla creazione di valore volto alla soddisfazione del consumo di prodotti e servizi;
- le attività vengono svolte utilizzando un insieme di risorse umane, materiali e immateriali;
- le attività sono legate da flussi di materiali, informazioni, risorse finanziarie e relazioni di influenza;
- nell'ambito del sistema sono coinvolte varie tipologie di attori economici che si occupano della realizzazione specializzata delle varie attività;
- gli acquirenti finali oltre al consumo possono svolgere attività di creazione del valore;
- un singolo attore economico inserito nel sistema principale può partecipare a più sistemi di creazione del valore

- La metodologia di rappresentazione del sistema del valore è definita "rete del valore", per la particolare forma dello schema grafico di sintesi (Fig.3.6), nel quale si evidenziano:
 - - le attività principali generatrici di valore;
 - - i nodi critici di controllo di generazione del valore;
 - - i nodi che non apportano valore al sistema;
 - - le possibilità di coinvolgimento del consumatore finale.
- Questo approccio supera i limiti dei modelli che si fondano su concetti stabili di impresa e di settore, come avviene nel modello di creazione del valore proposto da Porter (1985), secondo il quale la catena del valore di ogni impresa è coinvolta in un flusso di attività di maggiori dimensioni che lui stesso definisce "sistema del valore"

Fig.3.3 Il sistema del valore secondo Porter

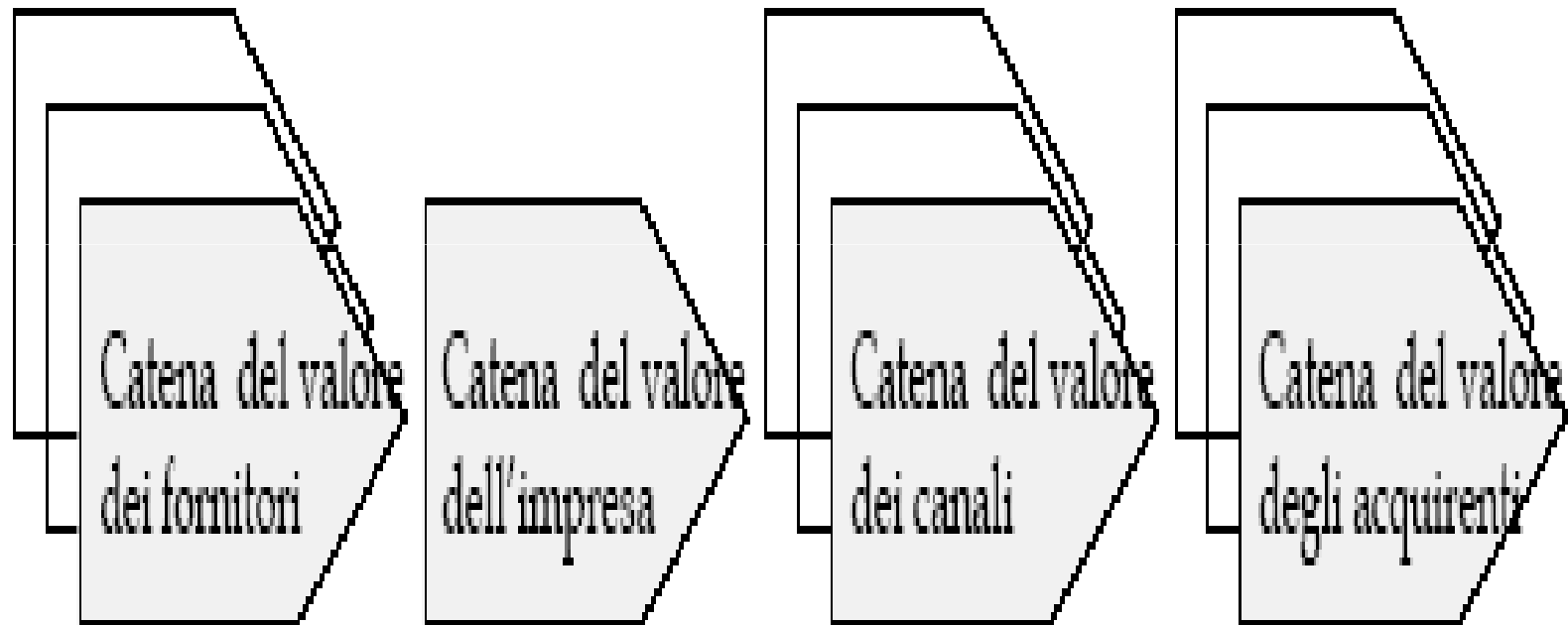


Fonte: Porter, 1985

- Lo schema evidenzia come Porter faccia riferimento ad un insieme di attività piuttosto ristretto, escludendo quelle che contribuiscono a creare valore per il consumatore finale.
- La visione è strettamente collegata al modello base della catena del valore e mantiene il punto di vista dell'impresa e la rigida sequenzialità delle operazioni da monte a valle.

- Nella prospettiva del *sistema del valore* adottata (Fig.3.4) viene meno la logica sequenziale, si pone l'accento sulle attività, osservando il contesto come una rete di connessione tra imprese e clienti, la cui co-presenza genera un valore complessivo che va letto adottando come punto di osservazione la posizione del consumatore.
- Le connessioni rappresentano flussi di beni fisici e soprattutto di informazioni, know how esplicito e conoscenze tacite.
- L'uso di questo modello consente alle imprese di adottare una visione strategica allargata, che consente di confrontare la competitività della propria filiera di provenienza con altre, evitando conseguenze negative, tra le quali:
 - il rischio di migliorare la propria posizione in un sistema del valore ormai maturo;
 - il rischio di creare un valore non riconosciuto o correttamente percepito dal mercato finale (p.es. l'insuccesso nella produzione del Laser Disk);
 - il rischio di perdere un ruolo attivo nel sistema, per l'incapacità di interpretare le dinamiche in modo innovativo, non sapendo cogliere le nuove opportunità di business (p.es. l'E-Commerce).

Sistema del valore



Collegamenti tra le attività: ottimizzazione e coordinamento

- il vantaggio competitivo dipende anche da:
 - collegamenti all'interno della *catena del valore*: sistemi di attività interdipendenti
 - es. legame tra approvvigionamento, costi di produzione e qualità
 - i collegamenti verticali tra la catena di un'impresa e quelle di fornitori, canali e acquirenti
 - es. legame tra consegne del fornitore e fabbisogno di scorte

IL SISTEMA DEL VALORE

La catena del valore di un'impresa si inserisce in un flusso più ampio di attività che si chiama *sistema del valore*

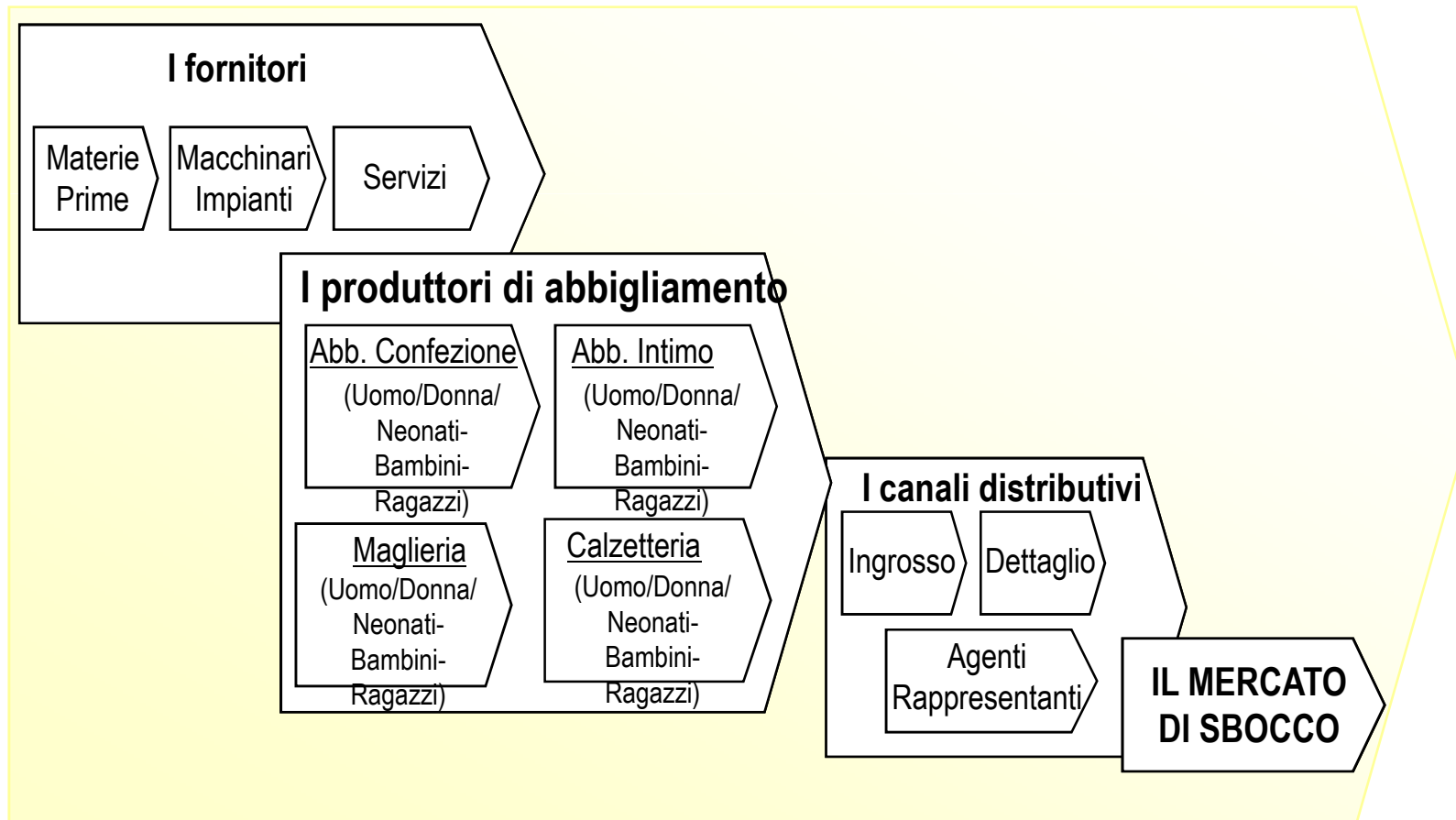
Catena del
valore dei
fornitori

Catena del
valore
dell'impresa

Catena del
valore dei canali

Catena del
valore dei clienti

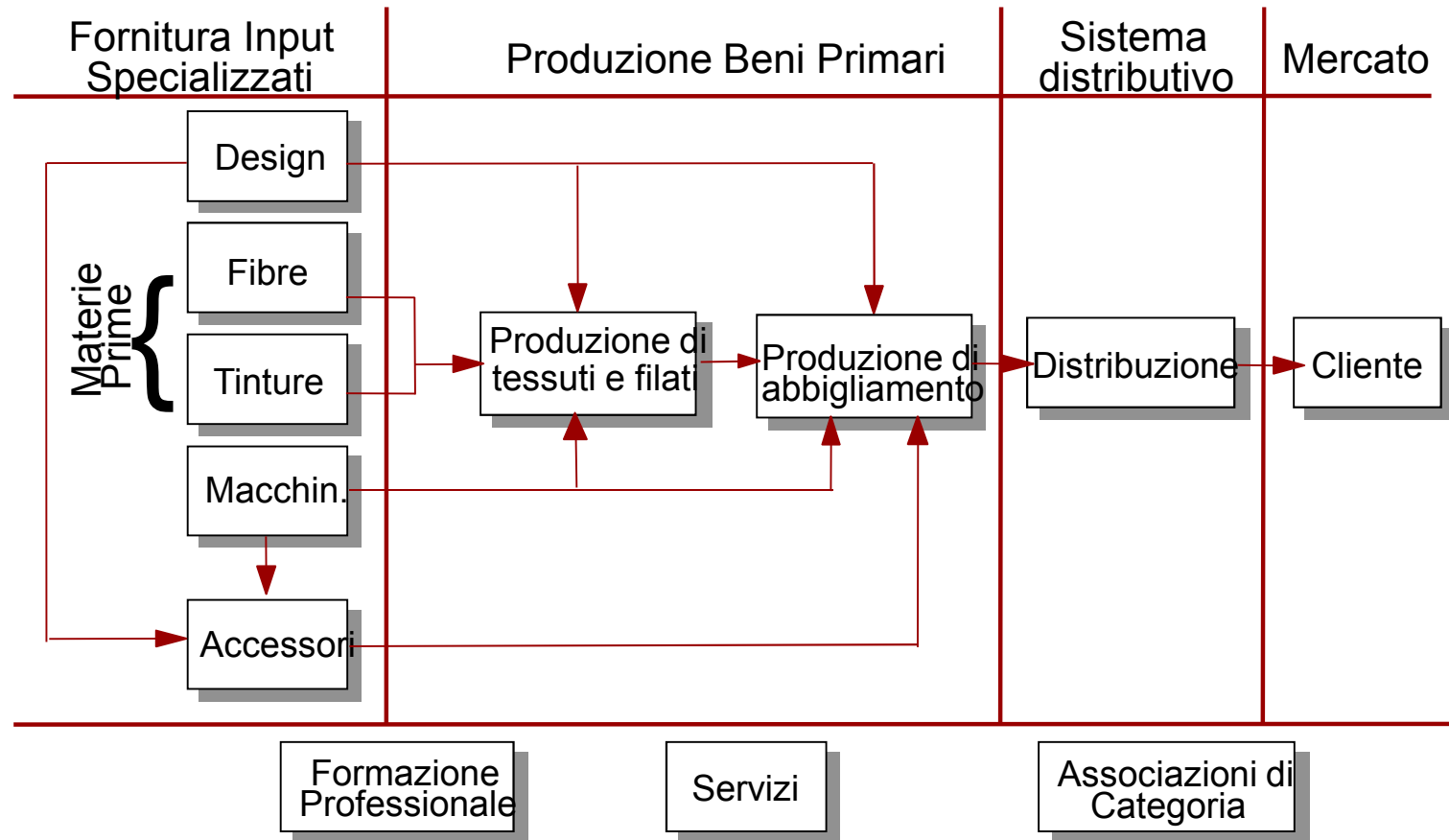
IL SISTEMA DEL VALORE DEL TESSILE ABBIGLIAMENTO



La metodologia di analisi della filiera del Tessile/Abbigliamento si è basata sulle seguenti fasi:

- individuazione dei settori componenti la filiera;
- individuazione delle tipologie di prodotti, lavorazioni e servizi per ciascun settore;
- determinazione degli elementi di interazione fra i settori;

Strutturazione della filiera del T/A





This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.5 License](#).