

*Le attività generatrici di valore
nelle e-company:
dalla catena alla rete del valore
nelle relazioni intersistemiche*



Sommario

- 1. La e-company: definizione e caratteristiche**
- 2. Le tre direttrici di sviluppo del modello**
- 3. La rete del valore nel mercato elettronico**
- 4. Le strategie di e-business**
- 5. Il Customer Relationship Management:
l'esperienza del gruppo *Manuli Rubber Industries***
- 6. Conclusioni**



Definizione di e-company

La *e-company* è un nuovo modello di sistema impresa che, attraverso la combinazione di attività reali e processi virtuali, offre in modo costante un incremento dell'offerta di valore ai clienti; essa richiede di essere governata secondo un approccio strategico che coinvolga, oltre alle risorse interne, le risorse acquisite in una rete di relazioni intersistemiche.



Caratteristiche del modello

- ↓ Orientamento alle transazioni ed alla cooperazione elettroniche
- ↓ Focalizzazione degli obiettivi da conseguire e delle attività da svolgere on-line
- ↓ Riorganizzazione strutturale intorno al *core business*
- ↓ Predisposizione dell'infrastruttura tecnologica necessaria ed allocazione di risorse finanziarie ed umane appropriate
- ↓ Creazione di una struttura reticolare di business attraverso partnership strategiche
- ↓ Capacità di integrare contenuti e comunicazione in rete e di generare il senso di comunità
- ↓ Valorizzazione del ruolo del cliente che esercita un dominio assoluto sull'impresa



Lo sviluppo: la direttrice commerciale

- ❖ **Obiettivo fondamentale:** selezionare, comunicare e consegnare un'offerta (pacchetto di prodotti, informazioni e servizi) adatta a stimolare le tipologie di transazioni più profittevoli sia per l'impresa che per il cliente
- ❖ **Enfasi sulla qualità e sul prezzo del prodotto, sulla ricchezza delle informazioni scambiate, sulla proposta di servizi differenzianti l'offerta, sull'estensione geografica del mercato, sul potenziale di disintermediazione, sulla riduzione degli investimenti in strutture distributive**
- ❖ **Passaggio dal sito "vetrina", al catalogo on-line, fino all'automazione della rete di vendita ed all'erogazione di servizi personalizzati**



Lo sviluppo: la direttrice logistica

- **Obiettivo fondamentale: definire nuove modalità per una distribuzione veloce ed economica di una pluralità di merci ad una pluralità di acquirenti**
- **Combinazione di tre leve:**
 - a) **utilizzo di soluzioni software integrate**
 - b) **ricorso all'outsourcing**
 - c) **applicazione dei principi di modularità**
- **Controllo completo sui nodi e sui canali logistici tradizionali e digitali**



Lo sviluppo: la direttrice gestionale

- ✓ **Scelte di governo imperniate sugli strumenti finanziari (reperimento di finanziamenti esterni) e sulla riorganizzazione delle relazioni interne ed esterne (ridisegno del core business e riqualificazione delle interazioni intersistemiche nei mercati a monte e a valle)**
- ✓ **Rilevanza della pianificazione strategica (obiettivi, attività, risultati, etc.) nel processo di trasformazione della struttura operativa e della struttura ampliata**
- ✓ **Cambiamento della cultura d'impresa e del modello mentale dell'organo di governo, relativamente all'organizzazione ed alla gestione del nuovo sistema di business**



La rete del valore nel mercato elettronico

- ❑ Impiego di specifiche applicazioni verticali di e-business e di un sistema informativo dotato di flessibilità, economicità, scalabilità, facilità di utilizzo e sicurezza
- ❑ Nuovi meccanismi di generazione del valore: condivisione delle informazioni, maggiore trasparenza del mercato, semplificazione ed accelerazione delle transazioni, compressione dei tempi di produzione e distribuzione, nascita e consolidamento di alleanze interaziendali
- ❑ Connotazioni dell'architettura del sistema del valore: reticolarità, interattività e sincronismo in opposizione alle tradizionali caratteristiche di linearità, sequenzialità ed unidirezionalità
- ❑ Ruolo del cliente: soggetto attivo nella costruzione e nell'evoluzione del sistema del valore, guida nella definizione delle politiche produttive, commerciali e gestionali degli attori coinvolti e punto focale dell'analisi della rete



Analisi strategica della rete del valore

- **Obiettivo:** definizione di un progetto di e-business coerente con le peculiarità settoriali e strutturali dell'impresa
- **Articolazione delle fasi di analisi:**
 - tracciare il profilo del cliente che utilizza prodotti e servizi offerti e che genera maggior valore (*high value customer*)
 - individuare le attività a cui il cliente attribuisce un alto valore aggiunto e quali quelle che egli reputa aggiungano un valore insufficiente
 - identificare gli attori della rete che il cliente considera come portatori di valore
 - definire l'insieme dei prodotti/servizi offerti al cliente dalla rete ed individuare i soggetti che ne sostengono effettivamente i costi di realizzazione/erogazione
 - valutare i flussi di risorse che permeano le attività e le relazioni tra queste



Le strategie di e-business

Business Intelligence System

<i>Supply Chain Management</i>	<i>Enterprise Knowledge Management</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
---	---	--

Enterprise Resources Management

Enterprise Application Communication & Integration



Il Customer Relationship Management

E' inteso come un approccio strategico alla gestione del rapporto con il sovra-sistema del consumo, finalizzato a costruire interazioni personalizzate e di lungo periodo con il cliente.

Dal punto di vista tecnologico, un sistema CRM che riunisca tutte le funzioni necessarie a gestire in maniera integrata ed omogenea le interazioni dell'impresa con i propri clienti deve articolarsi in tre aree:

- *operativa*, che racchiude le applicazioni di back-office ed è preposta a produrre una conoscenza approfondita sui clienti al fine di supportare il sistema decisionale strategico
- *analitica*, che include le applicazioni di front-office ed è rivolta alla gestione diretta del cliente mediante l'utilizzo dei dati forniti dal CRM operativo
- *collaborativa*, che comprende le tecnologie groupware/web ed è dedicata alla comunicazione tra personale aziendale, rivenditori e clienti



Il caso Manuli Rubber Industries

La MRI è una multinazionale che progetta, produce e distribuisce componenti e sistemi in gomma rinforzata e metallo (tubi, raccordi ed assemblati) per la trasmissione di fluidi in applicazioni automobilistiche, oleodinamiche e petrolifere marine. Il gruppo, che conta oltre 3.000 dipendenti, 27 società controllate ed una rete mondiale di distribuzione e di vendita, è organizzato in tre divisioni:

- *Automotive* (mercato automobilistico)
- *Hydraulics* (settori estrattivo, agricolo, delle costruzioni e dei trasporti)
- *Oil & Marine* (settore petrolifero e militare)



La divisione Hydraulics

- ❖ *Struttura operativa*: due stabilimenti produttivi (Marche ed Emilia), un'unità di ricerca e sviluppo, un'unità di controllo qualità ed una rete commerciale quasi interamente proprietaria, dislocata nei mercati di riferimento
- ❖ *Rete del valore*: accordi con imprese fornitrici e concorrenti e partnership con i clienti nelle attività di progettazione del prodotto (co-design) e di pianificazione dei processi produttivi e logistici (co-planning)
- ❖ *Problemi*: inefficienze nei processi di previsione delle vendite, di pianificazione e realizzazione della produzione, di gestione degli approvvigionamenti, di programmazione della distribuzione
- ❖ *Obiettivi*: risolvere le criticità, fidelizzare i clienti, incrementare il fatturato, espandere la quota di mercato



Il progetto “E-ureka”

- *Obiettivo*: creazione di una rete Intranet aziendale, per collegare le filiali nel mondo, e di un portale (www.manuli-hydraulics.com), per realizzare una strategia di CRM
- *Dimensioni del valore create on-line*: disponibilità di informazioni, gestione degli ordini, servizi al cliente, comunicazione e marketing, gestione delle vendite
- *Risultati per la divisione Hydraulics*: integrazione con i fornitori strategici, ottimizzazione del ciclo dell'ordine, razionalizzazione dei processi produttivi e logistici, migliore gestione della rete distributiva, incremento del livello di servizio al cliente, potenziamento dell'attività di monitoraggio
- *Set di capacità acquisite dalla rete del valore*: capacità di utilizzare in modo strategico le informazioni sui clienti, capacità di valorizzare ogni transazione, capacità di gestire in modo innovativo i canali di fornitura e di distribuzione, capacità di potenziare il servizio al cliente



Conclusioni

I fattori critici per il successo di una e-company sono riconducibili all'*abilità dell'organo di governo* di:

- progettare un percorso evolutivo dell'impresa coerente con le caratteristiche del nuovo modello di business e con le sfide poste dal mercato elettronico
- acquisire una visione globale del sistema del valore in cui l'impresa è immersa e riconfigurare tale sistema secondo la logica della collaborazione interattiva e reticolare con i sovra-sistemi della fornitura, della distribuzione e del consumo
- implementare in modo integrato le strategie di incremento del valore (supply chain management, enterprise knowledge management e customer relationship management), immedesimandosi nella prospettiva del cliente "on-line"

