

Parte quarta:

Il governo d'impresa: le principali decisioni imprenditoriali

1. I poli di attenzione imprenditoriale
2. Elaborazione e implementazione della strategia
3. La definizione dell'area di attività
4. Atteggiamento competitivo e strategie concorrenziali
5. Segmentazione e posizionamento strategico
6. Diretrici di sviluppo e modalità di loro implementazione
7. Le principali decisioni funzionali di rilevanza imprenditoriale
8. La gestione del consenso e l'equilibrio teleologico (funzione politica)

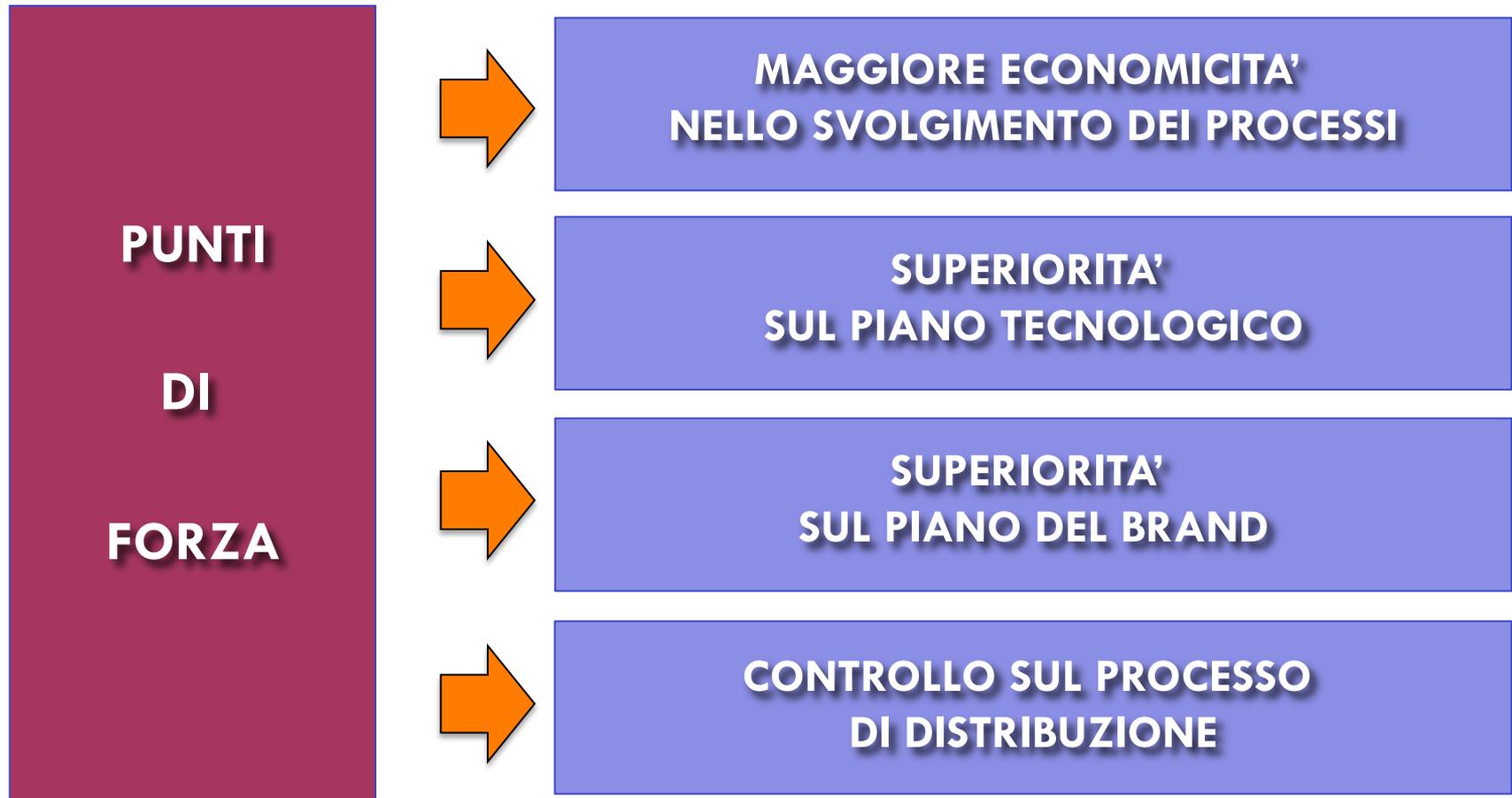


I vantaggi competitivi

La ricerca dei vantaggi competitivi rappresenta lo sforzo compiuto dall'impresa al fine della costruzione di punti di forza specifici, difendibili ed efficaci (almeno nel breve-medio periodo) che le consentano di prevalere sulle altre imprese, o almeno di non essere espulsa dal mercato.



I punti di forza (o leve competitive)



Le strategie concorrenziali in senso proprio

**CONCORRENZA BASATA
SUL PREZZO**

- **Riduzione dei margini di redditività**
- **Riduzione dei costi di produzione e vendita**

**STRATEGIE CONCORRENZIALI
IN SENSO PROPRIO**

**CONCORRENZA BASATA
SULLA DIFFERENZIAZIONE
DELL'OFFERTA**

- **Azione sulle caratteristiche tecniche p/s**
- **Azione sulle caratteristiche estetiche p/s**
- **Azione sull'immagine dei p/s e dell'impresa**

Alcune riflessioni sulle strategie concorrenziali in senso proprio

1. Normalmente è il mercato, più che le singole imprese, a determinare il prevalere di una o dell'altra logica concorrenziale;
2. In linea di massima **se i prodotti sono percepiti tutti uguali** la scelta ricade su quelli a prezzo più basso, ma talvolta il prezzo è usato in termini opposti;
3. Prezzo e qualità legano le due logiche concorrenziali determinando delle “soglie”;
4. Per quanto possa prevalere una logica concorrenziale sull'altra, è sempre necessario agire su entrambi i fronti.



Concorrenza basata sul prezzo

Dal punto di vista aziendale:

- Riduzione dei margini di redditività
- Riduzione dei costi

Come?

I vantaggi di costo

Consistono nella capacità dell'impresa di ridurre il costo medio unitario di produzione attraverso:

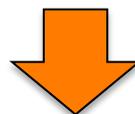
**ECONOMIE LEGATE
ALLA DIMENSIONE**

**ECONOMIE LEGATE
ALLE COMPETENZE TECNICHE
ED ORGANIZZATIVE**



Le economie legate alla dimensione

ECONOMIE LEGATE ALLA DIMENSIONE



**ECONOMIE
DI SCALA**

**ECONOMIE
DI APPRENDIMENTO**

**ECONOMIE
DI AMPIEZZA (O
RAGGIO D'AZIONE)**



TECNOLOGICHE

GESTIONALI

ECONOMIE DI SCALA

Ogni riduzione del costo unitario medio conseguente all'aumento del volume di produzione o vendita

prima: capacità produttiva 5.000

costi fissi 100.000

dopo: capacità produttiva 30.000

costi fissi 250.000

ECONOMIE DI SCALA

- Di tipo tecnologico
 - Produttività impianti
 - Specializzazione del lavoro
 - Indivisibilità degli input
- Di tipo gestionale
 - Approvvigionamenti
 - Fattori produttivi indivisibili di tipo non tecnologico
 - Management
 - R&S

ECONOMIE DI ESPERIENZA

Riduzioni di costi medi unitari dovuti all'accumularsi di esperienze nello svolgimento dei processi aziendali

- Grado di standardizzazione del prodotto/ processo
- Complessità del processo produttivo

ECONOMIE DI ESPERIENZA

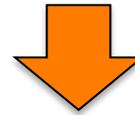
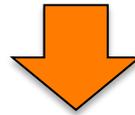
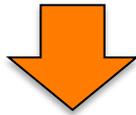
- Utilizzazione efficiente del tempo
- Riduzione degli errori
- Riduzione della necessità di una supervisione

ECONOMIE DI AMPIEZZA

Il costo totale della produzione congiunta è minore della somma dei costi totali sostenuti producendo separatamente.

Le economie legate alle competenze tecniche e organizzative

ECONOMIE LEGATE ALLE COMPETENZE TECNICHE E ORGANIZZATIVE



**TECNICHE
DI
PRODUZIONE**

**PROGETTA-
ZIONE DEL
PRODOTTO**

**ORGANIZZA-
ZIONE DELLA
PRODUZIONE**

**ELIMINAZIONE
DI INEFFICIENZE
ORGANIZZATIVE**

Ryanair

- Standardizzazione della flotta
- Costi del personale
- Scali secondari
- Risparmio sui distributori
- Servizio essenziale
- Voli a corto raggio