

# La value chain nell'analisi di differenziazione

di Anna Claudia Pellicelli

Un'impresa si differenzia dai propri concorrenti se offre qualcosa di unico cui gli acquirenti attribuiscono un valore che va al di là di una semplice offerta basata sui bassi prezzi (M.E. Porter, *Competitive Advantage*, N.Y. Free Press). Il **vantaggio competitivo basato sulla differenziazione** si realizza quando l'impresa riesce, in virtù di tale unicità, a spuntare sul mercato un **premium price** superiore alla media del mercato. Pertanto identificare le capacità specifiche dell'impresa come fonti di unicità è utile solo se tali caratteristiche hanno valore per i clienti. La catena del valore è in grado di fornire uno schema particolarmente utile per questo tipo di analisi (M.E. Porter, *Competitive Advantage*, N.Y. Free Press). In una tipica impresa industriale la **'value chain' consiste in attività primarie** (fornitura di materie prime, logistica in entrata, produzione e assemblaggio, logistica in uscita, assistenza post vendita) e **attività di supporto** (R&D, di prodotto, di processo, gestione delle risorse umane, management-finanza, controllo, IT). Il potenziale di differenziazione dell'impresa porta valore aggiunto al cliente in termini di riduzione dei costi o di incremento della differenziazione per le sue attività?

A questo proposito Robert Grant (La gestione strategica nella gestione aziendale) propone un'analisi in quattro fasi:

Fase 1. **Definire la catena del valore specifica dell'impresa**

Fase 2. **Identificare i fattori determinanti dell'unicità per ogni attività di produzione.**

(es: rapidità, flessibilità nella produzione, conoscenza dei bisogni del cliente nel marketing).

Fase 3. **Selezionare le variabili di differenziazione per l'impresa.**

Quali devono essere considerati i fattori chiave della strategia di differenziazione tra i diversi fattori che determinano l'unicità? Per esempio: il forte orientamento ai clienti porta a migliorare i servizi offerti loro (supporto tecnico, consegne rapide e flessibili, rapida elaborazione degli ordini).

1) Tali variabili sono ottenibili a costi inferiori rispetto ai concorrenti?

2) Occorre determinare i collegamenti tra le varie attività. Ancora un esempio: l'affidabilità dipende dal controllo degli acquisti dei fattori produttivi dai fornitori, motivazione degli addetti alla produzione, e così via.

3) La differenziazione deve essere sostenibile nel tempo. Basti pensare che l'offerta di comfort a bordo di una compagnia aerea è facilmente imitabile, mentre la puntualità o la disponibilità di rotte e relativa frequenza richiedono risorse e competenze specifiche quali l'alto livello di coordinamento, dunque sostenibili nel lungo termine.

Fase 4. **Individuare i collegamenti esistenti tra la catena del valore dell'impresa e quella dell'acquirente.**

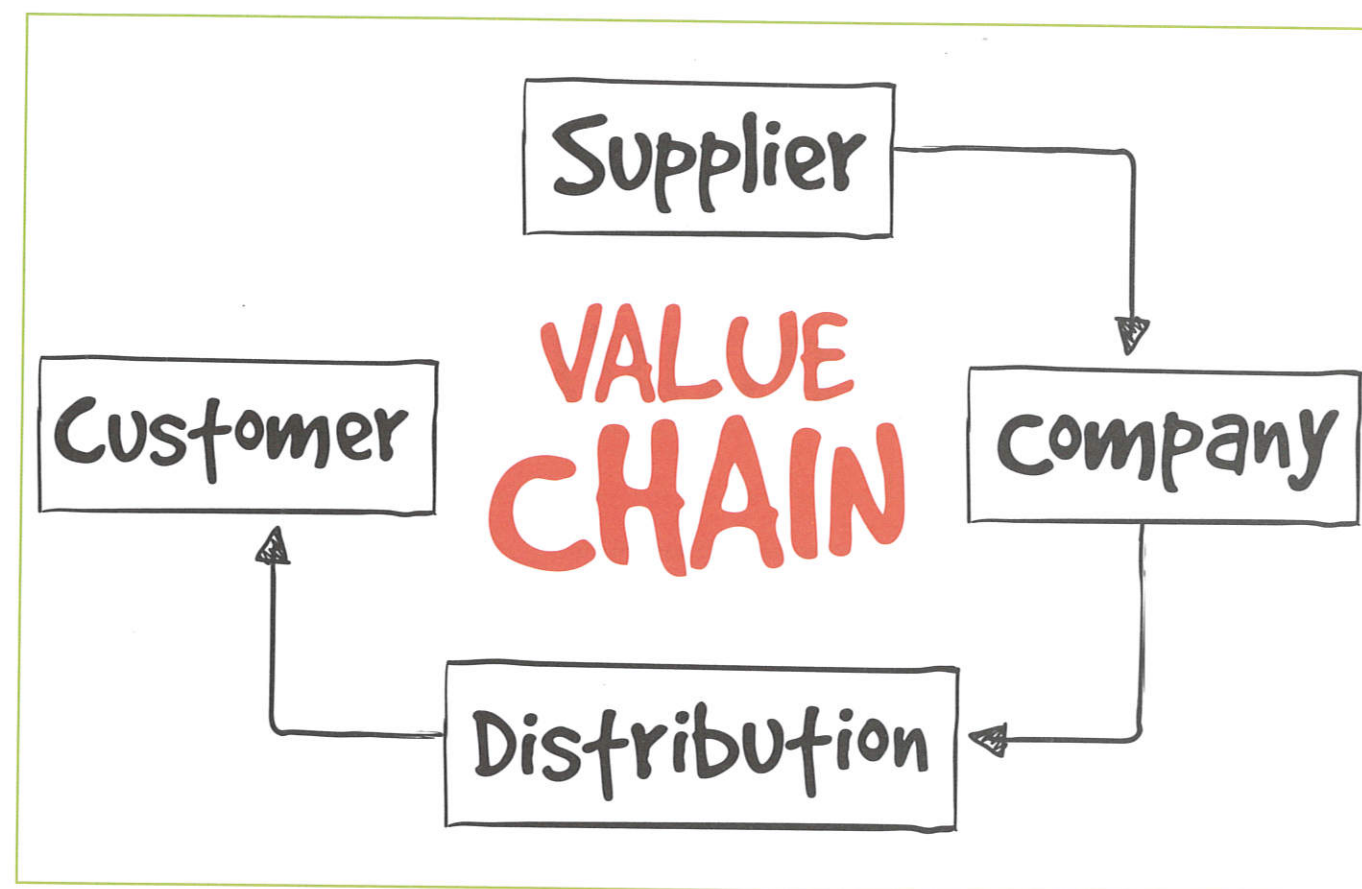
Individuare tali connessioni risulta utile anche per **determinare il tipo di differenziazione che può creare un valore per i clienti.**

Crown, Cork and Seal è un'impresa



#  
**Anna  
Claudia  
Pellicelli**

Professore di Marketing Strategico  
Direttore del Master in Global  
Marketing & Retail Management ([www.masterretail.eu](http://www.masterretail.eu))  
Dipartimento di Management  
Scuola di Management ed Economia  
Sezione di Economia e Direzione delle  
imprese  
Università degli Studi di Torino



produttrice di contenitori metallici che ha raggiunto nel suo settore il livello di redditività più alto attuando una strategia che combinava la leadership di costo e il vantaggio di differenziazione.

Il settore dei contenitori metallici è caratterizzato da un alto livello di competizione, crescita lenta e bassi profitti. I prodotti hanno scarso potenziale di differenziazione e gli acquirenti hanno alto potere negoziale. L'efficienza di costo è importante, ma esistono possibilità di differenziazione? L'analisi del potenziale di differenziazione della CC&S e il potenziale di riduzione dei costi o di incremento della differenziazione in qualsiasi attività del cliente evidenziano i seguenti fattori:

- un livello elevato di qualità delle scatole consente di ridurre i costi di confezionamento sostenuti dai clienti, in termini di minori inconvenienti tecnici;
- una gestione degli ordini efficiente può ridurre i costi relativi agli ordini stessi sostenuti dai clienti;
- un supporto tecnico efficiente e rapido può ridurre i costi dovuti a guasti delle

linee di confezionamento;

- la progettazione di contenitori personalizzati per i clienti può favorire la loro attività di marketing.

**La value chain dell'impresa** rientra dunque in un sistema più ampio di attività che comprende la value chain dei clienti, dei fornitori, degli intermediari. È quanto si intende con l'espressione **'value system'**.

#### LA VALUE CHAIN DEI FORNITORI

L'impresa che in parte assembla e in parte produce al proprio interno può allargare la value chain incorporando una parte dell'attività del fornitore che aumenti valore aggiunto e quindi crei valore, flessibilità ai processi di assemblaggio (**Just in Time**), oppure innovando nei componenti o nei processi produttivi degli stessi (**leveraged innovation**).

Per esempio i costruttori di lavatrici includono prestazioni che hanno acquisito dal know how dei produttori di detersivi, i costruttori d'auto offrono vetture che incorporano i sistemi di

navigazione.

#### LA VALUE CHAIN DEI CLIENTI

Lufthansa punta su internet per ridurre i margini trasferiti agli intermediari, per essere più vicina ai clienti. Un customer data base globale è il fattore critico della nuova strategia.

Il 5% delle vendite di Lufthansa è rappresentato da servizi di altre compagnie: questa strategia aumenta la notorietà e promuove la fedeltà dei clienti nei confronti dei sistemi di prenotazione anche quando non volano con la compagnia.

#### UTILIZZATORI FINALI

L'utilizzatore ha il problema di prevenire i guasti con interventi mirati e di ridurre i consumi. Al fine di acquisire il consumer surplus, un'impresa che produce elettrodomestici potrebbe gestire la diagnosi circa le condizioni d'uso del prodotto e gestire l'assistenza relativa nel caso esista necessità di interventi di manutenzione. ■