

Le fonti della leadership di costo

Economie di scala e di scopo

Economie di apprendimento (esperienza)

Tecnologia di processo

Progettazione del prodotto

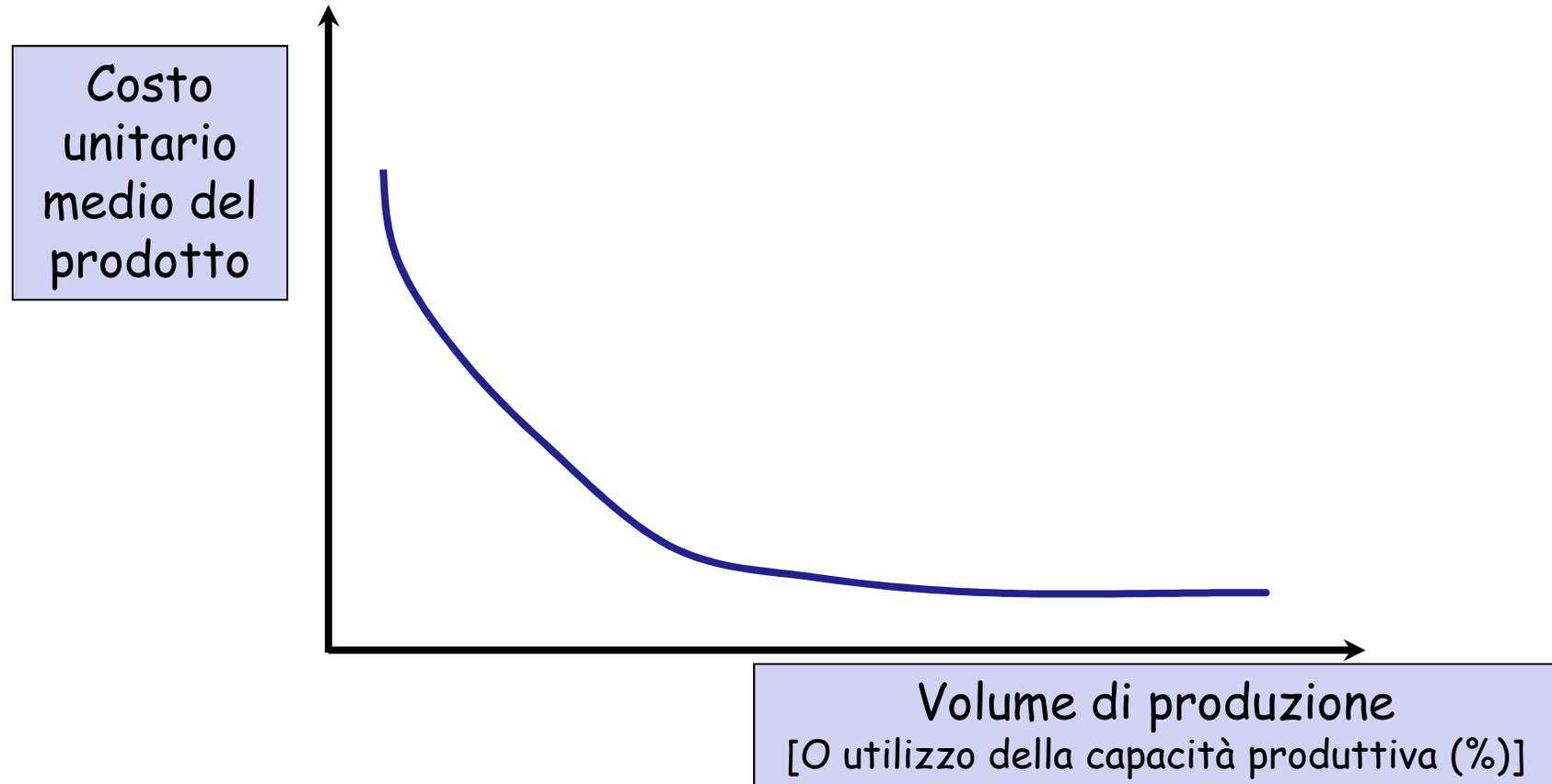
Localizzazione delle attività produttive

Modalità di approvvigionamento (fornitori)

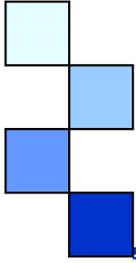
Modalità di distribuzione

Fattori generici di efficienza interna (residuale)

Economie di scala



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

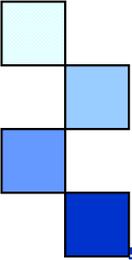


Economie di scala

» Le **economie di scala** sono **legate a:**

relazioni tecniche input / output: quando aumenti di output non richiedono aumenti proporzionali di input (ad esempio, i costi per la direzione generale non cambiano)

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



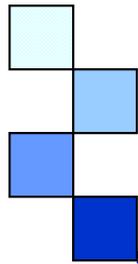
Economie di scala

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

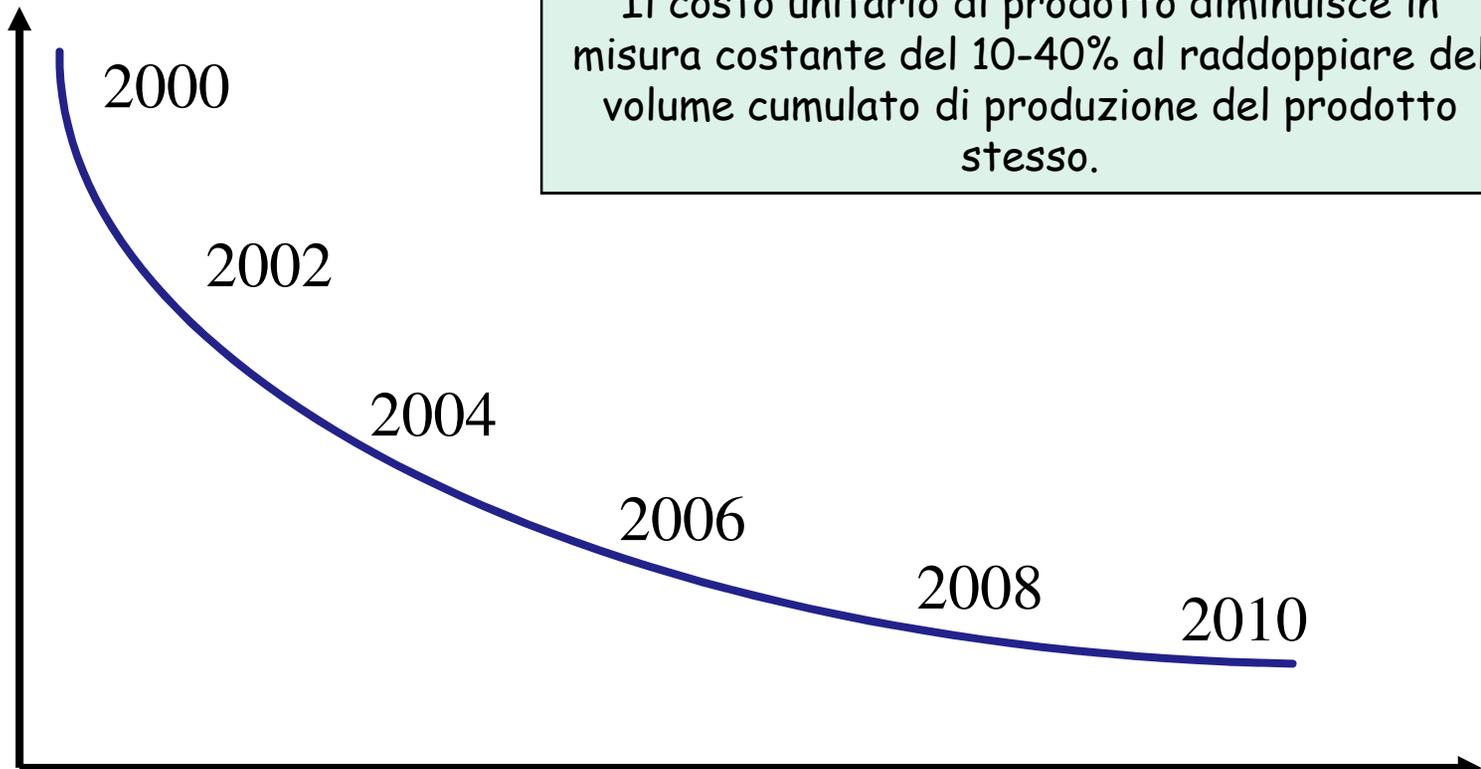
	<i>Miliardi di US \$</i>
Ford Mondeo / Contour	6
GM Saturn	5
Ford Taurus	2.8
Ford Escort	2
Renault Clio	1.3
Chrysler Neon	1.3
Honda Accord	0.6
BMW Mini	0.5
Rolls Royce Phantom	0.3

Grant (2008, p. 230)

Economie di esperienza



Costo unitario medio del prodotto



La "legge dell'esperienza"
Il costo unitario di prodotto diminuisce in misura costante del 10-40% al raddoppiare del volume cumulato di produzione del prodotto stesso.

Economie di apprendimento

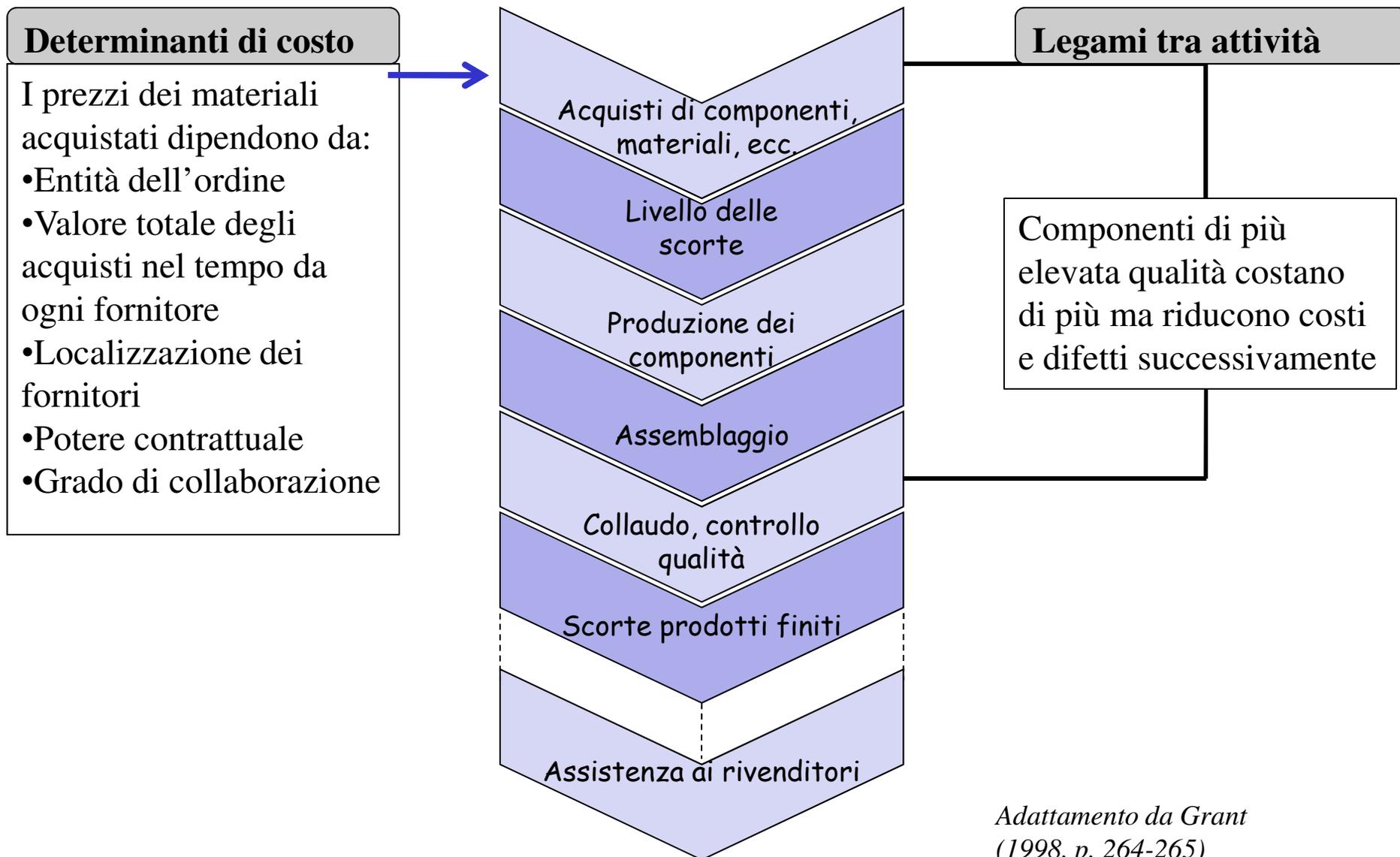
Volume di produzione cumulato

Esempio

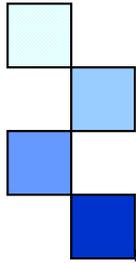


-Produttore rumeno di auto, acquisito da Renault alla fine degli anni '90 con l'obiettivo di lanciare l'auto "low cost"
=> Eliminare tutte le componenti "in più"

Applicazione della catena del valore all'analisi dei costi

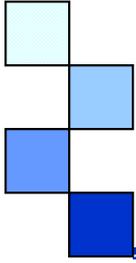


*Adattamento da Grant
(1998, p. 264-265)*



Le strategie per acquisire il vantaggio di costo

- Oltre che agire su una delle determinanti di costo viste fino ad ora, l'impresa può scegliere di riconfigurare la catena del valore attraverso **4 strategie**:
1. **Esternalizzazione** 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** dell'attività produttiva (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

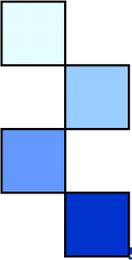
- ▶ **Mutamenti tecnologici/di mercato** che annullano i vantaggi (es. leader di costo sugli shopper in plastica!)
- ▶ Ridotti costi di apprendimento e **imitabilità** da parte dei concorrenti (=> il vantaggio è solo temporaneo)
- ▶ Enfasi eccessiva sui costi e **ridotta attenzione all'innovazione**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

RYANAIR.COM

► **Come abbassare i costi, e quindi i prezzi?**

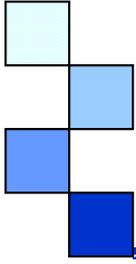
- Rotte brevi point-to-point (senza scali intermedi)
- Modello unico di aereo (Boeing 737-200A => meno costi per i pezzi di ricambio da tenere in magazzino)
- Maggiore produttività del personale
- Aeroporti secondari (=minori costi di accesso)
- Attività di customer service realizzata tramite altri operatori

Il documento strategico di Ryanair è scaricabile al seguente link:

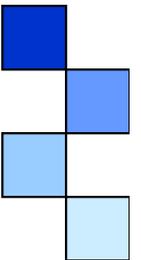
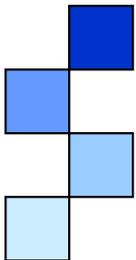
<http://www.ryanair.com/doc/investor/Strategy.pdf>

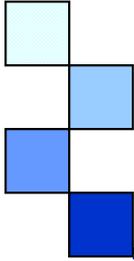
Esempio: leadership di costo o differenziazione?





LA DIFFERENZIAZIONE





La differenziazione

‣ **Condizioni per la differenziazione:**

- unicità (distintività)
- valore per il cliente (meno costi o soddisfazione superiore)
- percezione del valore da parte del cliente
- sostenibilità economica (ricavi aggiuntivi superiori rispetto ai costi per la differenziazione)

Es. produrre un cellulare diverso per ciascun consumatore?

‣ **Vantaggi della differenziazione:**

- disponibilità dei consumatori a pagare prezzi superiori
- aumento possibile della domanda (es. marchio di moda)
- fidelizzazione del cliente

Esempio di fidelizzazione

www.totalitalia.it

Un mondo di
attenzioni

Collezione
aprile 2008 - marzo 2009

Club
Total

The advertisement features a woman in an orange top and blue jeans sitting on a red armchair. To her right, two circular insets show a Canon camera and a navigation device. The background is a scenic landscape with a road leading into the distance. The Club Total logo is in the bottom left corner.

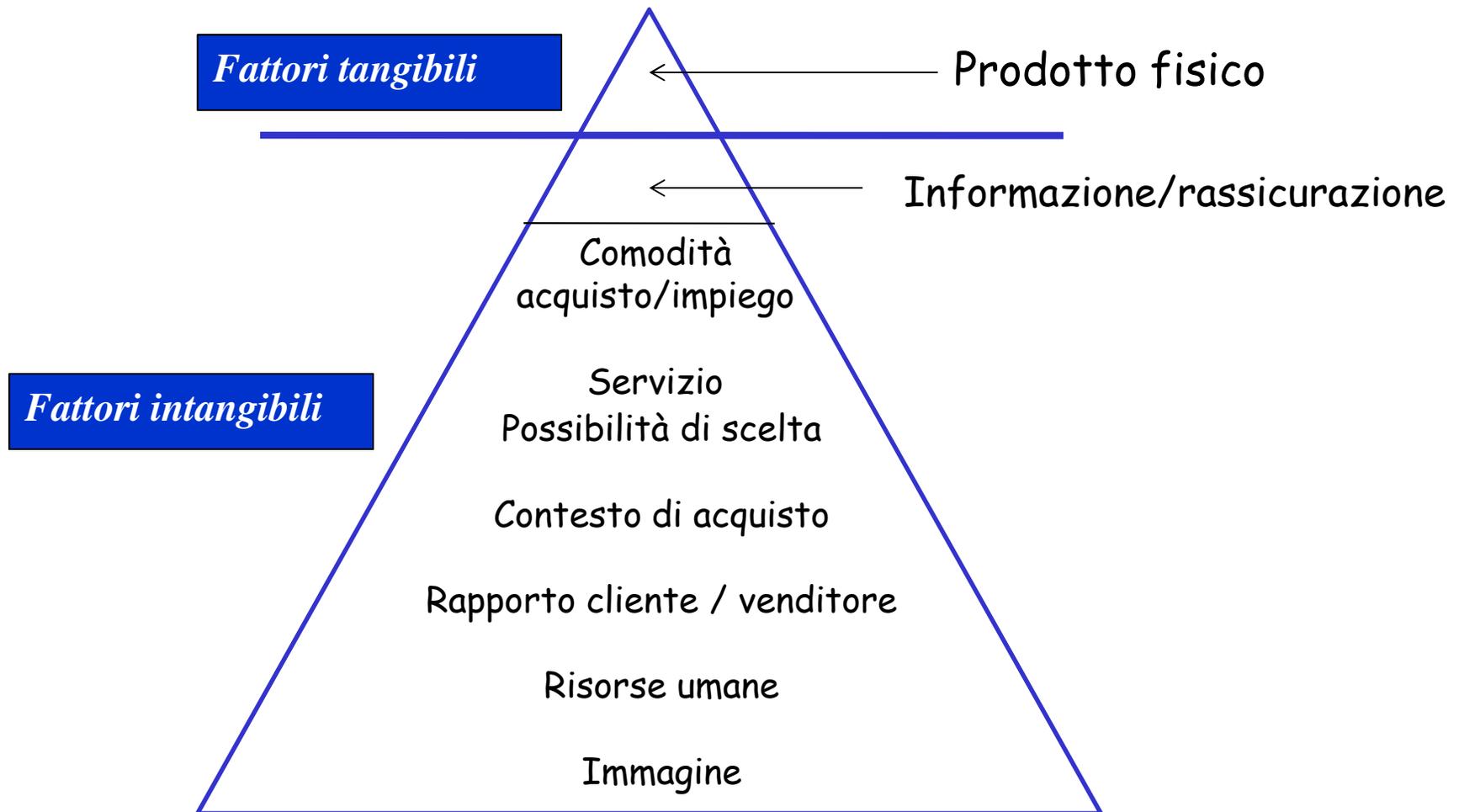
La vendita di carburanti:
conta solo il prezzo?



TOTAL, mai più per caso **TOTAL**

Le modalità di attuazione della differenziazione

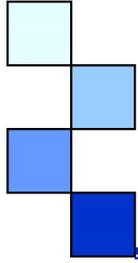
L'iceberg della soddisfazione del cliente (Abell, 1994)



Differenziazione del prodotto fisico

- » Prestazioni
- » Tratti distintivi / design
- » Affidabilità
- » Durata
- » Riparabilità
- » Qualità degli input
- » ...

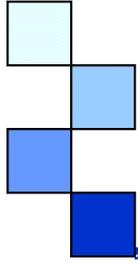




Differenziazione dei fattori intangibili (e relazionali)

- ▶ **Informazione e rassicurazione** (informazione pre, durante e post acquisto, ecc.)
- ▶ **Comodità di acquisto e impiego** (collocazione geografica, es.parcheggio)
- ▶ **Servizio** (consegna, installazione, manutenzione, condizioni di pagamento, assistenza post-vendita, ecc.)
- ▶ **Possibilità di scelta** (personalizzazione del prodotto, assortimento, ecc.)
- ▶ **Contesto di acquisto** (esperienza)
- ▶ **Rapporto con il venditore** (fiducia, ecc.)
- ▶ **Risorse umane** (competenza, cortesia, affidabilità del personale allo sportello, ecc.)
- ▶ **Immagine e marca** (comunicazione)





Le componenti aggiuntive e relazionali della differenziazione

- => **Acquisto** come una delle fasi di una **relazione più complessa e duratura**
- » Facilità di acquisto di un prodotto (in altri termini: facilità di avvio della relazione)
 - » Ambiente di incontro tra cliente e prodotto/fornitore
 - » Condizioni che facilitano l'utilizzo del prodotto (es. assistenza)
 - » Fattori di segnalazione della qualità dell'offerta (es. garanzia)
 - » Altri servizi aggiuntivi (anche ex-ante)

Esempio: il trasporto gratuito



Quelli
dei diritti

Acquisti Telefonici
e assistenza e-commerce
800.928.884

Filo Diretto
con i punti vendita
199.777.779*

Ti rispondiamo 7 giorni su 7 - lun / sab 8 - 20 e dom 9 - 17. Clicca qui per info e costi

Il tuo carrello **0 Articolo : 0,00 €**

Email Password

HOME

TELEVISORI

AUDIO / VIDEO

GRANDE
ELETTRODOMESTICO

INCASSO

PICCOLO
ELETTRODOMESTICO

FOTOGRAFIA /
VIDEOCAMERE

TELEFONIA / GPS

INFORMATICA

NOVITA'
consegne
fino alle 22:00



RICERCA

**ACQUISTA ON-LINE,
DARTY TI OFFRE IL TRASPORTO GRATUITO!**

Servizio Home Delivery Darty



LOCALITA' DI CONSEGNA

**ACQUISTA ON-LINE,
DARTY TI OFFRE IL TRASPORTO GRATUITO!**

Tutti i prodotti appartenenti alle categorie: Accessori, Audio/Foto/Video, Informatica, Piccolo Elettrodomestico, Telefonia e GPS sono spediti **GRATUITAMENTE** in tutta Italia (ad esclusione di Isole e Comuni d'Italia) tramite il



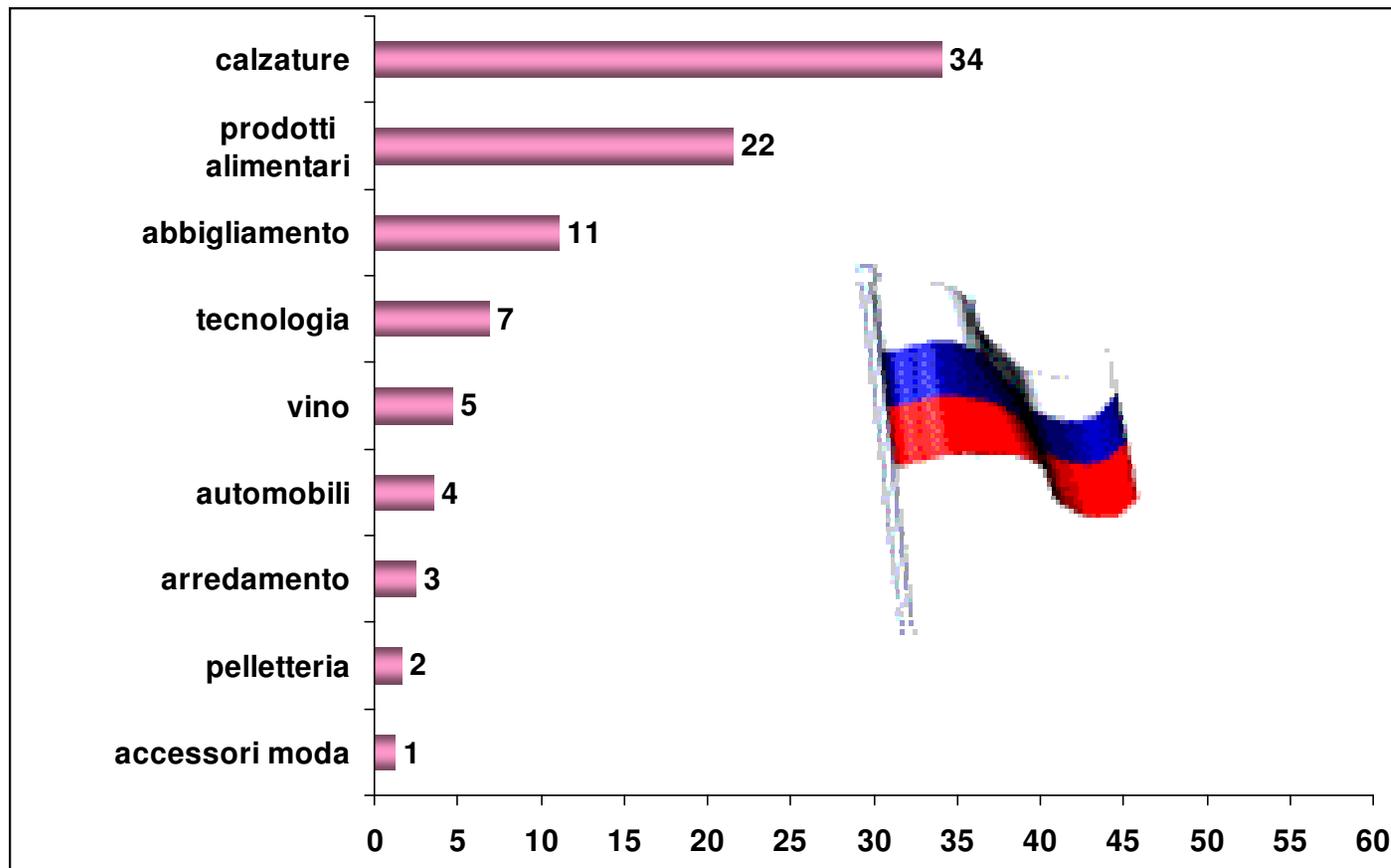
Esempio



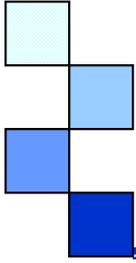
I nuovi prodotti
Illy come
esempio di
differenziazione
rispetto ai
prodotti esistenti

Esempio: percezioni del “Made in Italy” in due paesi emergenti

- ▶ Percezioni dei russi (1.000 intervistati sul “made in Italy”)
- ▶ Quali sono i primi prodotti italiani che le vengono in mente?



Fonte: ICE,
Leonardo



La focalizzazione

‣ Ricerca di un vantaggio competitivo di costo o di differenziazione su **un'area ridotta del mercato** (nicchia)

‣ **Vantaggi:**

- concentrazione delle risorse su un'area circoscritta
- specializzazione delle risorse
- minore pressione dalle grandi imprese

‣ **Rischi:**

- investire su un'area non sostenibile economicamente oppure facilmente aggredibile
- ciclo di vita dell'area di mercato (cioè, quanto a lungo può durare la crescita di quella parte di mercato?)

Esempio:
alimenti
per celiaci
o per i
vegetariani