

Vantaggio competitivo e strategie

Strategie competitive e modelli di business

UNITE

Vantaggio competitivo e strategie

Strategie competitive e modelli di business:

Briefing: che ci ciascuno individuali, pensando ad uno dei casi commentati o da commentare, una tipologia di vantaggio competitivo e di strategia che lo ha generato.

Ai gruppi che partecipano al TBG vorrei chiedere che riferissero tale analisi alla loro impresa simulata, e in particolare alla spiegazione tra le scelte prese e gli indicatori del rispettivo posizionamento nel mercato.

UNITE

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO (I)

- ▶ **Valutare la strategia competitiva con riferimento alle strategie concorrenziali di base, ovvero la *leadership di costo*, la *differenziazione*, la *focalizzazione* e le *strategie ibride*.**
- ▶ **Identificare le strategie competitive più adeguate ai contesti *ipercompetitivi*.**
- ▶ **Applicare i principi della *teoria dei giochi* alle strategie competitive.**

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO (II)

- ▶ **Identificare e utilizzare gli elementi che compongono i *modelli di business*: la *creazione del valore*, la *configurazione del valore* e l'*appropriazione del valore*.**

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

Strategia e ricerca del vantaggio competitivo

- ◆ L'essenza della strategia risiede nelle manovre e nelle azioni di mercato concrete tese a migliorare le performance finanziaria dell'impresa, a rafforzare posizione competitiva di lungo periodo ed a conquistare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti
- ◆ Una strategia originale e creativa rappresenta la risorsa più affidabile per il conseguimento di un profitto superiore alla media
- ◆ Godere di una posizione nel mercato più favorevole rispetto ai concorrenti è, sia pure per un arco di tempo limitato, un fenomeno positivo, ma un vantaggio competitivo sostenibile è senza altro più conveniente

Vantaggio competitivo sostenibile

- ◆ Un'impresa ottiene un vantaggio competitivo sostenibile quando un significativo numero di acquirenti preferisce i suoi prodotti o servizi a quelli dei concorrenti e i presupposti di tale preferenza sono duraturi
 - ➔ PREFERENZA STABILE di un numero significativo di clienti

Il vantaggio si traduce

- ✓ in maggiori volumi di prestazioni e/o
- ✓ capacità di praticare prezzi più elevati

Esempi di vantaggi competitivi

▶ Praticare I prezzi più bassi dell'intero settore

- ✓ **Wal-Mart (Lidl? Eurospin? Conad?)**
- ✓ **Ryan Air**

▶ Differenziazione

- ✓ **Johnson & Johnson** – affidabilità del prodotto
- ✓ **Harley-Davidson** – immagine di "re della strada"
- ✓ **Rolex e Chanel** – prestigio del leader di fascia alta del mercato
- ✓ **Mercedes-Benz** – performance e caratteristiche tecniche
- ✓ **Amazon.com** – ampia scelta e praticità

▶ Best cost

- ✓ **Toyota/Lexus** – rapporto qualità / prezzo

Esempi di vantaggi competitivi (segue)

▶ Focalizzazione su una nicchia di mercato

- ✓ **eBay** – aste on line (Aliexpress??)
- ✓ **McAfee** – software antivirus
- ✓ **Starbucks** – bar e bevande al caffè di fascia alta
- ✓ **The Weather Channel** – televisione via cavo

▶ Sviluppo punti di forza legati all'esperienza e alle risorse

- ✓ **FedEx** – consegna piccoli pacchi in 24 ore
- ✓ **Walt Disney** – gestione parchi tematici e nell'intrattenimento per le famiglie
- ✓ **Toyota** – sofisticato sistema di produzione: basso costo e alta qualità
- ✓ **Ritz-Carlton e Four Seasons** – gamma eccezionale di servizi personalizzati

Quali esempi di vantaggi competitivi sono applicabili nel mondo smartphone? O nel BG?

- ▶ **Praticare i prezzi più bassi dell'intero settore**
 - ✓ ?
- ▶ **Differenziazione**
 - ✓ ?
- ▶ **Focalizzazione su una nicchia di mercato?**
 - ✓ ?
- ▶ **Sviluppo punti di forza legati all'esperienza e alle risorse**
 - ✓ ?

Qual è il modello di business ?

- ▶ **Il modello di business dell'impresa spiega "come l'impresa produce ricavi e come riesca a rigenerare gli investimenti in modo da conseguire una redditività positiva"**
 - ✓ Per quali motivi questa strategia è in grado di generare profitto?
 - ✓ In che modo si otterranno i ricavi?
 - ✓ I ricavi saranno sufficienti a coprire i costi operativi?
 - ✓ I clienti riterranno che il valore offerto dalla nostra impresa giustifichi un prezzo tale da generare utili?

La relazione tra strategia d'impresa e modello di business

Strategia. . .

Si riferisce a tutte le iniziative competitive e al piano d'azione dell'impresa per lo svolgimento della propria attività

Modello di business. . . Concerne il come e il perché l'impresa riuscirà a produrre ricavi sufficienti a coprire i costi e generare un profitto e una redditività del capitale altalenanti

Cosa sta cambiando negli attuali modelli di business?

Trade-off uomo/IA e cos'altro?

<https://hbr.org/2017/10/how-ai-will-change-strategy-a-thought-experiment>

Quando manca la capacità di generare un profitto soddisfacente, vuol dire che la strategia è inefficace ed è in pericolo la sopravvivenza stessa dell'impresa

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

125

Figura 6.8 Componenti di un modello di business.

Qual è la relazione tra articolazione del modello di business e creazione del valore?

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it