

# MODELLI:

## FOCUS IN AMBITO STRATEGICO

### La Catena del Valore di Porter

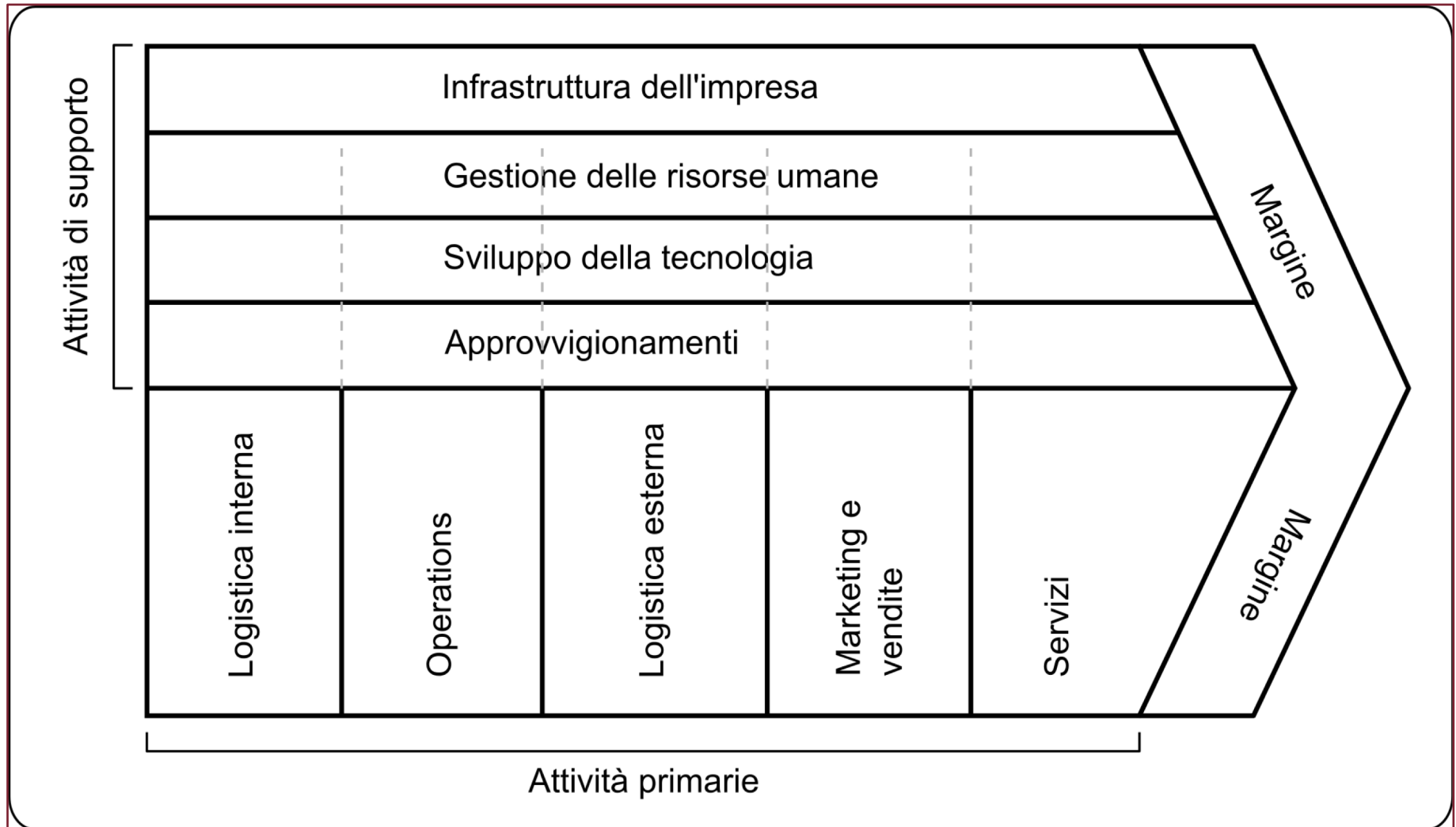


SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Giuseppe Sancetta

# IL MODELLO:

Modello che scompone un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti per comprendere al meglio le fonti di costo e di differenziazione;



# OBIETTIVI DELLO STRUMENTO

L'approccio della value chain è semplice:

partendo dal presupposto che ogni organizzazione aziendale è un insieme limitato di processi, il modello cerca di rappresentare quali siano le attività primarie e di supporto che ti consentiranno di ottenere un **marginе soddisfacente**.

1. **VALUTAZIONE DINAMICA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DI UNA AZIENDA:**
  - a. **QUANDO VIENE RAGGIUNTO;**
  - b. **QUANDO VIENE MANTENUTO E DIFESO;**
2. **VALUTAZIONE DELLE OPPORTUNITA OFFERTE DALLA TECNOLOGIA E DALL'INFORMAZIONE;**
3. **VISIONE DEL COMPLESSO AZIENDALE CON UN SISTEMA DI ATTIVITA' CHE GENERANO VALORE;**

## ATTIVITA' PRIMARIE:

contribuiscono in maniera diretta alla produzione dei beni e dei servizi della tua organizzazione

La **catena di valore** si distingue per *5 attività primarie*.

COSA RAPPRESENTANO LE ATTIVITA' PRIMARIE?

- Sono le attività che permettono di tenere sotto controllo il **vantaggio competitivo**.
- Sono quelle strettamente connesse alla creazione fisica del prodotto, alla commercializzazione, alla consegna e all'assistenza post-vendita.

1. **Logistica in entrata**. Attività associate al ricevere, all'immagazzinare, al raggruppare e a distribuire tutti gli input di prodotto, quali gestione scorte, gestione fornitori, programmazione vettori, ecc.
2. **Attività operative (Operations)**. Attività associate al processo di trasformazione delle unità di input in prodotto finale, quali lavorazione, assemblaggio, packaging, ecc. Le attività di produzione di beni e/o servizi in senso stretto.
3. **Logistica in uscita**. Attività che consentono la raccolta, l'immagazzinamento e distribuzione del prodotto finale, quali gestione degli ordini, gestione delle consegne, gestione dei vettori di consegna, ecc.
4. **Marketing e vendite**. Attività orientate a convincere i clienti ad acquistare i prodotti dell'azienda, quali scelta dei prezzi, promozioni, scelta dei canali di vendita, pubblicità, ecc.
5. **Servizi**. Attività collegate all'erogazione di servizi idonei a incrementare o conservare il valore, come riparazioni, fornitura parti di ricambio, formazione, ecc.

# Attività Primarie

## Logistica in entrata

- movimentazione dei materiali
- l'immagazzinamento
- controllo dell'inventario
- organizzazione dei veicoli
- resi ai fornitori

## Logistica in uscita

- deposito prodotti finiti
- movimentazione materiali
- elaborazione e pianificazione ordini

## Servizi alla clientela

- Installazione, riparazione e fornitura pezzi
- formazione all'utilizzo

## Attività Operative

- lavorazioni
- realizzazione del packaging
- assemblaggio
- manutenzione degli equipaggiamenti
- test di prodotto
- funzionamento degli impianti

## Marketing e vendite

- pubblicità e promozione
- forza vendita
- pricing

## ATTIVITÀ DI SUPPORTO:

hanno invece come obiettivo quello di creare le condizioni necessarie affinché le attività primarie possano svolgere la propria funzione

1. **Approvvigionamento.** L'approvvigionamento riguarda la **funzione di acquisto** delle unità produttive impiegate nella catena del valore del sistema aziendale; nello specifico sono ricomprese attività quali l'acquisto di materie prime, le forniture, i contratti con i fornitori, ecc.
2. **Sviluppo della tecnologia.** Lo sviluppo delle tecnologie riguarda molteplici attività che possono essere raggruppate in impegni per perfezionare il processo ed impegni per rendere migliore il prodotto. Lo sviluppo della tecnologia annovera attività quali la ricerca e sviluppo, l'ingegnerizzazione, ecc.
3. **Gestione delle risorse umane.** Tale attività di supporto comprende la ricerca, l'assunzione, l'addestramento, lo sviluppo e la mobilità di tutte le risorse umane.
4. **Attività infrastrutturali.** La peculiarità delle attività infrastrutturali risiede nel fatto che, a differenza delle altre attività di supporto, lavorano a sostegno dell'intera catena del valore e non soltanto di singole attività.

# Attività di Supporto

## Infrastrutturali

- gestione generale e finanziaria
- contabilità
- pianificazione

## Gestione risorse umane

- ricerca del personale
- assunzioni
- formazione
- ricompense e retribuzione

## Sviluppo tecnologico

- ricerca e sviluppo

## Approvvigionamento

- materie prime
- materiali di consumo
- attrezzature

# IL MARGINE

- Ma che cos'è il margine?
- E perché è posto come elemento conclusivo del grafico della catena di valore?

Il margine viene inteso come la **differenza tra i ricavi e i costi** ottenuti mediante l'azione congiunta delle attività primarie e di quelle di supporto.

Lo scopo della catena del valore: creare un profitto sostenibile nel tempo, che possa permetterti di generare un'impresa redditizia, la quale possa a sua volta creare valore per il cliente proprio attraverso la focalizzazione sulle attività di cui abbiamo discusso in brevità.



# ALCUNE RIFLESSIONI

❑ Le **strategie industriali** in passato sono state caratterizzate da operazioni di Fusioni e Acquisizioni che hanno portato alla formazione di **grandi agglomerati industriali**. Questi ultimi diventavano spesso difficili da gestire: con la conseguenza, inevitabile, di una perdita di controllo in termini di **efficacia ed efficienza** e creazione di valore.

❑ L'**integrazione verticale**, è stata una strategia praticata da molti gruppi industriali in passato. Players dotati di forza finanziaria e potere contrattuale. La crescita dimensionale attraverso le acquisizioni serviva soprattutto a soddisfare le manie di grandezza dei gruppi industriali.

Era cioè una corsa governata più dall'ambizione che da un accurato calcolo sulla remunerazione del capitale investito. Specialmente all'interno di questi agglomerati, lo schema della catena del valore ha per decenni guidato le aziende all'analisi di quali fossero **le attività strategiche più capaci di generare valore**.

Le aziende hanno anche cercato di comprendere quali attività fossero più povere o addirittura in perdita, e che quindi conveniva esternalizzare.

❑ La tendenza delle aziende moderne è affidare a imprese terze specializzate (sub-fornitori) vari processi produttivi. La strategia è dunque **focalizzare le proprie energie e risorse solo sulle attività più redditizie**.

❑ L'agglomerato produttivo, così come era conosciuto, non esiste più consentendo l'affermazione del c.d. **Modello delle filiere produttive**. È il sistema che gli anglofoni chiamano *supply chain* (catene di fornitura);

# ESEMPIO APPLICATIVO: CASO «COCA COLA»

## Attività primarie

All'interno di questo esempio del colosso delle vendite, si trovano le seguenti attività principali:

- ❑ **produzione:** Questa azienda perfeziona la sua produzione attraverso un sistema di stabilimenti di imbottigliamento. Produce concentrati per bevande e il prodotto finale viene realizzato negli impianti di imbottigliamento. Coca Cola vende il 68% dei suoi concentrati agli imbottiglieri.
- ❑ **logistica esterna:** Gli stabilimenti di imbottigliamento sono quelli che distribuiscono i prodotti, attraverso i dipendenti che si occupano di distribuirli. Alcuni prodotti non sono distribuiti in tutti i paesi, questo viene deciso dall'azienda in base alla domanda e alla disponibilità.
- ❑ **Vendite e marketing:** Questa azienda è uno dei maggiori precursori della pubblicità su larga scala, poiché il suo prodotto è noto e ha un'alta percentuale di vendite in tutte le parti del mondo.

Fonte: ilmnessaggero.it

# ESEMPIO APPLICATIVO: CASO «COCA COLA»

## Attività secondarie

In queste attività l'azienda Coca Cola si distingue per innovazione e decentramento:

- ❑ **Infrastruttura:** Coca Cola dispone di un'infrastruttura che consente una strategia multidomestica, basata su decisioni decentralizzate, e riesce così a far fronte alle differenze culturali e di mercato nei diversi paesi.
- ❑ **uso della tecnologia:** E' una bevanda con caratteristiche uniche che la differenziano dal resto delle bibite analcoliche, come la linea di prodotti light che ha conquistato un alto livello di mercato e tanti prodotti diversi oltre a quello tradizionale che manca sempre.
- ❑ **Risorse umane:** Coca Cola è un'azienda pienamente impegnata nella formazione dei propri lavoratori, affinché abbiano la capacità di produrre un prodotto di qualità in grado di soddisfare il mercato competitivo e si impegna a garantire che non vi siano discriminazioni di alcun tipo all'interno dell'azienda.

## Punteggio finale:

L'alto indice di forza che racchiude questa grande azienda è individuato attraverso tutti i vantaggi che ha rispetto a tutti i suoi concorrenti, che le hanno beneficiato in termini di sviluppo di successo attraverso l'applicazione delle sue strategie efficienti.

Fonte: [ilmnessenger.it](http://ilmnessenger.it)