

Flight to Hamburg
August 1. / 2011

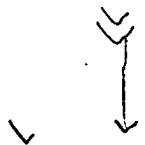
2

Catena del valore e vantaggio competitivo

Non si può capire il vantaggio competitivo se si considera un'azienda come un tutto unico. Tale vantaggio deriva dalle varie attività separate che un'impresa svolge nel progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere i suoi prodotti. Ciascuna di queste attività può contribuire alla posizione di costo relativa di un'azienda e può creare una base di differenziazione. Un vantaggio di costo, per esempio, può derivare dalle fonti più diverse, quali un sistema a basso costo per la distribuzione fisica, un processo di assemblaggio molto efficiente, oppure l'uso ottimale delle forze di vendita. La differenziazione può anch'essa derivare da fattori diversi, come la capacità di approvvigionarsi di materie prime di alta qualità, un sistema molto flessibile per acquisire gli ordini o una progettazione superiore del prodotto.

È necessario stabilire una metodologia sistematica per esaminare tutte le attività che svolge un'azienda, e come esse interagiscono, se si vogliono analizzare le fonti del vantaggio competitivo. In questo capitolo introduco la catena del valore come strumento di base per svolgere questa analisi. 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. Un'impresa acquisisce il vantaggio competitivo quando svolge queste attività strategicamente importanti in modo più economico o efficiente dei suoi concorrenti.

La catena del valore di un'azienda è coinvolta in un flusso più ampio di attività, che chiamo sistema del valore, illustrato nella figura 2-1. I fornitori hanno le loro catene del valore (valore a monte) le quali creano e consegnano gli input acquistati e usati nella catena di un'azienda. I fornitori non soltanto consegnano un prodotto, ma possono anche influenzare la prestazione di un'azienda in molti altri modi. Inoltre, molti prodotti passano attraverso le catene del valore dei canali (valore di canale) mentre si dirigono verso il compratore. I canali svolgono attività addizionali che influenzano il compratore e le attività proprie dell'azienda fornitrice. Il prodotto di un'azienda finisce per diventare parte della catena del valore del suo compratore. La base finale della differenziazione si compone di



-) Lenti

IMPRESA (Impresa Italiana Carlo Votto (Giancarlo Canto) CSC
 - 100% - x Impresa Italiana (Aido)
 - 100% - x Impresa Italiana (Aido)
 - Impresa Italiana (Aido) / CSC

* STRATEGIA (Articolo 11, Porter + Blue Ocean Strategy)

GESTIONE

ORGANIZZAZIONE

CONCORRENZA

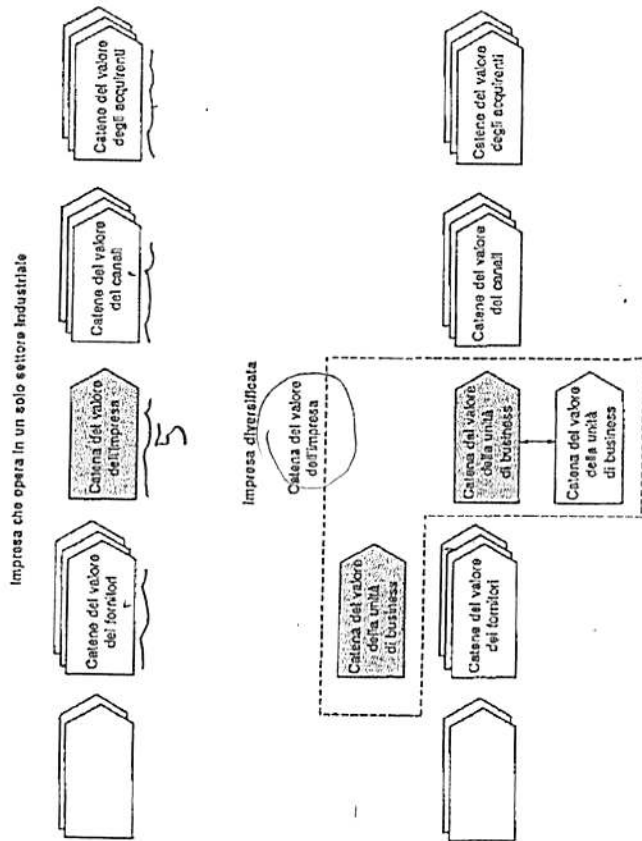
VANTAGGIO COMPETITIVO

* CATENA DEL VALORE (Articolo 11/FC)

- Crisi 2008
 - Nuova CUN 2011 ->
 - Economia / WW / benessere -> Rumor / GSC

STRAT. di INNOV x MERC Emergent

- Ricerca Strategica
 - 1° lavoro / Profano



44 Figura 2-1. Il sistema del valore

un'azienda e del ruolo che il suo prodotto ha nella catena del valore del suo compratore, il che determina le necessità del compratore. Acquisire e mantenere il vantaggio competitivo dipende dalla capacità di capire non soltanto la catena del valore di un'impresa, ma anche il modo in cui l'impresa si inquadra nel sistema del valore nel suo complesso.

Le catene del valore delle aziende che appartengono a un determinato settore industriale sono diverse l'una dall'altra, riflettono le loro storie, le loro strategie e il successo che hanno avuto nel metterle a punto. Una differenza importante consiste nel fatto che la catena del valore di un'azienda può avere un ambito competitivo diverso da quello dei suoi concorrenti, e questo rappresenta una fonte potenziale di vantaggio competitivo. Il fatto di servire soltanto un segmento particolare di un settore industriale può consentire a un'azienda di adattare la sua catena del valore a quel segmento, il che può produrre costi più bassi o una differenziazione nel modo di servire quel segmento rispetto ai concorrenti. Anche il fatto di allargare o restringere l'estensione geografica dei mercati serviti, può incidere sul vantaggio competitivo, sul quale inoltre svolge un ruolo determinante l'estensione dell'integrazione delle varie attività. Infine, la competizione in settori industriali correlati, con catene del valore coordinate, può portare al vantaggio competitivo attraverso l'interrelazione. Un'impresa può sfruttare i benefici di un ambito più ampio internamente, oppure può formare coalizioni con altre imprese per raggiungere questo obiettivo. Le coalizioni sono alleanze a lungo termine con altre imprese che si avvicinano quasi alle fusioni vere e proprie, assumendo la forma di «joint ventures», accordi di licenza e di fornitura. Realizzare coalizioni significa coordinare o condividere le catene del valore con dei partner capaci di ampliare la reale portata della catena dell'azienda.

Questo capitolo descrive il ruolo fondamentale che la catena del valore ha nell'identificare le fonti del vantaggio competitivo. Comincerò con la descrizione della catena del valore e degli elementi che la compongono. La catena del valore di ogni azienda è costituita da nove categorie generiche di attività che sono tra loro collegate in modi caratteristici. Mi servirò della catena generica per mostrare come è possibile costruire una catena del valore per un'impresa particolare, che rifletta le attività specifiche che essa svolge. Indicherò anche in che modo le attività nella catena del valore di un'azienda sono collegate tra loro e alle attività dei suoi fornitori, canali e compratori, e in che modo questi collegamenti influiscono sul vantaggio competitivo. Successivamente descriverò il modo in cui l'ambito di attività di un'azienda influisce sul vantaggio competitivo grazie al suo impatto sulla catena del valore. I capitoli successivi il-

lustreranno nei particolari in che modo si possa usare la catena del valore come strumento strategico per analizzare la posizione di costo relativa, la differenziazione e il ruolo che l'ambito competitivo svolge nell'acquisizione del vantaggio competitivo.

La catena del valore

Ogni azienda è un insieme di attività che vengono svolte per progettare, produrre, vendere, consegnare e assistere i suoi prodotti. Tutte queste attività si possono rappresentare utilizzando una catena del valore, schematizzata nella figura 2-2. La catena del valore di un'azienda e il modo in cui essa svolge le singole attività sono un riflesso della sua storia, della sua strategia, e del modo in cui la mette in pratica, delle specificità economiche che sottostanno alle attività stesse.¹

Il livello significativo a cui costruire una catena del valore è quello dell'attività di un'azienda di un particolare settore industriale (la unità di business). Estesa a tutto un settore industriale o a un suo segmento una catena del valore è troppo ampia, e può mettere in ombra fonti particolari di vantaggio competitivo. Anche se le imprese che appartengono allo stesso settore industriale possono avere catene simili, le catene del valore dei concorrenti spesso differiscono. La People Express e la United Airlines competono entrambe nel settore delle linee aeree, per esempio, ma hanno catene del valore molto diverse, che comprendono differenze significative nella gestione delle sale di imbarco, nella politica degli equipaggi e nella gestione degli aeroplani. Le differenze fra catene del valore concorrenti sono una fonte primaria di vantaggio competitivo. La catena del valore di un'azienda in un settore industriale determinato può variare in alcuni particolari per certi articoli della sua linea di prodotto, o per compratori diversi, per certe aree geografiche o per alcuni canali distributivi. Le catene del valore di questi sottoinsiemi di un'azienda sono,

¹ Il concetto di sistema di business, sviluppato dalla McKinsey and Company, si basa sull'idea che l'impresa sia una serie di funzioni (per esempio: R&S, produzione, marketing, canali) e che analizzando come ciascuna di esse viene svolta, rispetto ai concorrenti, si possono ottenere utili suggerimenti. La McKinsey sottolinea anche l'importanza di ridefinire il sistema di business per acquisire il vantaggio competitivo, un'idea senz'altro importante. Il concetto di sistema di business, però, si riferisce alle funzioni più generali piuttosto che alle attività e non fa distinzione fra i tipi di attività né mostra come esse siano correlate. Il concetto, inoltre, non è collegato specificamente al vantaggio competitivo o all'ambito competitivo. Le descrizioni più complete del concetto di sistema di business si trovano in Gluck (1980) e in Buaron (1991). Si veda anche Bower (1973).

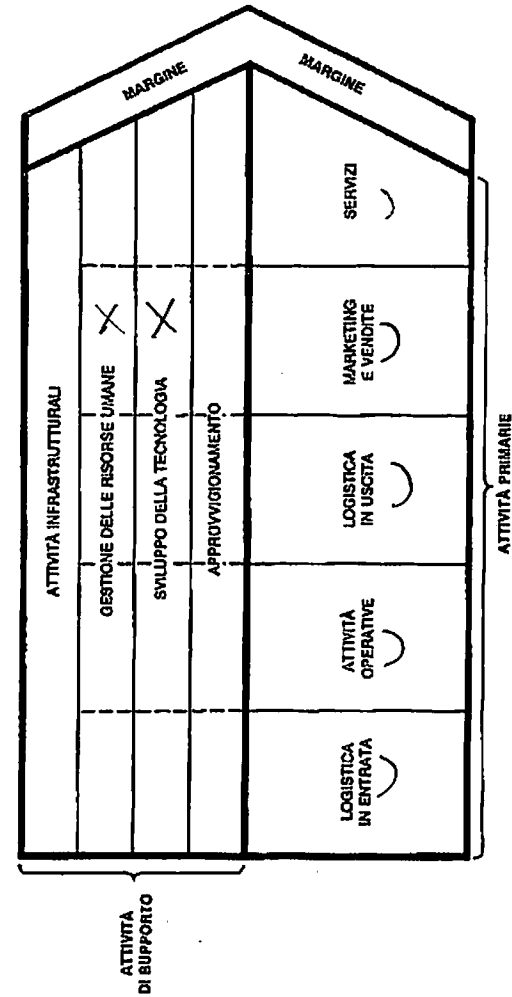


Figura 2.2. Catena del valore generica

però, strettamente correlate e si possono comprendere soltanto nel contesto della catena della unità di business.²

In termini concorrenziali, il valore è la somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'azienda fornisce loro. La misura del valore è data dal ricavo totale, che riflette il prezzo che il prodotto di un'azienda può spuntare e il numero di unità che essa vende. Un'impresa ha profitto se il valore che spunta supera i costi determinati dalla creazione del prodotto. Creare un valore per i compratori che superi i costi sostenuti è l'obiettivo di qualsiasi strategia in generale. Bisogna usare il valore, e non il costo, per analizzare la posizione competitiva, dal momento che le imprese spesso aumentano deliberatamente i loro costi per poter spuntare un prezzo più elevato attraverso la differenziazione.

La catena del valore visualizza il valore totale e comprende due elementi: le *attività generatrici di valore* e il *margin*. Le attività generatrici di valore sono le attività fisicamente e tecnologicamente distinte che un'azienda svolge. Questi sono i blocchi costitutivi con i quali un'azienda crea un prodotto valido per i suoi compratori. Il margine è la differenza fra il valore totale e il costo complessivo per eseguire le attività generatrici di valore. Il margine può essere misurato in molti modi diversi. Anche le catene del valore dei fornitori e dei canali comprendono un margine, che è importante isolare per capire le fonti della posizione di costo di un'azienda, dal momento che il margine del fornitore e del canale fanno parte del costo totale sopportato dal compratore.

Ogni attività generatrice di valore si serve di *input acquistati*, risorse umane (manodopera e quadri) e di una qualche forma di *tecnologia* per svolgere la sua funzione. Ogni attività usa, anche, e crea, *informazioni*, quali i dati sugli acquirenti (acquisizione ordini), i pareri sulle prestazioni (colliando) e le statistiche sui difetti dei prodotti. Le attività generatrici di valore possono anche creare attivo patrimoniale, come le scorte di magazzino e i crediti da clienti, oppure passività, come i debiti verso i fornitori. Le attività generatrici di valore si possono suddividere in due grandi gruppi: *attività primarie* e *attività di supporto*. Le attività primarie, elencate in fondo alla figura 2-2, sono quelle impegnate nella creazione fisica del prodotto e nella sua vendita e trasferimento al compratore, oltre che nell'assistenza post-vendita. In qualsiasi impresa le attività primarie si possono dividere nelle cinque categorie generiche indicate nella

² L'idea di considerare l'unità strategica di business come elemento rilevante ai fini della formulazione della strategia è condivisa e proviene dal lavoro di molti studiosi e consulenti. Le unità di business sono, però, spesso poco definite, problema che viene messo in luce dall'analisi della catena del valore, cui ritornerò più avanti.
³ Con il termine «input acquistati» o «output d'acquistato» si indicheranno, di qui in poi, tutti quei beni acquistati all'esterno dell'impresa. [N.d.T.]

figura 2-2. Le attività di supporto sostengono le attività primarie e si sorreggono a vicenda fornendo input acquistati, tecnologie, risorse umane e varie funzioni estese a tutta l'azienda. Le righe di tratteggio riflettono il fatto che la funzione dell'approvvigionamento, lo sviluppo delle tecnologie e la gestione delle risorse umane si possono associare con specifiche attività primarie e al tempo stesso sono un sostegno per l'intera catena. Le attività infrastrutturali dell'azienda non sono associate ad alcuna attività primaria particolare, ma sostengono l'intera catena.

Le attività generatrici di valore sono quindi i singoli elementi costitutivi del vantaggio competitivo. Il modo in cui ciascuna attività viene svolta, combinato con i suoi aspetti economici, determinerà se un'azienda ha costi alti o bassi in relazione ai suoi concorrenti. Il modo in cui ogni attività viene realizzata determinerà anche il suo contributo alle necessità del compratore e quindi la differenziazione. Mettendo a confronto le catene del valore dei concorrenti si evidenziano le differenze che determinano il vantaggio competitivo.⁴

Fare l'analisi della catena del valore, invece dell'analisi del valore aggiunto, è la maniera giusta per esaminare il vantaggio competitivo. Il valore aggiunto (prezzo di vendita meno il costo delle materie prime) è stato usato talvolta come punto focale per l'analisi dei costi, perché si riteneva che fosse l'area nella quale un'azienda può controllare i costi. Il valore aggiunto non è, invece, una base valida per controllare i costi, perché distingue in modo improprio fra le materie prime e i molti altri input che vengono acquistati e usati per le attività di un'azienda. Inoltre, l'andamento dei costi delle attività non può essere capito senza esaminare simultaneamente i costi degli input che si usano per svolgere le attività stesse. Ancora, il valore aggiunto non riesce a evidenziare quei collegamenti fra un'azienda e i suoi fornitori che possono ridurre i costi o migliorare la differenziazione.

Identificazione delle attività generatrici di valore

Per identificare le attività generatrici di valore bisogna isolare le attività che si presentano come tecnologicamente e strategicamente distinte. È raro che attività generatrici di valore e classificazioni contabili coincidano. Le classificazioni contabili (spese fisse, spese generali, manodopera diretta) raggruppano attività che appartengono

⁴ Gli economisti considerano caratteristico di un'impresa avere una funzione di produzione che definisce in quale modo gli input sono convertiti in output. La catena del valore è una teoria dell'impresa secondo la quale questa è un insieme di funzioni di produzione, specifiche ma correlate, se le funzioni di produzione sono definite come attività. La teoria della catena del valore si concentra sul modo in cui queste attività creano valore e su che cosa determina i loro costi, dando all'impresa uno spazio considerevole nel decidere come definire e combinare le attività.

a tecnologie disperate e separano invece costi che fanno parte della stessa attività.

ATTIVITÀ PRIMARIE

Quando si compete in un qualsiasi settore industriale sono coinvolte cinque categorie generiche di attività primarie, come è indicato nella figura 2-2. Ciascuna categoria è divisibile in un certo numero di attività distinte, che dipende dallo specifico settore industriale e dalla strategia dell'impresa.

> **Logistica in entrata.** Attività associate al ricevimento, al magazzino e alla distribuzione degli input al prodotto, quali la gestione dei materiali, la gestione di magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori e le restituzioni ai fornitori.

> **Attività operative.** Attività associate alla trasformazione degli input nella forma del prodotto finale, quali la lavorazione in officina, il montaggio, la confezione, la manutenzione delle macchine, il collaudo, la stampa e la gestione degli impianti.

> **Logistica in uscita.** Attività associate alla raccolta, immagazzinamento e distribuzione fisica del prodotto ai compratori: magazzino dei prodotti finiti, gestione dei materiali, gestione dei vettori di consegna, elaborazione degli ordini e programmazione delle spedizioni.

> **Marketing e vendite.** Attività orientate a procurare i mezzi mediante i quali i compratori possono acquistare il prodotto e sono indotti a farlo, quali la pubblicità, la promozione, le forze di vendita, le offerte, la scelta dei canali, le relazioni con i canali, la determinazione dei prezzi.

> **Servizi.** Attività correlate alla fornitura di servizi atti a migliorare o a mantenere il valore del prodotto, come le installazioni, le riparazioni, l'addestramento, la fornitura di ricambi e la regolazione del prodotto.

Ognuna di queste categorie può essere determinante per il vantaggio competitivo, in funzione del settore industriale. Per un distributore, la logistica in entrata e in uscita sono gli elementi più critici. Per un'azienda di servizi, che eroga il servizio in locali suoi, per esempio un ristorante, o un negozio al dettaglio, la logistica in uscita

⁵ Logistica per l'acquisizione all'interno o la distribuzione all'esterno dei materiali. (N.d.T.)

può essere in larga misura inesistente mentre le attività operative sono la categoria vitale. Per una banca impegnata nei finanziamenti alle aziende, marketing e vendite sono la chiave per il vantaggio competitivo, che si acquisisce grazie all'efficacia dei funzionari di vendita e al modo in cui si stabiliscono i prezzi e la composizione dei prestiti. Per un fabbricante di copiatrici ad alta velocità, il servizio rappresenta una fonte primaria di vantaggio competitivo. In qualsiasi azienda, però, tutte le categorie di vantaggio primarie sono presenti in una qualche misura e svolgono un loro ruolo nei confronti del vantaggio competitivo.

(ATTIVITÀ DI SUPPORTO)

Le attività di supporto necessarie per competere in un qualsiasi settore industriale si possono dividere in quattro categorie generiche, anch'esse indicate nella figura 2-2. Come per le attività primarie, ogni categoria delle attività di supporto è divisibile in un certo numero di attività generatrici di valore distinte, che sono specifiche di un dato settore industriale. Nello sviluppo della tecnologia, per esempio, fra le attività specifiche possiamo elencare la progettazione dei componenti, la progettazione dei particolari, il collaudo sul campo, l'ingegnerizzazione del processo e la scelta delle tecnologie. In modo analogo, l'approvvigionamento può essere suddiviso in attività quali la certificazione dei nuovi fornitori, l'approvvigionamento di gruppi diversi di input d'acquisto e il monitoraggio continuo delle prestazioni e del servizio reso dai fornitori.

> **Approvvigionamento.** L'approvvigionamento si riferisce alla funzione di acquisto degli input usati nella catena del valore dell'azienda, non agli input stessi. Fanno parte degli input d'acquisto le materie prime, i ricambi e altri materiali consumabili, oltre che beni patrimoniali quali macchinari, apparecchiature di laboratorio, macchine per ufficio e fabbricati. Sebbene siano comunemente associati alle attività primarie, gli input d'acquisto sono presenti in ogni attività generatrice di valore, comprese le attività di supporto. Così i materiali per i laboratori e i servizi esterni di collaudo sono input comunemente acquistati nello sviluppo della tecnologia, mentre i servizi di revisione contabile sono un input comunemente acquistato nella infrastruttura dell'azienda. Come tutte le attività generatrici di valore, l'approvvigionamento impiega una «tecnologia», come per esempio le procedure per trattare con i fornitori, le regole di qualificazione e i sistemi informativi.

L'approvvigionamento tende a essere distribuito in tutta l'azienda. Alcuni voci (come le materie prime) sono acquistate dal tradizionale ufficio acquisti, mentre altre sono comprate dai gestori delle fabbriche (i macchinari), dai gestori degli uffici (il personale volante a tempo

parziale), dai venditori (pasti e pernottamenti) e anche dal direttore generale (consulenze strategiche). Uso del termine approvvigionamento invece di acquisto perché la connotazione usuale che il termine «acquisto» ha per i manager è troppo ristretta. La dispersione della funzione di approvvigionamento spesso nasconde la dimensione del totale degli acquisti, il che significa che per molti acquisti si fanno pochi controlli.

Una data attività di approvvigionamento può essere normalmente associata con una specifica attività generatrice di valore che essa supporta, sebbene spesso un ufficio acquisti serva molte attività generatrici di valore e le politiche di acquisto siano valide per tutta l'azienda. Il costo delle attività di approvvigionamento in se stesse di solito rappresenta una porzione piccola, quando non addirittura insignificante, dei costi totali, ma spesso ha un ampio impatto sul costo globale dell'azienda e sulla differenziazione. Pratiche di acquisto migliori possono influenzare fortemente il costo e la qualità degli input acquistati, come pure il costo e la qualità di altre attività associate al ricevimento e all'uso degli input e all'interazione con i fornitori. Nella produzione del cioccolato e nella generazione dell'energia elettrica, per esempio, l'approvvigionamento del cacao e del combustibile, rispettivamente, è di gran lunga il fattore determinante della posizione di costo.

Sviluppo della tecnologia. Ciascuna attività generatrice di valore incorpora delle tecnologie, si tratti di know-how, di procedure o di tecnologie che si materializzano in apparecchiature di processo. Il ventaglio delle tecnologie impiegate nella maggior parte delle imprese è molto ampio: va dalle tecnologie usate per preparare documenti e trasportare beni a quelle che consistono nel processo produttivo stesso. Inoltre, la maggior parte delle attività generatrici di valore si serve di una tecnologia che combina numerose sub-tecnologie diverse, coinvolgendo varie discipline scientifiche. La lavorazione con macchine utensili, per esempio, ha a che fare con la metallurgia, l'elettronica e la meccanica. Lo sviluppo della tecnologia si articola in una gamma di attività che possono essere grossolanamente raggruppate in impegni per migliorare il prodotto e impegni per migliorare il processo. Chiamo «sviluppo della tecnologia» questo insieme di attività, invece di chiamarlo ricerca e sviluppo, perché «ricerca e sviluppo» (o R&D) ha per la maggior parte dei manager un significato troppo ristretto. Lo sviluppo della tecnologia tende a essere associato con il reparto di ingegnerizzazione o con il settore sviluppo. Normalmente, però, si manifesta in molte parti di un'impresa, sebbene questo non venga riconosciuto esplicitamente. Lo sviluppo della tecnologia può fare da supporto a una qualunque delle numerose tec-

nologie che si sostanziano nelle attività generatrici di valore, comprese aree quali la tecnologia delle telecomunicazioni per il sistema di acquisizione degli ordini o l'automazione d'ufficio per la contabilità. Questo non vale soltanto per le tecnologie direttamente collegate al prodotto finale. Lo sviluppo della tecnologia prende anche molte forme, dalla ricerca di base alla concezione del prodotto e alla ricerca sui media, dalla progettazione delle apparecchiature di processo alle procedure per l'assistenza tecnica. Lo sviluppo della tecnologia correlato al prodotto e alle sue caratteristiche supporta l'intera catena, mentre una funzione simile è associata a particolari attività primarie o di supporto.

Lo sviluppo della tecnologia è importante ai fini del vantaggio competitivo in tutti i settori industriali, e per alcuni ne è la chiave. Nel settore dell'acciaio, per esempio, la tecnologia di processo di un'azienda è il fattore singolo che più conta ai fini del vantaggio competitivo. Le implicazioni competitive del vantaggio delle tecnologie nella catena del valore sono trattate nel capitolo 5.

Gestione delle risorse umane. La gestione delle risorse umane è l'insieme delle attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, l'addestramento, lo sviluppo e la mobilità di tutti i tipi di personale. La gestione delle risorse umane fa da sostegno sia ad attività specifiche di tipo primario e di supporto (come l'assunzione di ingegneri), sia all'intera catena del valore (le negoziazioni sindacali). Le attività di gestione delle risorse umane si manifestano in varie parti dell'azienda, come avviene per altre attività di supporto, e la dispersione di queste attività può portare a incoerenze nelle politiche generali. Inoltre, i costi cumulativi della gestione delle risorse umane spesso non sono ben capiti e lo stesso accade per gli scambi fra costi diversi di gestione delle risorse umane, come nel caso di uno stipendio comparato ai costi di reclutamento e addestramento in seguito a dimissioni.

La gestione delle risorse umane si riflette sul vantaggio competitivo di qualsiasi impresa, per via del ruolo che ha nel determinare le competenze e la motivazione dei dipendenti e i costi di assunzione e addestramento. La Arthur Andersen, società leader nel campo della revisione dei conti, per esempio, ricava un significativo vantaggio competitivo dal suo modo di reclutare e addestrare le sue decine di migliaia di professionals. La società ha comprato un vecchio campus nei pressi di Chicago e ha investito pesantemente per codificare le sue pratiche e per addestrare, convocando regolarmente esperti del suo staff da tutto il mondo, i futuri professionals all'uso di una metodologia comune a tutta la società. Avere a disposizione una metodologia profondamente assimilata in tutta la società non soltanto

rende più efficaci i contratti di consulenza, ma facilita notevolmente l'erogazione di servizi continuativi a clienti nazionali e multinazionali.

Attività infrastrutturali dell'azienda. L'infrastruttura dell'azienda si compone di numerose attività, fra cui la direzione generale, la pianificazione, l'amministrazione, la finanza, il legale, gli affari con gli enti pubblici e la gestione della qualità. Le attività infrastrutturali, a differenza di altre attività di supporto, di solito lavorano a sostegno dell'intera catena e non di attività singole. A seconda che un'azienda sia diversificata oppure no, le attività infrastrutturali dell'azienda possono essere contenute nell'azienda stessa oppure suddivise fra le unità di business e la casa madre.⁶ Nelle aziende diversificate le attività infrastrutturali sono caratteristicamente separate fra l'unità di business e i livelli corporate (così i finanziamenti vengono spesso fatti a livello corporate, mentre la gestione della qualità si fa al livello dell'unità di business). Tuttavia, molte attività infrastrutturali si svolgono sia a livello di unità di business sia a livello di corporate.

Le attività infrastrutturali dell'azienda, spesso considerate una spesa fissa non produttiva, possono invece essere una fonte notevole di vantaggio competitivo. In una società telefonica, per esempio, negoziare e intrattenere rapporti continuativi con le autorità legislative e di governo può essere tra le attività più importanti per mantenere un vantaggio competitivo. Analogamente, adeguati sistemi informativi gestionali possono contribuire in modo significativo alla posizione di costo, mentre in alcuni settori l'alta direzione svolge un ruolo determinante nel trattare con i clienti.

TIPI DI ATTIVITÀ

All'interno di ciascuna categoria di attività primarie e di supporto, ci sono tre tipi di attività che svolgono un ruolo diverso nel vantaggio competitivo.

Diretto. Attività direttamente impegnate a creare valore per il cliente: per esempio il montaggio, la lavorazione in officina, l'attività delle forze di vendita, la pubblicità, la progettazione del prodotto, il reclutamento, eccetera.

Indiretto. Attività che rendono possibile svolgere le attività di tipo diretto su base continuativa, quali la manutenzione, la programmazione operativa, la gestione degli impianti, l'amministrazione delle forze di vendita, l'amministrazione della ricerca, la gestione degli schedari dei fornitori, eccetera.

54 ⁶ Ci possono essere attività di infrastruttura anche al livello di gruppo o di settore.

Assicurazione della qualità. Attività che assicurano la qualità di altre attività, quali il monitoraggio, l'ispezione, il collaudo, la revisione, l'aggiustaggio e la rilavorazione. L'assicurazione della qualità non è sinonimo di gestione della qualità, perché molte attività generatrici di valore contribuiscono alla qualità, come si discuterà nel capitolo 4.

Ogni azienda ha delle attività generatrici di valore di tipo diretto, indiretto e di assicurazione della qualità. Tutti i tre tipi sono presenti non soltanto fra le attività primarie ma anche fra le attività di supporto. Nello sviluppo della tecnologia, per esempio, i gruppi di lavoro effettivi nel laboratorio sono attività dirette, mentre la amministrazione della ricerca è un'attività indiretta.

Il ruolo delle attività di tipo indiretto e di assicurazione della qualità spesso non viene capito bene, cosa che rende la distinzione fra questi tre tipi di attività molto importante ai fini della diagnosi del vantaggio competitivo. In molti settori industriali le attività indirette rappresentano una quota importante e in rapida crescita dei costi e possono svolgere un ruolo significativo nella differenziazione attraverso il riflesso che hanno sulle attività dirette. Nonostante ciò, le attività indirette vengono spesso aggregate con le attività dirette, quando i manager riflettono sulle loro aziende, sebbene i due tipi abbiano spesso caratteristiche economiche molto diverse. Spesso si verificano degli interscambi economici, o tradeoff, fra attività dirette e indirette: così, maggiori spese per la manutenzione riducono i costi di lavorazione con le macchine. Le attività indirette sono spesso raggruppate insieme sotto partite contabili del tipo «spese generali» o «costi indiretti», che ne mascherano i costi effettivi e il loro contributo alla differenziazione.

Anche le attività di assicurazione della qualità sono presenti in quasi tutti i settori di un'azienda, sebbene la cosa venga raramente riconosciuta. Le attività di prova e di verifica sono associate a molte attività primarie. Le attività di assicurazione della qualità, che si realizzano al di fuori delle operazioni, sono spesso meno visibili anche se prevalenti. Il costo cumulativo di tali attività può essere molto elevato, come ha dimostrato l'attenzione che di recente si è dedicata ai costi della qualità. Le attività in questione molto spesso influiscono sui costi o sull'efficacia di altre attività, mentre il modo in cui altre attività vengono svolte influenza a sua volta il fabbisogno e la tipologia delle attività di assicurazione della qualità. La possibilità di semplificare o addirittura eliminare le attività di assicurazione della qualità svolgendo meglio le altre attività sta alla radice dell'idea che la qualità possa essere «gratis».

Definizione della catena del valore

Per diagnosticare il vantaggio competitivo è necessario definire la catena del valore propria di un'impresa per competere in un particolare settore industriale. Cominciando dalla catena generica, bisogna identificare le specifiche attività generatrici di valore di quella particolare azienda. Ciascuna categoria generica può essere divisa in attività separate, come illustrato nella figura 2-3. Un esempio di catena del valore completa si può vedere nella figura 2-4, che illustra la catena del valore di un fabbricante di copiatrici.

Per definire le attività generatrici di valore più rilevanti bisogna isolare le attività che hanno tecnologie e logiche economiche diverse. Le funzioni a largo raggio, come la produzione o il marketing, si debbono suddividere in attività. Per far questo, si possono utilizzare il flusso del prodotto, il flusso degli ordini o il flusso della carta. La suddivisione delle attività può essere portata avanti fino a livelli di attività sempre più ristrette, purché siano in qualche modo distinte. Ogni macchinario di una fabbrica, per esempio, potrebbe essere trattato come un'attività distinta. Pertanto il numero di attività potenziali è spesso piuttosto grande.

Il giusto grado di disaggregazione dipende dalle caratteristiche economiche delle attività e dagli scopi per cui viene analizzata la catena del valore. Tornerò su questo problema nei prossimi capitoli; fin d'ora ricordo comunque il principio fondamentale, secondo cui dovrebbero essere isolate e separate le attività che hanno logiche economiche diverse, che possiedono un alto impatto o differenziazione potenziale, oppure che rappresentano una porzione di costo crescente o significativa. Nell'uso della catena del valore vengono effettuate poi delle disaggregazioni più sottili per alcune attività, quando l'andamento dell'analisi porta alla luce differenze importanti per il vantaggio competitivo; altre attività vengono combinate, in quanto non sono importanti per il vantaggio competitivo oppure risultano governate da logiche economiche simili.

La scelta della categoria appropriata in cui collocare un'attività richiede discernimento e può essere di per sé rivelatrice. L'evasione degli ordini, per esempio, potrebbe essere classificata come parte della logistica in uscita oppure come parte del marketing. Per un distributore, il ruolo dell'evasione degli ordini è più una funzione del marketing. Allo stesso modo, le forze di vendita spesso svolgono funzioni di assistenza tecnica. Le attività generatrici di valore devono essere assegnate alle categorie che meglio rappresentano il loro contributo al vantaggio competitivo di un'azienda. Se l'evasione degli ordini è un modo importante per l'impresa di interagire con i propri clienti, deve essere classificata nel marketing. Allo stesso modo, se la gestione dei materiali in entrata e quella dei materiali in uscita

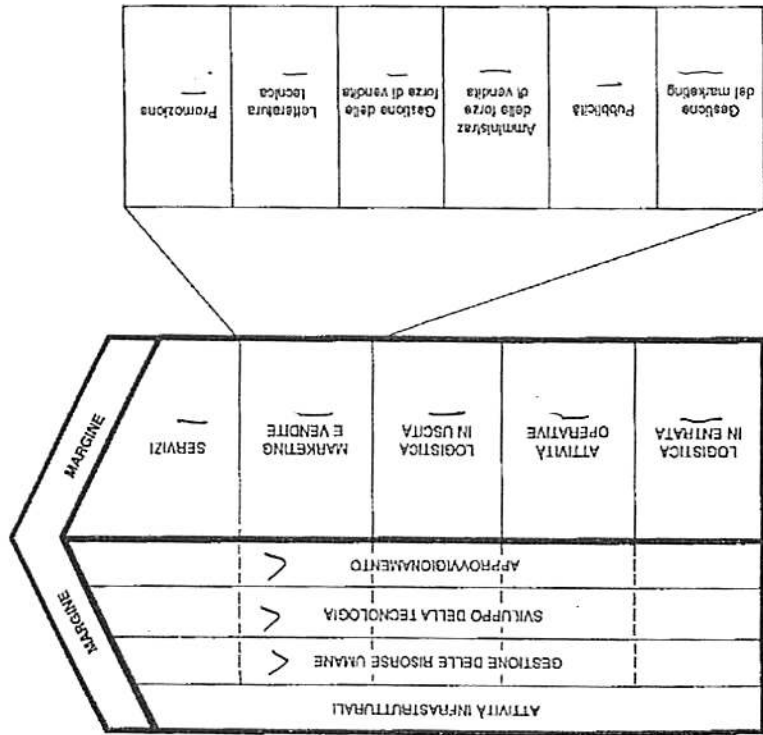
usano gli stessi impianti e lo stesso personale, dovrebbero probabilmente essere entrambe riunite in un'unica attività generatrice di valore e classificate nella categoria la cui funzione ha il maggior impatto competitivo. Spesso le imprese hanno ottenuto un vantaggio competitivo ridefinendo i ruoli delle attività tradizionali: per esempio, la Vetco, un'impresa fornitrice di materiali tecnici per i campi petroliferi, utilizza l'addestramento dei clienti come strumento di marketing e come sistema per far salire i costi di sostituzione.

Tutto quello che si fa in un'azienda deve essere inquadrato in un'attività primaria o di supporto. Le etichette che definiscono le attività generatrici di valore sono arbitrarie e vanno scelte in modo da favorire la miglior visione possibile del business. Classificare le attività nelle imprese può provocare confusione perché le attività operative, il marketing e l'assistenza post-vendita sono spesso strettamente intrecciati. Il riordinamento delle attività segue a grandi linee il flusso del processo produttivo, ma deve essere realizzato con giudizio: le imprese spesso svolgono attività parallele, che vanno riordinate in modo da far risaltare agli occhi dei manager, l'intuitiva chiarezza della catena del valore.

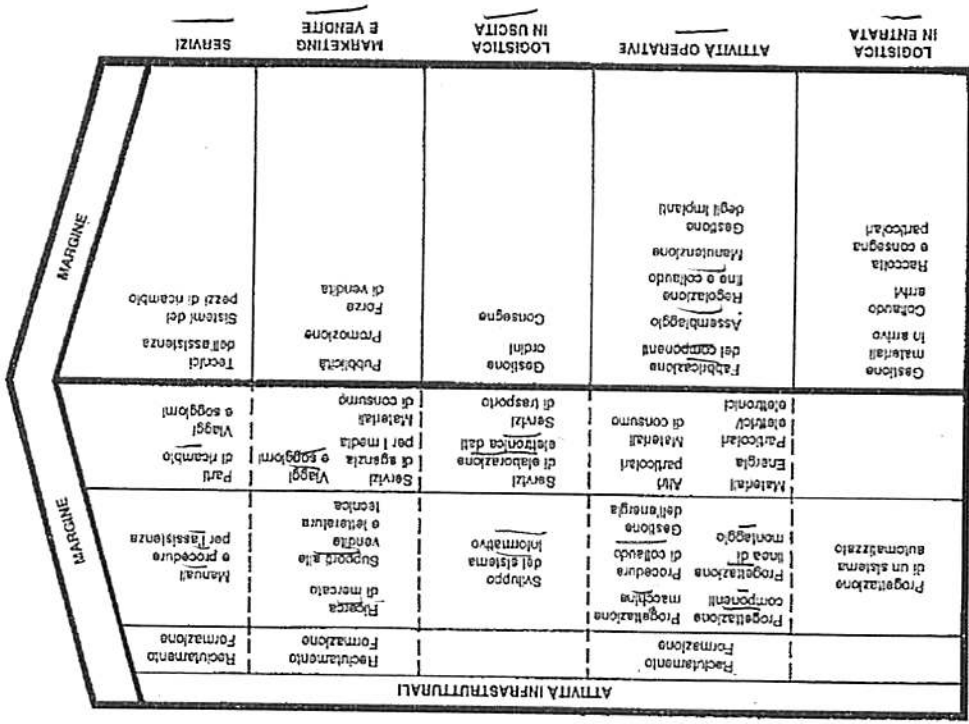
Collegamenti all'interno della catena del valore

Sebbene le attività generatrici di valore siano i blocchi costitutivi del vantaggio competitivo, la catena del valore non è una collezione di attività indipendenti, bensì un sistema di attività interdipendenti, correlate da collegamenti all'interno della catena del valore. I collegamenti sono relazioni che si stabiliscono tra il modo in cui viene eseguita una attività generatrice di valore e il costo o la prestazione di un'altra. Per esempio, acquistando lamiere pretagliate di alta qualità si può semplificare il processo produttivo e ridurre lo scarto. In una catena di ristoranti «fast food» la distribuzione nel tempo delle campagne promozionali può avere una forte influenza sulla capacità di utilizzazione del servizio. Il vantaggio competitivo deriva molto spesso dai collegamenti fra le varie attività, oltre che dalle singole attività stesse.

I collegamenti possono portare al vantaggio competitivo in due maniere: attraverso l'ottimizzazione e attraverso il coordinamento. I collegamenti spesso rispecchiano dei tradeoff tra le varie attività allo scopo di ottenere lo stesso risultato globale. Per esempio, una progettazione del prodotto più costosa, specifiche più rigorose per quanto riguarda il materiale, o un maggior impegno sul controllo di qualità nel corso della lavorazione possono contribuire a ridurre i costi di assistenza. Un'impresa deve ottimizzare questi collegamenti nei quali



58 Figura 2-3. Suddivisione di una catena del valore generica



59 Figura 2-4. La catena del valore per un produttore di fotocopiatrici

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

APPROVVIGIONAMENTO

si riflette la sua strategia orientata ad acquisire il vantaggio competitivo.

I collegamenti possono anche riflettere la necessità di coordinare le attività. L'obiettivo della consegna puntuale, per esempio, può esigere che si coordinino le attività operative, la logistica in uscita e i servizi (per esempio le installazioni). Essere in grado di coordinare i collegamenti spesso riduce i costi o enfatizza la differenziazione. Un miglior coordinamento, per esempio, può ridurre il fabbisogno di scorte in tutta l'azienda. L'esistenza di coordinamenti implica che il costo o la differenziazione non sono soltanto il risultato degli sforzi fatti dall'impresa per ridurre i costi o per migliorare le prestazioni in ciascuna specifica attività. Il nuovo orientamento nei confronti dell'attività produttiva e della qualità - fortemente influenzato dall'esperienza giapponese - non è altro che il riconoscimento dell'importanza dei collegamenti.

Numerosi e in parte comuni a molte aziende, i collegamenti più ovvi sono quelli tra le attività di supporto e le attività primarie, rappresentate dalle linee punteggiate sulla catena del valore generica. La concezione del prodotto di solito influisce sui costi di fabbricazione, mentre le procedure di acquisto spesso influiscono sulla quantità degli input di acquisto e quindi sui costi di produzione, sui costi di collaudo e sulla qualità del prodotto. Collegamenti più sottili sono quelli che si stabiliscono fra attività primarie. Per esempio, collaudi più accurati sui particolari dei materiali in arrivo dall'esterno possono ridurre in seguito i costi di assicurazione della qualità nel corso del processo produttivo, mentre una miglior manutenzione spesso riduce i tempi di inattività di una macchina. Un sistema interattivo di acquisizione degli ordini può ridurre il tempo dedicato dal venditore a ciascun cliente, perché i venditori possono piazzare gli ordini più rapidamente e sono liberati dalla necessità di rispondere a richieste di informazioni o di risolvere problemi spiccioli. Un collaudo più approfondito dei prodotti finiti spesso migliora la loro affidabilità sul campo, riducendo i costi di assistenza. Da ultimo, frequenti consegne ai clienti possono ridurre le scorte e il numero delle fatture attive emesse. I collegamenti che intercorrono fra attività che appartengono a categorie diverse o che sono di tipo diverso risultano spesso i più difficili da riconoscere.

I collegamenti fra attività generatrici di valore derivano da un gran numero di cause generiche, tra le quali ricordiamo le principali.

- La stessa funzione può essere svolta in modi diversi. Per esempio, la conformità alle specifiche si può raggiungere attraverso input di acquisto di alta qualità, specificando tolleranze molto rigorose nel processo produttivo, oppure con un collaudo al 100 per cento dei prodotti finiti.

- Il costo o la prestazione delle attività dirette possono essere migliorati da un impegno maggiore su attività indirette. Per esempio, una programmazione migliore (di per sé attività indiretta) riduce il tempo di viaggio del personale di vendita o il tempo dei veicoli di consegna (attività dirette); oppure una manutenzione migliore incrementa le tolleranze che si possono ottenere con le macchine.

- Le attività svolte all'interno di un'azienda diminuiscono la necessità di dimostrare, spiegare o fornire assistenza a un prodotto una volta che si trova presso gli acquirenti.

- Per esempio, un collaudo al 100 per cento può ridurre significativamente i costi di assistenza sul campo.

- Le funzioni di assicurazione della qualità possono essere svolte in modi diversi. Per esempio, il collaudo arrivi è un sostituto del collaudo dei prodotti finiti.

Sebbene i collegamenti all'interno della catena del valore siano cruciali ai fini del vantaggio competitivo, spesso sono molto sottili e non vengono riconosciuti. L'importanza dell'approvvigionamento nel determinare i costi di produzione e di qualità può non essere ovvia, per esempio. E neppure lo è il legame fra l'elaborazione degli ordini, la prassi di programmazione della produzione e l'impiego delle forze di vendita. Identificare i collegamenti vuol dire cercare i modi in cui ciascuna attività generatrice di valore influisce sulle altre o viene da altre influenzata. Le cause generiche di collegamenti trattate sopra ci danno un punto di partenza. Anche disaggregare lo approvvigionamento e lo sviluppo tecnologico, per correlarli a specifiche attività primarie, ci aiuta a mettere in evidenza i collegamenti tra le attività di supporto e le attività primarie.

Per sfruttare i collegamenti sono necessari di solito informazioni o flussi informativi che permettano di realizzare l'ottimizzazione o il coordinamento. I sistemi informativi sono quindi spesso vitali per acquisire vantaggi competitivi derivati dai collegamenti. I più recenti sviluppi nella tecnologia dei sistemi informativi stanno creando nuovi collegamenti e aumentando la capacità di rendere operativi i vecchi. Per sfruttare i collegamenti è spesso necessario, inoltre, riordinare trasversalmente le linee organizzative tradizionali. Costi più alti nell'organizzazione produttiva, per esempio, possono dare come risultato costi più bassi nell'organizzazione delle vendite o dell'assistenza. Questo tipo di scambio può non venir misurato dal sistema informativo e di controllo di un'azienda. La gestione dei collegamenti, quindi, è un compito organizzativo più complesso della gestione delle attività generatrici di valore in se stesse. Data la

difficoltà di riconoscere e di gestire i collegamenti, essere capaci di farlo spesso produce una fonte sostenibile di vantaggio competitivo. Il ruolo specifico dei collegamenti nei costi e nella differenziazione sarà trattato più dettagliatamente nei capitoli 3 e 4.

Collegamenti verticali

I collegamenti non esistono soltanto all'interno della catena del valore di un'azienda, ma anche tra la catena di un'azienda e le catene del valore dei fornitori e dei canali. Questi collegamenti, che definisco collegamenti verticali, sono simili ai collegamenti all'interno della catena del valore: il modo in cui le attività del fornitore o del canale vengono svolte influisce sul costo o sulle prestazioni dell'attività di un'azienda (e viceversa). I fornitori producono un bene o servizio che un'azienda impiega nella sua catena del valore e le catene del valore dei fornitori influiscono sull'azienda anche in altri punti di contatto. Le attività di approvvigionamento e di logistica interna di un'azienda interagiscono con il sistema di acquisizione ordini di un fornitore, per esempio, mentre lo staff di ingegneria applicativa di un fornitore spesso lavora con le attività di sviluppo tecnologico e di produzione del cliente. Le caratteristiche del prodotto di un fornitore, così come gli altri suoi punti di contatto con la catena del valore di un'azienda, possono influire in modo significativo sui costi e sulla differenziazione dell'azienda stessa. Per esempio, spedizioni frequenti da parte del fornitore possono ridurre il fabbisogno di scorte, un confezionamento appropriato dei prodotti di acquisto può diminuire i costi di movimentazione, il collaudo fatto alla fonte dal fornitore può eliminare la necessità di mantenere attivo un controllo arrivi da parte di un'impresa.

I collegamenti tra le catene del valore dei fornitori e la specifica catena del valore di un'impresa forniscono a questa delle opportunità per migliorare il suo vantaggio competitivo. È spesso possibile generare un vantaggio sia per l'impresa sia per i suoi fornitori influenzando la configurazione delle catene del valore dei fornitori in modo da ottimizzare congiuntamente l'esecuzione delle attività, oppure migliorando il coordinamento fra le catene dei fornitori e quella dell'azienda. Questi collegamenti significano che il rapporto azienda-fornitori non è un gioco a somma zero, nel quale uno solo guadagna a spese dell'altro, ma una relazione nella quale entrambi possono guadagnare. Accettando di consegnare il cioccolato grezzo a un produttore di pasticceria in autobotti invece che in barre solide, per esempio, un produttore di cioccolato risparmia il costo della formatura e della confezione, mentre il fabbricante di pasticceria si vede diminuire i costi del ricevimento merci e della fusione. La ripartizione

dei benefici che derivano dai collegamenti di coordinamento e di ottimizzazione tra un'impresa e i suoi fornitori è una funzione del potere contrattuale dei fornitori e si riflette sui loro margini. Il potere contrattuale del fornitore è in parte strutturale e in parte funzione delle pratiche di acquisto di un'azienda.⁷ Quindi sia il coordinamento con i fornitori sia una dura negoziazione per accaparrarsi un profitto sono importanti in vista del vantaggio competitivo. Occuparsi dell'uno e non dell'altra conduce a perdere delle opportunità.

I collegamenti con i canali sono simili ai collegamenti con i fornitori. I canali hanno delle catene di valore attraverso le quali passano i prodotti di un'azienda. Il ricarico di canale sopra il prezzo di vendita di un'impresa (quel che io chiamo valore di canale) spesso rappresenta una quota importante del prezzo di vendita per l'utente finale: per molti beni di consumo, come il vino, si aggira intorno al 50 per cento, o anche più, del prezzo finale. I canali svolgono attività di vendita, pubblicità ed esposizione che possono sostituire oppure complementare le attività di un'azienda. Ci sono inoltre molteplici punti di contatto tra le catene del valore di un'impresa e quelle dei canali, in attività quali le forze di vendita, l'acquisizione degli ordini e la logistica in uscita. Come avviene per i collegamenti con i fornitori, coordinare e ottimizzare congiuntamente l'attività con i canali può diminuire i costi o incrementare la differenziazione. Gli stessi concetti che valevano per i fornitori a proposito della ripartizione dei guadagni valgono anche per i canali.

I collegamenti verticali, così come i collegamenti all'interno della catena del valore di un'azienda, vengono spesso trascurati. Persino nei casi in cui sono riconosciuti, il fatto di essere proprietari di certi fornitori o di alcuni canali, o precedenti esperienze di relazioni antagonistiche possono impedire il coordinamento e l'ottimizzazione congiunti necessari per sfruttare i collegamenti verticali. Talvolta i collegamenti verticali si realizzano più facilmente con partner di una coalizione o con unità di business consorelle, piuttosto che con società indipendenti, anche se questa non è necessariamente una regola. Così come avviene per i collegamenti all'interno della catena del valore, per sfruttare i collegamenti verticali sono necessarie informazioni, rese oggi sempre più facili grazie allo sviluppo dei moderni sistemi informativi. Tratterò più diffusamente il ruolo dei collegamenti con i fornitori e con i canali, in relazione al vantaggio competitivo, nei capitoli 3 e 4.

⁷ Per una discussione su alcuni temi strutturali, vedere *Competitive Strategy*, capitoli 1 e 6.

Negoziazione
+ ROHAR
- Vendere
- Confronto
- Relazione interno

La catena del valore dell'acquirente

Anche gli acquirenti hanno catene del valore, e il prodotto di un'azienda rappresenta un input di acquisto per la loro catena. Comprendere le catene del valore degli acquirenti industriali, commerciali e istituzionali è intuitivamente facile, per via della loro somiglianza a quella di un'azienda. Comprendere la catena del valore di una famiglia è meno intuitivo, ma non certo meno importante. Le famiglie (e i singoli consumatori al loro interno) sono impegnate su un vasto fronte di attività, e i prodotti acquistati dalle famiglie sono usati nel flusso di queste attività. Un'automobile serve per andare a lavorare, per fare le spese e per svago, mentre un prodotto alimentare viene consumato nel corso del processo di preparazione e di consumo dei pasti. Sebbene sia molto difficile costruire una catena del valore che abbracci tutto ciò che una famiglia e i suoi membri fanno, è perfettamente possibile costruire una catena per quelle attività che sono rilevanti rispetto al modo in cui un particolare prodotto viene usato. Non è necessario costruire catene per tutte le famiglie, ma catene per famiglie-tipo possono rappresentare un importante strumento da utilizzare nell'analisi della differenziazione, che sarà discussa con maggiori particolari nel capitolo 4.

La differenziazione di un'azienda deriva dal modo in cui la sua catena del valore si mette in relazione con quella del suo acquirente. Essa è una funzione del modo in cui il prodotto fisico di un'impresa viene usato in rapporto alla particolare attività dell'acquirente (per esempio, una macchina usata nel processo di assemblaggio), come pure di tutti gli altri punti di contatto fra la catena del valore di un'azienda e quella dell'acquirente. Molte attività di un'impresa interagiscono con alcune attività dell'acquirente. Nel settore dell'optoelettronica, per esempio, il prodotto di un'azienda viene assemblato dentro l'apparecchiatura dell'acquirente — ovvio punto di contatto — ma l'azienda lavora anche strettamente con l'acquirente nella progettazione dei particolari, fornendo assistenza tecnica generale per la soluzione di problemi specifici, la gestione degli ordini e la consegna. Ognuno di questi punti di contatto è fonte potenziale di differenziazione. La «qualità» è una visione troppo ristretta di ciò che rende un'impresa qualcosa di unico, perché concentra l'attenzione sul prodotto piuttosto che sulla gamma più ampia di attività generatrici di valore che si riflettono sull'acquirente.

La differenziazione, quindi, deriva fondamentalmente dal creare valore per l'acquirente attraverso l'impatto di un'azienda sulla catena del valore dell'acquirente. Il valore viene creato quando un'azienda crea un vantaggio competitivo per il suo acquirente: riduce i costi

del suo acquirente o ne incrementa le prestazioni.⁸ Il valore creato per l'acquirente deve essere da lui percepito, se si vuole che venga compensato con un «premium price», il che significa che l'azienda deve comunicare i suoi valori all'acquirente servendosi per esempio della pubblicità e della forza di vendita. Il modo in cui questo valore viene diviso tra l'azienda (un prezzo più elevato) e l'acquirente (profitti più alti o maggiore soddisfazione in cambio del denaro speso) si riflette nel margine dell'azienda ed è una funzione della struttura del settore industriale. Il rapporto tra la catena del valore dell'acquirente e la catena del valore dell'azienda nel creare e nel sostenere la differenziazione sarà trattato in particolare nel capitolo 4.⁹

Ambito competitivo e catena del valore

L'ambito competitivo può avere un poderoso effetto sul vantaggio competitivo, perché dà forma alla configurazione e alle caratteristiche economiche della catena del valore. Quattro sono le dimensioni dell'ambito che hanno effetto sulla catena del valore.¹⁰

- > - Ambito del segmento. La varietà di prodotti fabbricati e di compratori serviti.
- > - Grado di integrazione. La misura in cui le attività vengono svolte all'interno invece che da imprese indipendenti.
- > - Ambito geografico. La gamma delle regioni, paesi o gruppi di paesi nei quali un'impresa compete con una strategia già coordinata.
- > - Ambito di settore. La gamma di settori industriali correlati nei quali l'impresa compete con una strategia coordinata.

Un ambito vasto può permettere a un'impresa di sfruttare i benefici che le derivano dal fare più attività al suo interno. Può anche

⁸ Diversamente da un'impresa, che può misurare il valore in termini di prezzo o profitto, la misura del valore per un consumatore è complessa e si correla alla soddisfazione dei bisogni. Vedere il capitolo 4.

⁹ Gli stessi principi che determinano la differenziazione di un'impresa si possono utilizzare per analizzare la minaccia di sostituzione, come esposto nel capitolo 8.

¹⁰ Il termine «ambito di un'impresa» si usa nella teoria economica per caratterizzare il confine fra le attività che un'impresa svolge internamente e quelle che realizza nelle transazioni col mercato; per esempio, l'integrazione verticale (vedere per esempio Coase 1937, 1972). Alcuni lavori recenti hanno cominciato a esaminare la misura della diversificazione di un'impresa considerandola un tema appartenente al concetto di ambito (vedere Tocco, 1980). Qui si usa «ambito competitivo» riferendosi a un concetto più ampio dell'ambito delle attività dell'impresa, che abbraccia la copertura dei segmenti di un settore industriale, l'integrazione, i mercati geografici serviti e la concorrenza coordinata in settori industriali correlati.

consentire all'azienda di sfruttare le interrelazioni, se esistono, fra catene del valore che servono differenti segmenti, aree geografiche o settori industriali correlati.¹¹ Per esempio, una forza di vendita condivisa può vendere i prodotti di due unità di business, oppure un marchio comune può essere impiegato su scala mondiale. La condivisione e l'integrazione hanno però dei costi che possono rendere nulli i loro benefici.

Un ambito ristretto può consentire di ritagliare su misura la catena, in modo che serva a un particolare segmento di obiettivo, area geografica o settore industriale, per conseguire costi più bassi o per servire il proprio obiettivo in una maniera unica. Un ambito ristretto nell'integrazione può anche migliorare il vantaggio competitivo attraverso le attività di acquisto dell'azienda presso altre aziende indipendenti che le svolgono meglio o a più basso costo. Il vantaggio competitivo di un ambito ristretto si fonda sulla differenza tra le varietà dei prodotti, dei compratori o delle regioni geografiche all'interno di un settore industriale nei termini della catena del valore che meglio si adatta a servirli; si basa inoltre sulle differenze di risorse e di competenza di imprese indipendenti che permettono loro di sviluppare meglio le proprie attività.

L'ampiezza o la ristrettezza dell'ambito è un elemento che va chiaramente inteso in relazione ai concorrenti. In alcuni settori industriali, un ambito ampio significa soltanto servire l'intera gamma dei segmenti di prodotto e di acquisto all'interno del settore stesso. In altri, può esigere una integrazione verticale e l'impegno a competere in aree industriali correlate. Dal momento che ci sono molti modi per segmentare un settore industriale ed esistono molteplici forme di interrelazione e di integrazione, l'ambito ampio e quello stretto possono essere combinati insieme. Un'azienda può crearsi un vantaggio competitivo sintonizzando la sua catena del valore su un particolare segmento di prodotto e sfruttando le interrelazioni geografiche servendo tale segmento a livello mondiale. Può anche sfruttare le interrelazioni con le unità di business nei settori industriali correlati. Tratterò queste possibilità con più particolari nel capitolo 15.

Ambito del segmento

Le differenze nei fabbisogni o nelle catene del valore, necessarie per servire differenti segmenti di prodotto o di acquisto, possono portare al vantaggio competitivo della focalizzazione. Per esempio, la catena del valore necessaria per servire sofisticati minicomputer ad acqui-

¹¹ Le interrelazioni fra catene del valore che servono segmenti e aree geografiche diverse o settori industriali correlati sono, dal punto di vista analitico, la stessa cosa. Vedere i capitoli 7 e 9.

renti che hanno all'interno della propria azienda la capacità autonoma di dare assistenza, è diversa da quella necessaria per servire piccoli utenti. Questi hanno bisogno di un'ampia assistenza commerciale, richiedono minori prestazioni all'hardware, vogliono del software che sia maneggevole e hanno bisogno di essere assistiti tecnicamente.

Tuttavia, proprio come le differenze fra i segmenti favoriscono la restrizione dell'ambito, le interrelazioni fra le catene del valore che servono segmenti diversi favoriscono un ambito ampio. La catena del valore della General Motors per le automobili di grandi dimensioni, per esempio, è diversa da quella per le automobili piccole, ma molte attività generatrici di valore sono condivise. Ciò crea una tensione fra la spinta a dimensionare la catena del valore su di un segmento e la spinta a condividere tale catena fra vari segmenti. Questa tensione è fondamentale ai fini della segmentazione dei settori industriali e per la scelta delle strategie di focalizzazione, argomento del capitolo 7.

Grado di integrazione

L'integrazione verticale definisce la divisione delle attività tra un'azienda e i suoi fornitori, canali e compratori. Un'impresa può acquistare i componenti piuttosto che fabbricarli essa stessa, per esempio, oppure appaltare il servizio piuttosto che tenere in proprio una organizzazione di assistenza. Analogamente i canali possono realizzare molte attività di distribuzione, assistenza e marketing al posto di un'azienda. Un'impresa e i suoi compratori possono dividere le attività in modi diversi. Uno dei modi in cui un'azienda può differenziarsi è appunto quello di assumere in proprio una quantità maggiore di attività specifiche del compratore. Nel caso estremo, un'azienda entra completamente nel settore del compratore. Quando si considera il concetto dell'integrazione dal punto di vista della catena del valore, diventa chiaro che le opportunità per raggiungere l'integrazione sono più ricche di quanto spesso non si sia disposti a riconoscere. Si tende a vedere l'integrazione verticale in termini di prodotti fisici, e come se si trattasse sempre di sostituire intere relazioni con il fornitore, piuttosto che in termini di attività; in realtà l'integrazione verticale può abbracciare entrambi gli indirizzi. Per esempio, un'azienda può appoggiarsi sulle capacità di fornire assistenza tecnica e servizi di ingegneria da parte di un fornitore, oppure può svolgere internamente queste attività. Per l'azienda ci sono quindi molte opzioni nella scelta di quali attività generatrici di valore svolgere al suo interno e quali acquistare. Gli stessi principi valgono per l'integrazione di canale e di acquirente.

Il fatto che l'integrazione (o la de-integrazione) diminuisca oppure no i costi, o migliori la differenziazione, dipende dall'azienda e dall'attività di cui si tratta. Ho trattato ne *La strategia competitiva* i fattori che si riflettono su questo problema. La catena del valore consente a un'azienda di identificare con più chiarezza i benefici potenziali dell'integrazione, mettendo in evidenza il ruolo dei collegamenti verticali. Lo sfruttamento dei collegamenti verticali non esige un'integrazione verticale, ma l'integrazione può talvolta far sì che i benefici dei collegamenti verticali vengano acquisiti più facilmente.

Ambito geografico

L'ambito geografico può consentire a un'impresa di condividere o coordinare attività generatrici di valore per servire aree geografiche diverse. La Canon, per esempio, sviluppa e produce le copiatrici prevalentemente in Giappone, ma le vendite e fornisce assistenza, separatamente, in molti paesi. La Canon acquisisce un vantaggio di costo dal fatto che condivide lo sviluppo tecnologico e manifatturiero invece di esercitare queste attività in ogni singolo paese. Le interrelazioni sono anche comuni fra catene del valore parzialmente distinte, che servono regioni geografiche in un singolo paese. Per esempio, i distributori di servizi alimentari, quali Monarch e SISCO, hanno molte unità operative in buona misura distinte nelle maggiori aree metropolitane, che condividono l'infrastruttura aziendale, i servizi di acquisti e altre attività di supporto.

L'interrelazione geografica può migliorare il vantaggio competitivo se la condivisione o il coordinamento delle attività generatrici di valore diminuisce i costi o spintizza la differenziazione. Possono però esserci dei costi di coordinamento fra le regioni e i paesi, che riducono il vantaggio della condivisione. Le fonti di vantaggio competitivo che derivano da una strategia globale e gli ostacoli che si incontrano nell'utilizzarla sono trattate ne *La strategia competitiva* e altrove.¹² Gli stessi principi valgono per il coordinamento nazionale o regionale delle catene del valore.

Ambito del settore industriale

Le interrelazioni potenziali tra catene di valore che devono competere in settori industriali correlati sono molto diffuse. Possono riguardare qualsiasi attività generatrice di valore, sia essa primaria (per esempio, una organizzazione di assistenza condivisa) sia di supporto (per esempio, sviluppo tecnologico congiunto, oppure approvvigionamento

condiviso di input comuni). Le interrelazioni fra le unità di business sono concettualmente simili a quelle geografiche tra catene del valore.

Le interrelazioni fra unità di business possono avere un'influenza notevole sul vantaggio competitivo sia diminuendo i costi, sia migliorando la differenziazione. Un sistema logistico condiviso, per esempio, può permettere a un'azienda di lucrare economie di scala, mentre una forza di vendita condivisa, che offre prodotti correlati, può migliorare l'efficacia dei venditori nei confronti dei clienti e quindi potenziare la differenziazione. Non tutte le interrelazioni portano al vantaggio competitivo, così come non tutte le attività traggono beneficio dall'essere condivise. Ci sono, sempre, anche dei costi per condividere le attività, che debbono essere messi a confronto con i corrispondenti benefici, perché le esigenze delle diverse unità di business possono non essere le stesse rispetto a un'attività generatrice di valore. Descriverò le interrelazioni fra le unità di business e le loro implicazioni, sia per la strategia aziendale nel suo complesso, sia per la strategia delle unità di business, nei capitoli dal 9 all'11.

Coalizioni e ambito competitivo

Un'azienda può perseguire i benefici di un ambito più ampio muovendosi per proprio conto, oppure può entrare in coalizione con società indipendenti per ottenere gli stessi benefici in tutto o in parte. Le coalizioni sono accordi di lungo periodo fra aziende, che vanno al di là delle normali transazioni commerciali, ma restano al di qua delle fusioni vere e proprie. Come esempio di coalizione possiamo citare le licenze per l'uso di tecnologie, accordi di fornitura, accordi di marketing e joint venture. Le coalizioni costituiscono una maniera per ampliare l'ambito senza ampliare l'azienda, stabilendo un contratto con un'impresa indipendente per sviluppare attività generatrici di valore (per esempio, un accordo di fornitura), oppure accordandosi con un'azienda indipendente per condividere delle attività (per esempio, una joint venture di marketing). Ci sono quindi due tipi base di coalizione: le coalizioni verticali e quelle orizzontali.

Le coalizioni consentono di condividere le attività senza che sia necessario entrare in nuovi segmenti industriali, in nuove aree geografiche o in settori correlati. Le coalizioni sono anche un mezzo per acquisire i vantaggi di costo o di differenziazione dei collegamenti verticali, senza arrivare a un'integrazione vera e propria, ma superando le difficoltà che si incontrerebbero in termini di coordinamento fra aziende totalmente indipendenti. Dal momento che le coalizioni implicano rapporti di lungo periodo, dovrebbe essere possibile coordinarsi più strettamente con il partner di una coalizione che non con un'impresa indipendente, anche se questo non avviene

senza costi. Le difficoltà che si possono incontrare per definire accordi di coalizione, nella fase del coordinamento fra i partner, possono arrivare a bloccare le coalizioni o a rendere nulli i loro benefici.

Poiché i partner di una coalizione restano imprese indipendenti, si pone il problema del modo in cui i benefici di una coalizione debbano essere suddivisi. Il potere contrattuale relativo di ciascun partner della coalizione diventa così fondamentale ai fini del modo in cui vengono spartiti i guadagni, e determina l'impatto della coalizione sul vantaggio competitivo di un'azienda. Un partner di coalizione molto forte può appropriarsi di tutti i vantaggi di una organizzazione di marketing condivisa, per esempio. Poiché sono prevalenti nella concorrenza internazionale, il ruolo delle coalizioni nel vantaggio competitivo è trattato nel mio libro sulla strategia globale.¹³

Ambito competitivo e definizione del business

Il rapporto fra l'ambito competitivo e la catena del valore stabilisce la base per definire i confini significativi delle unità di business. Le unità di business strategicamente distinte vengono isolate valutando i vantaggi dell'integrazione e della de-integrazione e mettendo a confronto la forza delle interrelazioni nei servizi settori industriali, segmenti e aree geografiche correlati, rispetto alle differenze che si hanno nelle catene del valore che meglio si adattano per servirli separatamente. Se le differenze nelle aree geografiche o nei segmenti di prodotto e di acquisto richiedono catene del valore nettamente distinte, allora saranno i segmenti a definire le unità di business. Per contro, forti e diffusi benefici in termini di integrazione, o di interrelazione geografica o industriale, estendono i confini significativi delle unità di business. Forti vantaggi in termini di integrazione verticale estendono i confini di un'unità di business portandoli ad abbracciare attività che si trovano a monte o a valle, mentre vantaggi modesti in termini di integrazione implicano che ciascuno stadio costituisce di per sé un'unità di business distinta. Analogamente, forti vantaggi associati al coordinamento mondiale delle catene del valore implicano che l'unità di business rilevante è globale, mentre forti differenze nazionali o regionali, che esigano catene significativamente distinte, implicano confini geograficamente più ristretti. Da ultimo, forti interrelazioni fra un'unità di business e un'altra, possono anche implicare che esse andrebbero fuse in un'unica unità. Per definire la giusta dimensione delle unità di business, bisogna quindi cercare di comprendere qual è la catena del valore ottimale per competere in aree diverse e in che modo le catene sono correlate. Tornerò su questo

¹³ Porter, op.cit. Vedere anche Porter, Fuller e Rawlinson (1984).

argomento dopo che saranno stati trattati i principi della segmentazione dei settori industriali nel capitolo 7.

Catena del valore e struttura di settore

La struttura del settore industriale plasma la catena del valore di un'azienda ed è al tempo stesso il riflesso delle catene del valore complessive di coloro che in esso competono. La struttura determina il rapporto contrattuale con acquirenti e fornitori, che viene riflesso sia nella configurazione della catena del valore di un'azienda, sia nel modo in cui i margini vengono suddivisi fra compratori, fornitori e partner di coalizione. La minaccia di sostituzione per un settore industriale influenza le attività generatrici di valore desiderate degli acquirenti. Le barriere all'ingresso influiscono sulla sostenibilità di varie configurazioni di catene del valore.

L'insieme delle catene del valore di coloro che in esso competono è a sua volta la base per molti elementi della struttura del settore industriale. Le economie di scala e le competenze esclusive, per esempio, derivano dalla tecnologia che s'impiega nelle catene del valore dei diversi concorrenti. I fabbisogni di capitale necessari per competere in un determinato settore sono il risultato del fabbisogno collettivo di capitale richiesto dalla catena. Analogamente, la differenziazione dei prodotti all'interno di un settore industriale deriva dal modo in cui i prodotti delle imprese sono usati nelle catene del valore degli acquirenti. Di conseguenza, molti elementi della struttura di un settore industriale possono essere diagnosticati analizzando le catene del valore di coloro che competono al suo interno.

Catena del valore e struttura organizzativa

La catena del valore è uno strumento fondamentale per diagnosticare il vantaggio competitivo e per trovare il modo di crearlo e di sostenerlo, argomento che occuperà i capitoli che seguono. Tuttavia, la catena del valore può anche sostenere un valido ruolo nella progettazione della struttura organizzativa. Questa raggruppa insieme determinate attività nella forma di unità organizzative, come il marketing o la produzione. La logica di questi raggruppamenti è che le attività che hanno aspetti simili dovrebbero essere riunite insieme in un reparto; allo stesso tempo, i reparti sono separati da altri gruppi di attività per via delle loro differenze. Questa separazione di attività simili è ciò che i teorici dell'organizzazione chiamano comunemente «differenziazione». Con la separazione delle unità organizzative emerge l'esigenza di coordinarle, chiamata di solito «integrazione».

Bisogna quindi creare in un'azienda dei meccanismi di integrazione per assicurarsi che avvenga il necessario coordinamento. La struttura organizzativa recupera, riequilibra, i benefici della separazione e dell'integrazione.¹⁴

La catena del valore offre un approccio sistematico per scomporre un'azienda nelle sue diverse attività; la si può quindi usare per esaminare in che modo le attività di un'azienda sono e potrebbero essere raggruppate. La figura 2-5 illustra una catena del valore sulla quale è stata sovrapposta una tipica struttura organizzativa. I confini organizzativi spesso non sono tracciati lungo i gruppi di attività che sono più simili in termini economici. Inoltre, certe unità organizzative, quali il reparto acquisti e la ricerca e sviluppo, spesso contengono soltanto una frazione delle attività analoghe che vengono svolte in un'azienda.

La necessità di integrare le unità organizzative deriva dai collegamenti. Ci sono spesso molti collegamenti all'interno della catena del valore, e la struttura organizzativa spesso non riesce a fornire i meccanismi adatti per coordinarli o per ottimizzarli. L'informazione necessaria per coordinare o ottimizzare i collegamenti viene anche raramente raccolta attraverso la catena. I manager delle attività di supporto, quali la gestione delle risorse umane e dello sviluppo tecnologico, spesso non hanno una visione chiara del modo in cui essi si correlano con la posizione competitiva globale dell'azienda; un aspetto, questo, che viene invece messo particolarmente in evidenza dalla catena del valore. Infine, nelle strutture organizzative spesso non si lasciano spazi adeguati ai collegamenti verticali.

Un'azienda può essere in grado di tracciare i confini tra le unità in modo più adeguato rispetto alle sue fonti di vantaggio competitivo e anche di assicurare il tipo adatto di coordinamento, se correla la sua struttura organizzativa alla catena del valore e ai collegamenti che vi si trovano sia con i fornitori sia con i canali. Una struttura organizzativa che corrisponda alla catena del valore migliorerà le capacità di un'azienda di creare e mantenere il vantaggio competitivo. Anche se questo argomento non può essere trattato qui nei particolari, rimane però un tema importante per quanto riguarda la realizzazione della strategia.

14 Per il lavoro di impostazione, vedere Lawrence e Lorsch (1967).

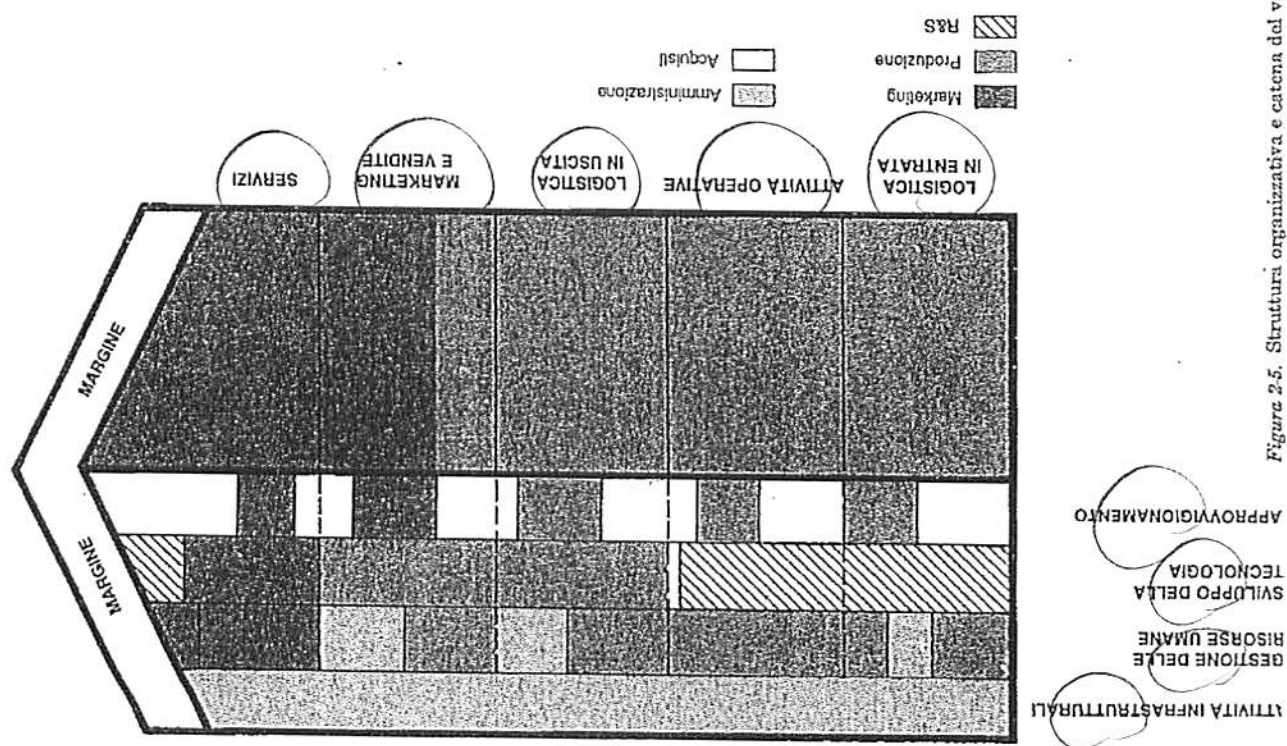


Figura 2.5. Struttura organizzativa e catena del valore