

*“Non si può creare il futuro usando i vecchi strumenti strategici”
(G. Hamel)*

Catena del Valore o “Costellazione del Valore”?

Guidare un’Organizzazione è l’arte di creare valore.

Ma lo scenario in cui oggi le Organizzazioni sono chiamate a competere (concorrenza globale, cambiamenti nei mercati, nuove tecnologie, ecc.) impone la ricerca di nuove vie per la creazione del valore: è infatti radicalmente cambiato il sistema di creazione del valore cui far riferimento.

Il vantaggio competitivo di un’Azienda è sempre più il frutto della sua capacità di capire, intuire, anticipare, presidiare, innovare, riconfigurare tutti i possibili legami dell’Organizzazione con l’esterno (che, quindi, diventa – o deve diventare – sempre meno ... “esterno”).

Per far questo in maniera efficace è necessario ripensare alcuni dei paradigmi che hanno contraddistinto la “gestione strategica” di questi ultimi decenni e, tra questi, il mito della “Catena del Valore”: occorre in sostanza passare dalla logica della “catena” a quella della “Costellazione del Valore”.

La costellazione degli attori che gravitano intorno ad un’Organizzazione è sempre più ampia: la cosa più importante, è comprendere che ognuno di questi attori (clienti per primi) ha un proprio sistema di creazione del valore che è necessario conoscere in maniera approfondita.

E allora, le Organizzazioni di successo sono quelle che:

- Sanno come coinvolgere tutti questi attori nel proprio processo di formazione del valore;
- Sanno riconfigurare il proprio business in maniera creativa, considerando tutti questi attori e ‘sorprendendo’ la concorrenza (una delle parole chiave del ‘modello’ della Costellazione del Valore è proprio “ri-configurare”, ma per farlo è necessario avere una ‘profonda conoscenza’ dei sistemi di creazione del valore degli Attori)
- Sanno fare della conoscenza e dell’apprendimento fattori centrali per il proprio vantaggio competitivo.

Oggi il successo di un’Organizzazione si basa fortemente sulla sua capacità di mantenere costantemente adeguato il livello di conoscenze accumulate all’interno dell’Azienda con i processi di creazione di valore della clientela: in quest’ottica, un’Organizzazione entra in crisi quando:

- Non è più in grado di mantenere allineate le competenze che essa esprime e la sua base di clientela,
- Sopraggiunge l’incapacità di afferrare la molteplicità delle interrelazioni che si istituiscono tra più soggetti,
- Viene meno la capacità di capire come i clienti (e gli altri attori) creano il proprio valore e quindi di aiutarli a svolgere il proprio ruolo nella costellazione,
- Non ha più le capacità, la spinta interna, per innovare il/nel proprio settore, individuare strade che portino ad “innovazioni di valore” ed a strategie Oceano Blu, intraprendere cioè percorsi non solo di innovazione di processo e di prodotto ma anche di innovazione strategica e manageriale.

E’ in quest’ottica che si pone la consulenza direzionale e strategica di Qualità X Competere, articolata in due fondamentali direttrici:

“Progetto Valore” e Management by Magic: il nostro ruolo ed obiettivo, per le Organizzazioni nostre clienti, è quello di agire direttamente e con efficacia nella loro costellazione del valore, ossia nel cuore del loro processo di creazione del valore, comprenderne le dinamiche, le interrelazioni, portare azioni mirate per porle in condizione di creare valore in maniera duratura e vincente e per intraprendere percorsi di innovazione strategica e manageriale.

Tutto ciò è possibile grazie all’elevato livello dei nostri professionisti, che fanno del continuo apprendimento uno di fattori chiave del proprio lavoro.

Le conoscenze e competenze sviluppate dai nostri consulenti sono tra le più complete e all’avanguardia nel panorama della consulenza manageriale e per i leader e rappresentano veri e propri fattori distintivi di Qualità X Competere .

DUE RIGHE DI APPROFONDIMENTO SU “CATENA DEL VALORE” E “COSTELLAZIONE DEL VALORE”

Quale è il senso e la portata del passaggio dalla “catena del valore” alla “costellazione del valore”? In cosa la visione della “costellazione del valore” si discosta da quella della “catena del valore”?

Il tema è in realtà vastissimo e poggia anche su specifici approcci di analisi e metodologici, ma volendo almeno darne il senso possiamo provare a dare la parola a Richard Normann e Rafael Ramirez (i primi a tracciare il nuovo sentiero, o almeno a farlo in modo esplicito nel loro “Design Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation”).

La logica della Catena del Valore (il cui padre è M. Porter) era ancorata soprattutto alle dinamiche gestionali svolte nell’ambito dell’Organizzazione, mentre oggi la creazione di valore è il frutto di un sistema più complesso e più vasto.

Lo stesso Porter, in effetti, evidenziava questo concetto: egli vedeva infatti il “settore” in cui opera un’impresa come una interconnessione di catene del valore ed il vantaggio competitivo come capacità di sfruttare i rapporti che interconnettono i vari soggetti che intervengono nel processo di creazione del valore.

“Ma l’idea di costellazione del valore non equivale a quella delle interconnessioni di Porter: così come l’idea di globo terrestre per il nostro pianeta non coincide con la sommatoria di più ‘terre piatte’; analogamente il modello della costellazione del valore non può essere ridotto ad una somma di catene del valore interconnesse.

Oggi dobbiamo basarci su una nuova logica adatta a comprendere come negli attuali sistemi economici le componenti dell’offerta si aggregano o disaggregano secondo logiche nuove, riconfigurando le attività delle singole imprese a tre livelli: di offerte; di organizzazione interna ed esterne delle imprese; di modelli mentali e concettualizzazioni organizzative”.

Si tratta di concetti che hanno avuto poi ulteriore rafforzamento con le logiche Oceano Blu introdotte da W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

Le conseguenze di questa nuova visione hanno una portata enorme. Se non si conoscono (e non si padroneggiano gli approcci metodologici necessari) il rischio dell’insuccesso è altissimo. Per dirla con Hamel: “Non si può creare il futuro usando i vecchi strumenti strategici”.