

Le fonti della leadership di costo

Economie di scala e di scopo

Economie di apprendimento (esperienza)

Tecnologia di processo

Progettazione del prodotto

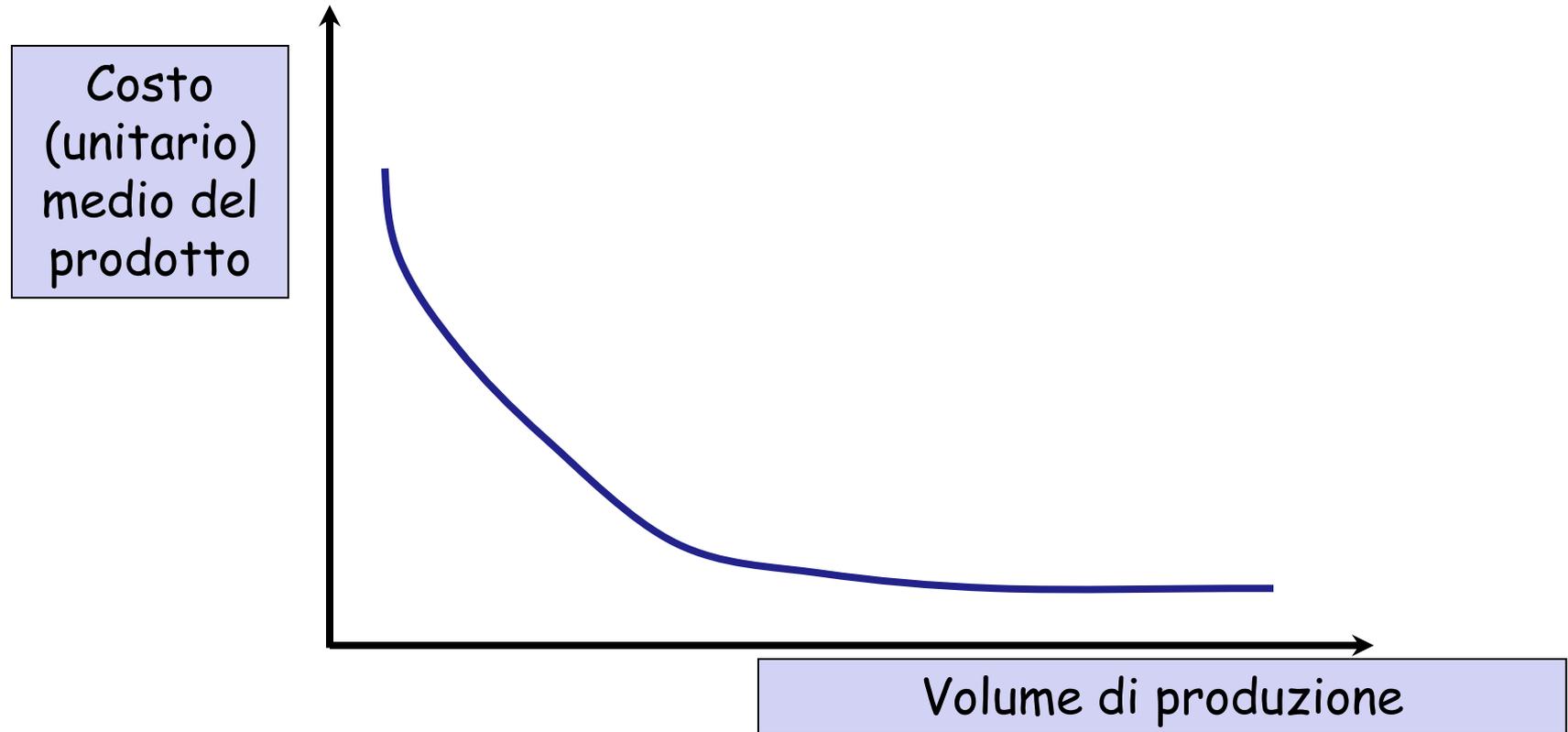
Localizzazione delle attività produttive

Modalità di approvvigionamento (potere dei fornitori)

Modalità di distribuzione (potere dei distributori)

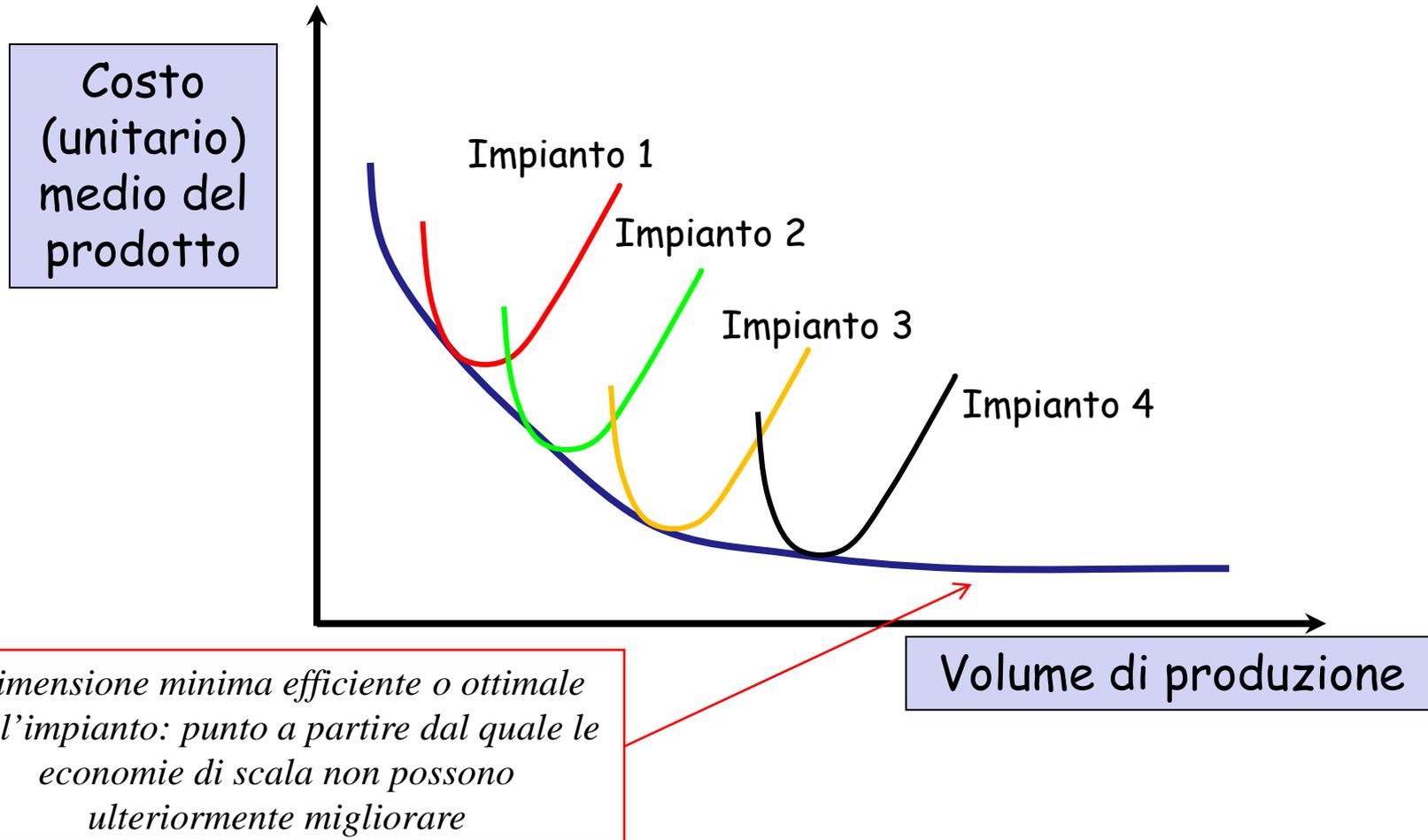
Fattori generici di efficienza interna (residuale)

Economie di scala

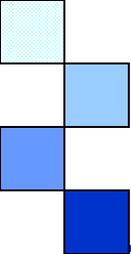


=> Economie di scala con elevato impatto in presenza di più elevati costi fissi

Economie di scala



=> Nel tempo conviene adottare l'impianto più efficiente



Economie di scala

- » Le **economie di scala** derivano dal fatto che, in presenza di costi fissi, aumenti di output (quantità prodotta) non richiedono aumenti proporzionali di input, cioè di risorse.

Questo fenomeno può essere legato all'**indivisibilità di alcuni input** (es. costo degli spot pubblicitari)

Economie di scala

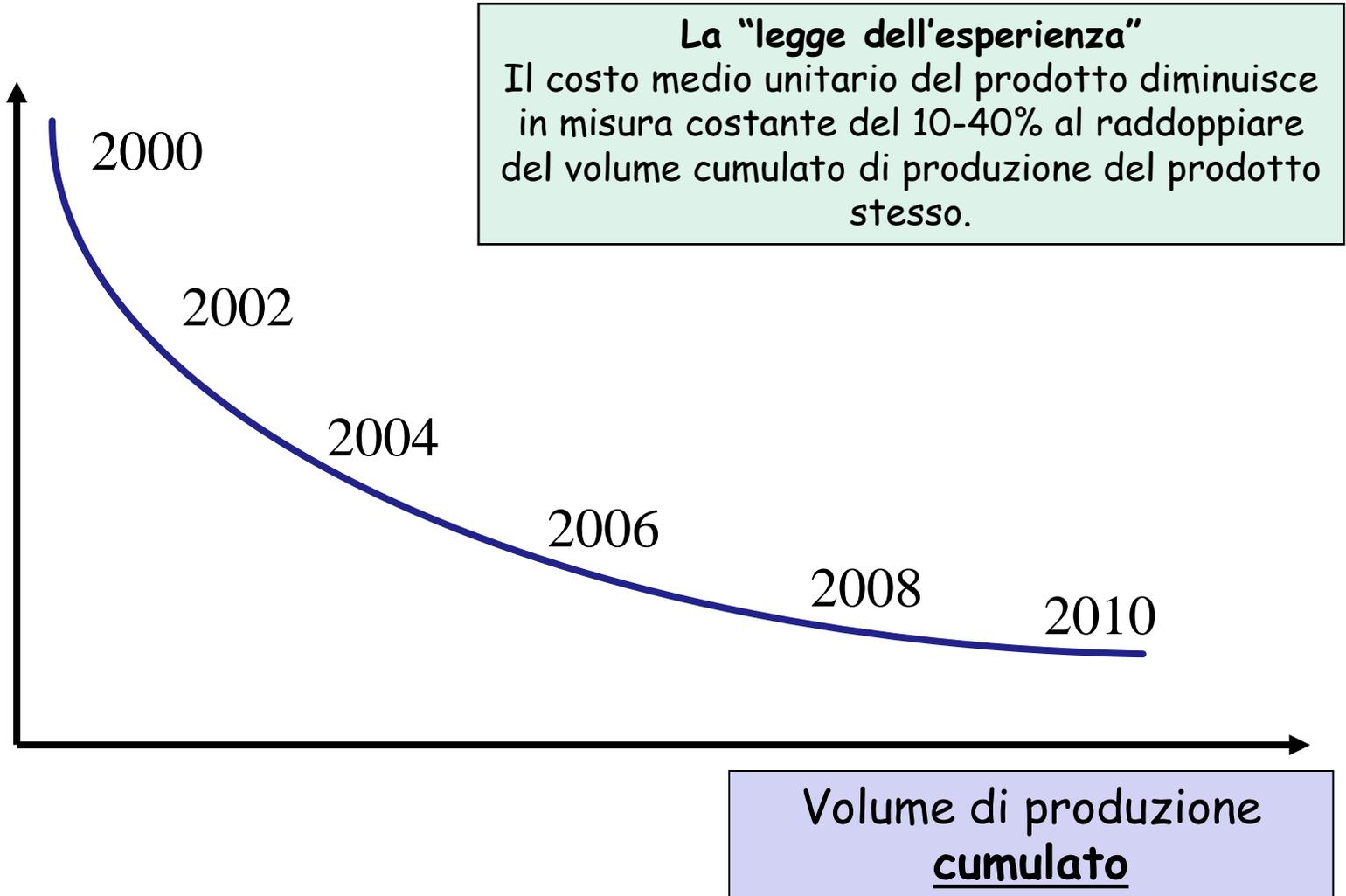
» Costi di **sviluppo di un nuovo modello di auto**:

	<i>Miliardi di US \$</i>
Ford Mondeo / Contour	6
GM Saturn	5
Ford Taurus	2.8
Ford Escort	2
Renault Clio	1.3
Chrysler Neon	1.3
Honda Accord	0.6
BMW Mini	0.5
Rolls Royce Phantom	0.3

Grant (2008, p. 230)

Economie di esperienza (o di apprendimento)

Costo
(unitario)
medio del
prodotto



Le fonti della leadership di costo

Economie di scala e di scopo

Economie di apprendimento (esperienza)

Tecnologia di processo

Progettazione del prodotto

Localizzazione delle attività produttive

Modalità di approvvigionamento (potere dei fornitori)

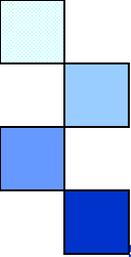
Modalità di distribuzione (potere dei distributori)

Fattori generici di efficienza interna (residuale)

Esempio (progettazione del prodotto)

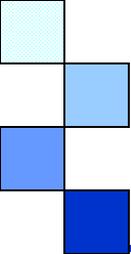


-Produttore rumeno di auto, acquisito da Renault alla fine degli anni '90 con l'obiettivo di lanciare l'auto "low cost"
=> Eliminare tutte le componenti "in più"



Le strategie per acquisire il vantaggio di costo

- » Oltre che agire su ciascuno dei fattori (o fonti) visti fino ad ora, l'impresa può scegliere di riconfigurare la catena del valore attraverso **4 strategie**:
1. **Esternalizzazione (o outsourcing)** di attività (es. fare produrre in Cina da un fornitore “esterno” in modo da ridurre i costi)
 2. **Reingegnerizzazione** dei processi produttivi (es. “il consumatore che lavora da cassiere alle casse self-service”)
 3. **Razionalizzazione** delle unità produttive (es. concentrare la produzione in un solo impianto produttivo anziché in molti impianti)
 4. **Riposizionamento** nella filiera produttiva (es. acquisire un fornitore importante in modo da eliminare i costi aggiuntivi dovuti al suo potere contrattuale)



I rischi della leadership di costo

- ▶ **Mutamenti tecnologici/di mercato** che annullano i vantaggi (es. leader di costo sugli shopper in plastica!) ed enfasi eccessiva sui costi e **ridotta attenzione all'innovazione**
- ▶ Ridotti costi di apprendimento e **imitabilità** da parte dei concorrenti (=> il vantaggio è solo temporaneo)
- ▶ Rischio di **incremento dei costi** (es. compagnie aeree low cost=> aumento del costo del petrolio?)
- ▶ **Guerre dei prezzi**

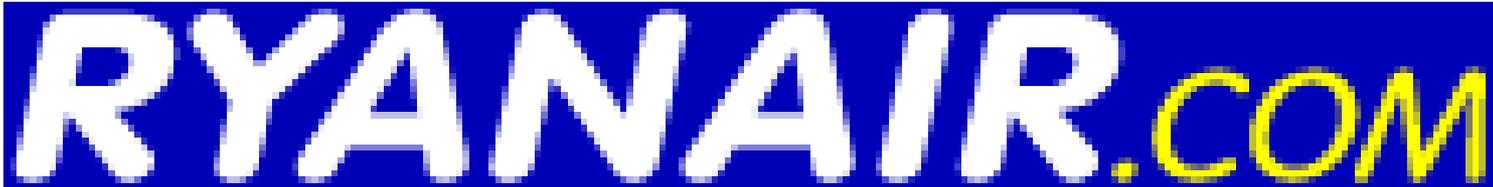
I rischi della leadership di costo: esempi

PEOPLEExpress



- ▶ Le guerre dei prezzi sono frequenti nel trasporto aereo
- ▶ Un esempio: People Express, compagnia low-cost attiva negli USA negli anni '80 e costretta ad uscire dal mercato a causa di una guerra di prezzo
- ▶ People Express aveva programmato 7 voli al giorno tra New York e Minneapolis, al costo fisso di 99\$
- ▶ Northwest reagì aumentando le connessioni tra le due città fino a raggiungere 11 voli giornalieri e diminuendo il prezzo del biglietto da 263\$ a 95\$
- ▶ Altri competitors consolidati reagirono allo stesso modo

Esempio: Ryanair

The logo for Ryanair's website, featuring the word "RYANAIR" in white, bold, uppercase letters and ".COM" in yellow, bold, uppercase letters, all set against a dark blue rectangular background.

► Come abbassare i costi, e quindi i prezzi?

- Rotte brevi point-to-point (senza scali intermedi)
- Modello unico di aereo (Boeing 737-200A => meno costi per i pezzi di ricambio da tenere in magazzino)
- Maggiore produttività del personale
- Attività di customer service realizzata tramite altri operatori
- Aeroporti secondari (=minori costi di accesso)

Il documento strategico di Ryanair è scaricabile al seguente link:

<http://www.ryanair.com/doc/investor/Strategy.pdf>