



BUSINESS THEORY

LA CATENA DEL VALORE

A CURA DI
BONAVENTURA POPPITI



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA



LA CATENA DEL VALORE

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA

Indice dei contenuti

1. Che cos'è la catena del valore di Porter?.....	1
2. Quali e cosa sono le attività primarie?.....	2
3. Quali e cosa sono le attività di supporto?.....	3
4. I ruoli delle attività nella catena del valore.....	3
5. Obiettivi e vantaggi della catena del valore.....	4
6. Limiti e svantaggi dell'analisi della catena del valore.....	5
7. Esempio di catena del valore.....	5

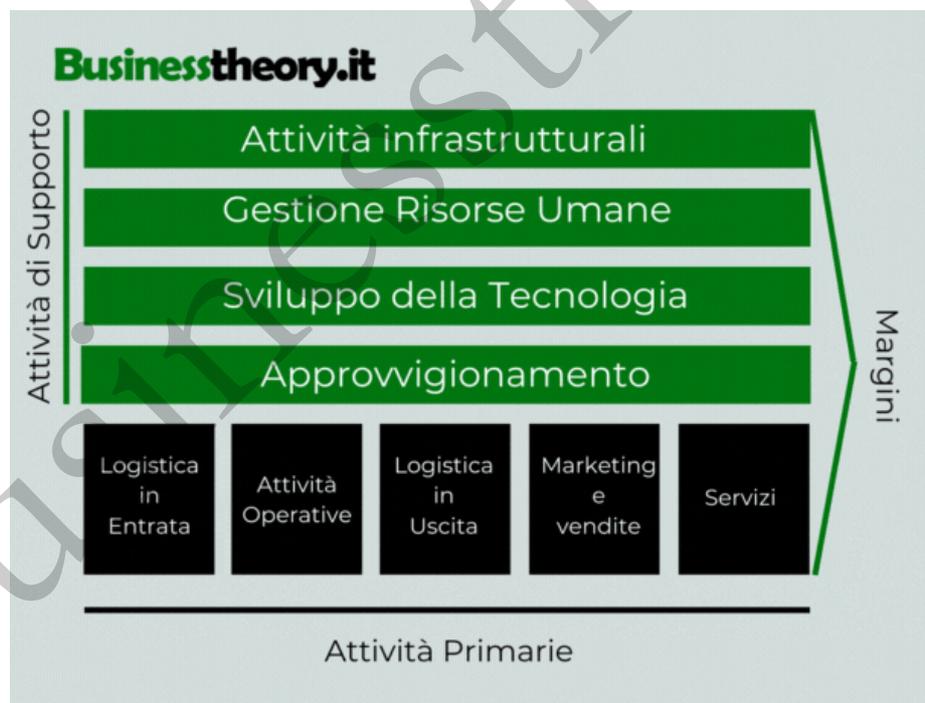
1. Che cos'è la catena del valore di Porter?

La catena del valore è un modello che rappresenta un'impresa come un insieme interdipendente di attività generatrici di valore per i clienti. Queste attività sono connesse fra loro e contribuiscono alla formazione del margine di guadagno aziendale.

Quest'ultimo si lega alla capacità dell'impresa di offrire un prodotto o un servizio per il quale i clienti sono disposti a pagare una somma di denaro superiore ai costi sostenuti per portare avanti tutte le attività della catena del valore.

In altre parole, la catena del valore mostra il valore totale generato da un'impresa; le attività di valore sono quelle fisicamente e tecnologicamente distinte che un'impresa svolge; il margine è la differenza tra il valore totale e il costo complessivo che l'impresa sostiene per eseguirle.

Porter distingue le attività che costituiscono la catena del valore in due gruppi: le attività primarie e le attività di supporto.





2. Quali e cosa sono le attività primarie?

Le attività primarie, o fondamentali, dell'impresa riguardano la produzione, la commercializzazione e le funzioni logistiche. Secondo Porter queste possono essere divise in cinque categorie generiche, ovvero:

- La logistica in entrata: Attività associate alla ricezione, conservazione e diffusione degli input per il prodotto, come la movimentazione dei materiali, l'immagazzinamento, il controllo dell'inventario, l'organizzazione dei veicoli e i resi ai fornitori.
- Le attività operative: Associate alla trasformazione degli input in prodotto finale come lavorazioni, realizzazione del packaging, assemblaggio, manutenzione degli equipaggiamenti, test di prodotto e funzionamento degli impianti.
- La logistica in uscita: Attività associate alla raccolta e alla distribuzione fisica del prodotto agli acquirenti, come il deposito di prodotti finiti, la movimentazione dei materiali, il funzionamento dei veicoli per la consegna, l'elaborazione degli ordini e la pianificazione.
- Il marketing e le vendite: Attività associate alla fornitura di un mezzo attraverso il quale gli acquirenti possano acquistare il prodotto o indurli a farlo, come la pubblicità, la promozione, la forza vendita, la selezione dei canali da presidiare e la loro gestione, il pricing.
- I servizi alla clientela: Attività associate al miglioramento o il mantenimento del valore del prodotto percepito dai clienti, come l'installazione, la riparazione, la formazione e la fornitura di pezzi.

A loro volta queste categorie potranno essere divise in un numero di attività distinte a seconda del settore specifico in cui l'impresa opera e della strategia aziendale. Ciascuna di esse può essere vitale per il conseguimento di un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

3. Quali e cosa sono le attività di supporto?

Il secondo gruppo di attività della catena del valore riguarda le funzioni il cui compito è quello di fornire supporto per lo svolgimento delle attività primarie (attività di supporto). Secondo Porter queste possono essere divise in quattro categorie generiche, ovvero:

- **Gli approvvigionamenti:** Attività associate alla funzione di acquisto degli input utilizzati nella catena del valore dell'impresa. Gli input acquistati includono materie prime, forniture e altri articoli di consumo, nonché beni come macchinari, attrezzature di laboratorio, attrezzature per ufficio e edifici.
- **Lo sviluppo delle tecnologie:** Attività associate agli sforzi dell'impresa per migliorare il prodotto/servizio e i processi aziendali. Ciascuna attività di valore incorpora aspetti tecnologici che sono alla base del Know How aziendale.
- **La gestione delle risorse umane:** Attività associate alla ricerca del personale, alle assunzioni, alla formazione, allo sviluppo e alla retribuzione della forza lavoro. La gestione delle risorse umane supporta sia le attività primarie che quelle secondarie, quindi la catena del valore nel suo complesso.
- **Le attività infrastrutturali:** in questa categoria rientrano numerose attività come la gestione generale, la pianificazione, la contabilità, la gestione delle attività finanziarie ecc. Anche le attività infrastrutturali, come quelle di gestione delle risorse umane, supportano sia le attività primarie che quelle secondarie.

Anche in questo caso, ciascuna delle attività di supporto può essere divisa in un numero di attività di valore distinte specifiche a seconda del settore specifico di operatività dell'impresa.

4. I ruoli delle attività nella catena del valore

All'interno di ciascuna categoria di attività, sia essa primaria che secondaria, Porter riconosce tre tipi di attività che giocano un ruolo diverso per il vantaggio competitivo:

- **Diretto:** Attività direttamente coinvolte nella creazione di valore per il consumatore
- **Indiretto:** Attività che consentono di svolgere attività dirette su base continuativa, come la manutenzione, la programmazione, il funzionamento degli impianti, l'amministrazione della forza vendita, l'amministrazione della ricerca, la tenuta dei registri dei fornitori, ecc.



- Garanzia di qualità: Attività che garantiscono la qualità di altre, come monitoraggio, ispezione, test, revisione, controllo, regolazione e rielaborazione.

5. Obiettivi e vantaggi della catena del valore

La catena del valore di Porter è uno strumento utile per fare un'analisi sistematica delle attività che svolge un'azienda, per rilevare come esse interagiscono tra di loro e, quindi, per individuare le fonti del vantaggio competitivo.

La catena del valore aiuta a scomporre tutte le attività che concorrono alla produzione di un bene o servizio e a comprendere le aree di risparmio e differenziazione dei costi.

I principali vantaggi derivanti dal suo utilizzo sono:

- Il miglioramento della comprensione dell'impresa: conoscendo al meglio le attività svolte, i manager sono facilitati nell'individuazione di eventuali problemi e nella loro efficiente risoluzione;
- La maggiore efficienza: analizzando la catena del valore, è possibile individuare le attività che richiedono più tempo o che sono meno efficienti, permettendo di apportare miglioramenti per aumentare l'efficienza complessiva;
- Il miglioramento della competitività: è possibile individuare le attività in cui l'azienda eccelle rispetto alla concorrenza e cercare di migliorare le attività in cui l'impresa è meno competitiva, al fine di aumentarla;
- Il miglioramento della strategia aziendale: la catena del valore di Porter può essere utilizzata per aiutare a sviluppare una strategia aziendale efficace, concentrandosi sulle attività che creano il maggior valore per l'impresa e che sono più importanti per il successo a lungo termine.

In sintesi, attraverso l'analisi della catena del valore un'impresa può ottimizzare gli sforzi, eliminare gli sprechi e migliorare la redditività. Questa fornisce informazioni utili che, se ben sfruttate, permettono di generare maggiore valore per il cliente finale.

6. Limiti e svantaggi dell'analisi della catena del valore

Poiché l'analisi condotta attraverso la catena del valore di Porter si concentra molto sui micro-dettagli si rischia di compromettere la visione strategica in ottica più ampia. Risulta molto efficace nel suo scopo principale ovvero quello di valutare le singole attività aziendali per aumentarne l'efficienza, ma, molto meno se l'obiettivo dell'analisi sono i collegamenti tra le stesse.

La catena del valore di Porter, inoltre, è stata sviluppata in un contesto in cui le aziende operavano principalmente a livello nazionale. Oggi devono confrontarsi con una forte concorrenza globale, che può rendere più complessa l'applicazione del modello.

Un altro limite riconosciutogli è che, poiché pensata per l'analisi di imprese produttrici di beni, si adatta meno per quelle erogatrici di servizi.

7. Esempio di catena del valore

Vediamo un esempio di catena del valore per una società di consulenza manageriale e sviluppo web, con le relative attività primarie e di supporto:

1. Logistica in entrata: la raccolta dei requisiti dei clienti e la pianificazione delle risorse necessarie per la progettazione e lo sviluppo dei siti web.
2. Sviluppo della tecnologia: la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie e strumenti per migliorare il processo di sviluppo dei siti web.
3. Approvvigionamenti: l'acquisizione di software, hardware e servizi esterni necessari per lo sviluppo dei siti web.
4. Attività operative: la progettazione e lo sviluppo dei siti web, inclusi la scrittura del codice, la progettazione grafica e la creazione di contenuti.
5. Logistica in uscita: il rilascio dei siti web ai clienti e la gestione della loro distribuzione.
6. Marketing e vendite: la promozione dei servizi di consulenza manageriale e sviluppo web e l'acquisizione di nuovi clienti.
7. Servizi alla clientela: l'assistenza post-vendita e il supporto tecnico ai clienti.
8. Infrastruttura dell'azienda: le attività di amministrazione, finanza, gestione delle risorse umane e della tecnologia dell'informazione per garantire il corretto funzionamento dell'azienda.



Le attività primarie come lo sviluppo dei siti web e la promozione dei servizi sono fondamentali per la creazione di valore per i clienti. Le attività di supporto come l'acquisizione di hardware e software, l'assistenza post-vendita e l'infrastruttura dell'azienda sono invece necessarie per supportare le attività primarie e garantire il successo dell'azienda nel lungo periodo.

Utilizzando il modello della catena del valore, la società di consulenza manageriale e sviluppo web può identificare le attività che sono più importanti per i suoi clienti e concentrarsi su di esse, mentre allo stesso tempo ottimizzare le attività di supporto per massimizzare l'efficienza e la redditività complessiva dell'azienda.

businessstheory.it



BUSINESSTHEORY

ALLA BASE DELLA GESTIONE AZIENDALE

Businesstheory.it è un blog che tratta di cultura manageriale. Fondato nel 2022 da **Bonaventura Poppiti**. Affronta tematiche quali: gestione d'impresa, corporate governance, Human Resource Management, Marketing strategico e ricerche di mercato, innovazione e Start-up.

Ogni articolo del blog è corredato da un breve video sull'argomento trattato, il contenuto in formato PDF, le domande più frequenti e materiali bibliografici per l'approfondimento.

L'AUTORE

BONAVENTURA POPPITI

Classe '95. Consegue la laurea Magistrale in Management e Relazioni internazionali, e quella Triennale in Economia Aziendale, presso l'Università degli studi di Perugia.

Si occupa di consulenza aziendale con la sua agenzia **Nexara**.



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it