

ECCO L'ESEMPIO PRATICO DI UNA CATENA DEL VALORE

wepower.it



Introduzione

Nei nostri articoli abbiamo recentemente affrontato l'argomento della cosiddetta “**catena del valore**”, offrendone la **definizione** ed evidenziandone **processi e utilità**. La **catena del valore**, lo ricordiamo, può essere considerata come l'insieme delle azioni svolte da un'organizzazione per la realizzazione di prodotti e servizi con l'obiettivo di **creare valore** sia per il **mercato** che per **l'organizzazione** stessa.

Si tratta dunque di uno strumento **che opera su diversi fronti**: da un lato permette di **verificare il vantaggio competitivo** che un'azienda è in grado di ottenere, dall'altro offre la possibilità di misurare la capacità di un'organizzazione di **creare valore** sia rispetto ai propri concorrenti che ai costi sostenuti per la creazione del valore in sé.

In questo ebook, ti proponiamo **l'esempio pratico della catena del valore** di un marchio celebre in tutto il mondo: **Starbucks**.



La catena del valore di Starbucks, i leader della differenziazione

Se pensiamo **all'alto contenuto di customizzazione**, un esempio di catena del valore non particolarmente complessa ma estremamente efficace è rappresentato da **Starbucks**.

Il brand nasce **nel 1971 a Seattle** e, da cinquant'anni a questa parte, si dimostra in costante crescita – sia in termini di **volume d'affari** che di **riconoscibilità e affermazione del marchio**.

Per identificare il **grado di customizzazione offerto da Starbucks** possiamo prendere, ad esempio, il **numero di miscele di caffè** tra cui il consumatore può scegliere: sono ben ventidue, ciascuna delle quali prevede la possibilità di creare **trentaquattro diverse versioni di hot coffee**.

In pratica, abbiamo a disposizione **34 versioni x 22 tipologie di materia prima**, garantendo al consumatore la possibilità di poter scegliere tra quasi **750 diverse versioni di caffè**.

Dal punto di vista della **catena del valore**, quindi, **Starbucks punta certamente sulla differenziazione** piuttosto che sulla leadership di costo.

Ma **quali sono le scelte** che il marchio americano ha compiuto per mantenere **un buon rapporto tra varietà dell'offerta e marginalità?**

La risposta si trova nella mission aziendale: *“To inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time.”* [“Ispirare e nutrire lo spirito umano – una persona, una tazza e un quartiere per volta.”

Partiamo quindi dai **processi primari**.

la logistica in ingresso

La logistica di Starbucks è un processo molto complesso, non tanto per la varietà dei prodotti che bisogna approvvigionare – si tratta, dopotutto, principalmente di **chicchi di caffè** – quanto piuttosto per la **stagionalità** e **l'estensione mondiale dei trasporti**.

Si parte dalle piantagioni, presenti in alcune zone specifiche dell'Asia, dell'Africa e dell'America Latina.

Si passa attraverso alcuni siti di torrefazione e confezionamento, di proprietà di Starbucks, che attualmente sono sei in tutto e collocati in diverse parti del mondo.

Si arriva infine ad una dozzina di centri di distribuzione regionale, dai quali partono circa diecimila spedizioni al giorno che raggiungono i punti vendita sparsi in giro per il mondo, in ben settanta Paesi.

Nonostante l'importanza e la complessità di questo processo logistico, esso è **quasi completamente terzalizzato**. Non è dunque considerato un processo strategico per generare valore e per garantire elevato grado di varietà del prodotto offerto.

le attività operative

Il modello Starbucks prevede **due attività operative principali**, a ciascuna della quali è legato uno specifico **vantaggio**.

La prima attività eseguita interamente sotto il controllo del brand Starbucks è il **processo di tostatura e confezionamento dei chicchi di caffè**. Partendo da materie prime di elevata qualità per poter garantire al consumatore un prodotto ineccepibile, l'azienda si prende carico di controllare totalmente il processo di trasformazione da chicco verde a chicco tostato.

L'altra attività estremamente importante è **la vendita finale al cliente**, che avviene principalmente negli store di proprietà del marchio. Questo processo avviene anche una serie di store licenziatari, che rappresentano **circa il 50% dei punti vendita complessivi**.

In ogni caso, il fatto di **mantenere il contatto finale con il cliente** permette a Starbucks di cogliere tutte le **variazioni** nei gusti, i **cambiamenti** dei trend e le **mutazioni** delle aspettative dei suoi consumatori.

A partire dall'analisi di questo **"sentiment"**, il brand continua dunque a migliorare e incrementare la gamma di prodotti offerti.



la logistica in uscita

Per **Starbucks**, il processo di **logistica in uscita** ha prevalentemente a che fare con le modalità con cui il prodotto arriva al cliente.

L'azienda utilizza **quattro canali principali**:

- 01 I punti vendita proprietari
- 02 I punti vendita licenziatari
- 03 L'e-commerce
- 04 I rivenditori e la grande distribuzione

È importante tenere presente che l'ultimo canale, seppure esistente, è mantenuto a **limitatissimi volumi di vendita**.

La ragione è semplice: **Starbucks** ha preso la decisione strategica di **controllare interamente la propria filiera fino al consumatore finale**, assicurandosi in questo modo **marginalità, presenza e contatto** costante con il suo target di utenza.

marketing & sales

Il **processo di marketing** messo a punto da Starbucks genera **valore e differenziazione** attraverso due elementi:

01 L'elevata qualità del prodotto

02 Gli alti standard di servizio e di accoglienza

A partire da questi due importanti presupposti, il brand è stato in grado di generare un **alto livello di passaparola** che, intrinsecamente, **fornisce il vero valore al processo** e, contestualmente, permette all'azienda di mantenere contenuto il budget deputato alle proprie campagne di marketing.



i servizi

Probabilmente è proprio questo il processo da considerarsi come **vero motore del vantaggio competitivo di Starbucks**.

A una **gamma molto ampia di prodotti** si affiancano un **ambiente curato e accogliente** e un **servizio cortese, rapido e puntuale**. Non a caso, il **training del personale** ricopre un ruolo chiave nella value chain del marchio.

Allo stesso modo, un altro ruolo cruciale è ricoperto dalla **scelta accurata di format e metrature degli store**, progettati per **massimizzare il comfort** percepito dal cliente.

Tutti questi elementi conferiscono al brand un **altissimo livello di valore e riconoscibilità**.

le attività secondarie e strategiche di Starbucks

Accanto alle attività primarie che vanno a costituire la **catena del valore di Starbucks** sono inoltre presenti **alcune attività secondarie**, non per questo meno rilevanti.

Si tratta di **processi di massima importanza strategica**, anch'essi in grado di conferire un grande **vantaggio competitivo**.

Scopriamoli insieme.

approvvigionamenti

Questo processo è una **fonte rilevante di vantaggio competitivo**. Nel corso del tempo, **Starbucks** ha infatti instaurato **relazioni strategiche** molto forti con i propri fornitori di chicchi di caffè.

Questa strategia permette all'azienda di **mantenere il massimo controllo** sia sulla qualità delle proprie materie prime che sui costi finali del prodotto.

ingegneria

È facile intuire che **l'ingegneria** nel senso classico del termine non sia un processo attivo in **Starbucks**. Tuttavia, tutto cambia se osserviamo lo scenario **in un'ottica più ampia**, coinvolgendo anche l'area di R&S e di sviluppo tecnologico.

Da qualche anno a questa parte, per massimizzare l'offerta di prodotto, **Starbucks** ha acquistato e iniziato a gestire direttamente **alcune piantagioni di caffè**. Si tratta di un'altra **cruciale scelta strategica** che permette all'azienda di **mantenere un controllo diretto** sulla tipologia di piantagioni e sulla qualità del prodotto, oltre che di procedere a una serie di **sperimentazioni**.

All'estremo opposto andrà poi considerato lo **sviluppo di tecnologie e piattaforme digitali** che consentono al marchio di tenersi in contatto con i clienti, dialogare con loro e ricevere feedback.

gestione delle risorse umane

Un team di lavoro **coinvolto ed entusiasta** rappresenta certamente un **fattore critico di successo** per la crescita di qualunque organizzazione.

Nel caso di **Starbucks**, l'azienda opera in modo tale da **motivare dipendenti e affiliati** attraverso appositi **programmi di formazione**, ma anche erogando **benefit e incentivi**.

attività infrastrutturali

La **generazione di valore nell'ambito delle attività infrastrutturali** non è tanto legata a processi classici come Finance, Legal e via discorrendo, quanto piuttosto **all'attività di scelta e posizionamento degli store**.

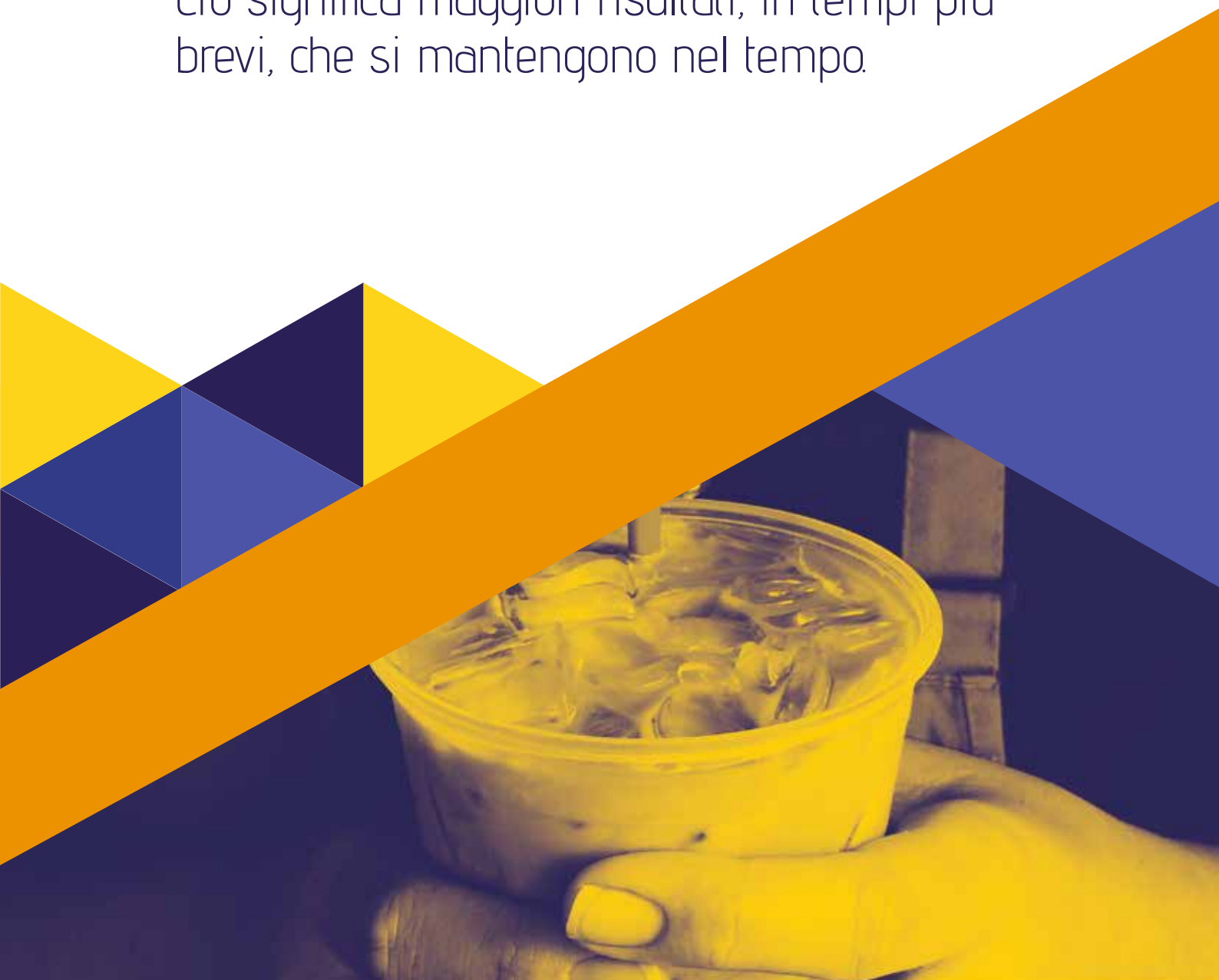
Nel caso di **Starbucks**, quest'ultima **si allinea perfettamente al brand e alla sua mission**, permettendo di mantenere alto sia il posizionamento che il prezzo finale del prodotto.

Chi siamo

WePower è la società di Consulenza di Direzione e Organizzazione che ti offre servizi totalmente nuovi, a tua misura.

Le società di consulenza chiedono ai clienti di adattarsi alle best practices di organizzazione e sviluppo aziendale fondate su contesti diversi dal tuo; **WePower** adatta le stesse best practices al tuo specifico contesto aziendale, grazie ad approcci di lavoro inediti.

Ciò significa maggiori risultati, in tempi più brevi, che si mantengono nel tempo.





wepower.it

Sede legale: Via Leone Tolstoj, 1 (Milano)
Sede operativa: Via Copernico, 38 (Milano)
t: 02 4507 4437