

Idee di valore – la newsletter di ACB Valutazioni – n. 41 – Luglio 2026

Dal valore per il cliente al valore d'impresa

Qualsiasi impresa si legittima in quanto crei valore per il cliente. Conseguentemente qualunque valutazione d'impresa dovrebbe essere in grado di rappresentare come si genera valore per il cliente e come si è in grado di catturare parte di quel valore. Naturalmente ciò che rileva è solo il valore riconosciuto dal cliente, non quello che l'azienda pensa di creare.

Poiché ciascuna delle attività svolte dall'impresa e dai suoi fornitori dovrebbe contribuire, direttamente o indirettamente, alla creazione di valore per il cliente, l'insieme di queste attività è definita catena del valore (*value chain*). Ottimizzare la catena del valore significa individuare quali processi operativi, dall'ideazione del prodotto fino al servizio post-vendita, contribuiscono alla creazione di valore per il cliente.

È un'analisi propedeutica alla valutazione dell'azienda.

L'approccio di ACB Valutazioni fondato sull'integrazione di competenze dei migliori studi professionali del Paese con le migliori competenze in ambito valutativo si fonda proprio su un'analisi a due stadi:

- a) nel primo stadio lo studio professionale effettua un *check up* dell'azienda attraverso la *value chain analysis*;
- b) nel secondo stadio gli esperti di valutazione sviluppano l'analisi fondamentale necessaria a rappresentare e sostenere il valore d'impresa.

Il risultato è una valutazione robusta, difficile da contestare da parte di chiunque.

Value Chain Analysis

La *Value Chain Analysis* esamina ogni fase del processo produttivo e distributivo di un'azienda, valutando il contributo di ciascuna attività al valore finale percepito dal cliente. A differenza della *supply chain analysis*, che si concentra principalmente sull'efficienza interna e sui flussi logistici, la *value chain analysis* adotta una prospettiva orientata al cliente.

L'efficacia della *value chain analysis* rispetto alla *supply chain analysis* consiste proprio nella diversa prospettiva che nella *value chain* è orientata al cliente mentre nella *supply chain* è autoreferenziale. L'idea alla base delle *value chain analysis* è semplice: l'efficienza va declinata alla luce dell'efficacia, perché solo così si ottimizzano i processi e si può raggiungere una vera *leadership* di costo.

La tabella che segue mette in evidenza le differenze.

	Value chain	Supply chain
Focus	Valore per il cliente	Miglioramento della singola fornitura
Obiettivo	Differenziazione e leadership di costo	Riduzione di costo rispetto al passato
Prospettiva	Esterna (cliente)	Interna (azienda)

La *value chain analysis* deve rispondere a due principali domande:

- La specifica attività quale valore aggiunge al prodotto finale?
- è possibile ottenere lo stesso valore con un processo più efficiente?

A questo fine le attività aziendali sono suddivise in due macro-categorie: attività primarie e attività di supporto.

Le attività primarie sono direttamente coinvolte nella creazione, vendita e distribuzione del prodotto/servizio e quindi riguardano:

- a) *Logistica in entrata (Inbound Logistics)*. Include tutte le operazioni relative alla gestione delle materie prime (approvvigionamento, stoccaggio, gestione inventario). Ottimizzazioni in questa fase possono ridurre significativamente i costi operativi.
- b) *Operazioni (Operations)*. Riguardano la trasformazione delle materie prime in prodotto finito (processi produttivi, utilizzo di macchinari e manodopera). L'efficienza operativa incide direttamente su tempi, costi e qualità.
- c) *Logistica in uscita (Outbound Logistics)*. Include le operazioni legate alla distribuzione, alla gestione ordini, alle spedizioni. Una gestione inefficiente può compromettere l'esperienza del cliente.
- d) *Marketing e vendite*. Queste attività rendono il prodotto visibile e acquistabile (strategie di pricing, comunicazione, canali di vendita). Il valore percepito dipende fortemente dalla capacità di comunicazione dell'impresa.
- e) *Servizi post-vendita*. Le attività comprendono: assistenza tecnica, garanzie, gestione resi. Queste attività aumentano la fidelizzazione e possono generare ricavi aggiuntivi.

Le attività di supporto, invece, sono deputate a migliorare l'efficienza delle attività primarie e riguardano:

- a) la cosiddetta "infrastruttura aziendale", ossia la gestione finanziaria, la pianificazione strategica, i sistemi di controllo.
- b) lo sviluppo tecnologico, che riguarda innovazione, automazione, aggiornamento dei sistemi produttivi.
- c) la gestione delle risorse umane, che riguarda la formazione, selezione e *retention* del personale chiave.
- d) approvvigionamento (*procurement*), che riguarda l'acquisto di materie, attrezzature e servizi.

Check-up

Il *check-up* fondato sulla *value chain analysis* si svolge attraverso cinque fasi principali:

1. *Identificazione delle attività*. Si tratta di mappare tutte le attività primarie e di supporto.
2. *Analisi di costi e valore per il cliente*. L'attività consiste nel valutare i costi associati a ciascuna attività ed il contributo di ciascuna alla generazione di valore per il cliente.
3. *Benchmark competitivo*. L'attività consiste nel confrontare la struttura dei costi, la qualità del prodotto, il posizionamento rispetto ai concorrenti.
4. *Analisi delle interdipendenze*. In questa fase si studiano i collegamenti fra le attività alla ricerca di eventuali effetti negativi; quando ad esempio i miglioramenti in un'attività vanno a scapito dell'efficienza complessiva.
5. *Individuazione dei punti di forza e di debolezza*. In questa fase vengono individuate le ottimizzazioni incrementali e/o le ristrutturazioni radicali necessarie a mantenere a rafforzare o a ricostituire il vantaggio competitivo.

Il *check up* è particolarmente utile quando nell'impresa si sono stratificate consuetudini, processi e sistemi attraverso un percorso incrementale che ha concorso a creare una *legacy* (ossia un insieme di costi e di *asset* ereditati dalla storia) che è fonte di inefficienze e di perdita di capacità di reazione alle esigenze del mercato.

Metaforicamente l'imprenditore percepisce di essere in una situazione simile a quella del capofamiglia al quale viene chiesto di continuo di aumentare gli armadi in casa, mentre egli sa che per quanti armadi comprerà lo spazio non sarà mai sufficiente, perché il problema non sono gli spazi ma la gestione dei processi *input-output* (all'acquisto non corrisponde una selezione di ciò che va mantenuto, di ciò che va gettato, di ciò che va riallocato).

Conclusioni

Qualunque azienda si legittima in quanto sia in grado di generare valore per il cliente. Conseguentemente la valutazione d'azienda dovrebbe muovere dall'analisi delle attività che sono in grado di generare valore per il cliente. Un *check-up* dell'azienda fondato sulla *value chain analysis* è in grado di far emergere quelle inefficienze e quelle perdite di vantaggio competitivo dovute allo stratificarsi nel tempo di decisioni che non si sono accompagnate ad un ripensamento dei processi e di come le attività aziendali interagiscono fra loro nella prospettiva della generazione del valore per il cliente. Troppo spesso l'azienda finisce per ricercare efficienza relativa (guardando a sé stessa nel tempo e non al cliente) con il risultato di compromettere la crescita sostenibile e la redditività di lungo periodo: i soli veri *driver* di valore aziendale.

ACB Valutazioni

Chi siamo

ACB Valutazioni è una società che unisce le competenze del Prof. Mauro Bini con quelle proprie dei titolari di 12 studi professionali di commercialisti di grande rilevanza a livello nazionale tutti con più di 30 anni di esperienza (veterani), dedicata alle valutazioni ed alle attività complementari alle valutazioni (riorganizzazioni societarie e ristrutturazioni fiscali, due diligence, attestazioni di piani, ecc.). La missione di ACB Valutazioni consiste nel colmare un vuoto di offerta nel nostro paese nelle valutazioni di alta qualità da parte di soggetti indipendenti, coniugando fra loro tre elementi qualificanti: le competenze *best in class* nel campo delle valutazioni, anni di esperienza di professionisti qualificati nella soluzione di problemi societari complessi e l'energia imprenditoriale di una struttura societaria.

Come lavoriamo

ACB Valutazioni assiste le aziende in tutti i percorsi di crescita esterna, di razionalizzazione della compagine azionaria, di cambio di governance, di vendita, di aumenti di capitale con rinuncia al diritto di opzione. Partiamo dall'analisi fondamentale dell'azienda, individuiamo i percorsi in grado di valorizzarla al meglio in relazione agli scopi del management e forniamo assistenza qualificata in tutte le fasi dei processi di acquisto, di vendita, di ricapitalizzazione.

La nostra peculiarità è che utilizziamo solo professionisti senior, perché crediamo che, quando la posta in gioco è alta, non ci sia nulla di più pericoloso del non avvalersi di un team altamente esperto!

MODULO DI ISCRIZIONE ALLA NEWSLETTER

Per ricevere direttamente la newsletter mensile "Idee di Valore" e altre informazioni riguardanti il mondo delle valutazioni potete registrarvi al seguente link

<https://mailchi.mp/acb-valutazioni/iscriviti>