

## Il modello di business



Avvalersi di un team di programmatori qualificato per lo sviluppo del codice proprietario e mantenere segreto il codice finché i meccanismi di funzionamento del software rimangono riservati

Vendere il sistema operativo ed il pacchetto di software ad un prezzo accattivante

Ricerca vendite consistenti

Fornire un discreto livello di assistenza tecnica a costo zero

Continuare a rinnovare le fonti di ricavo con l'introduzione periodica di versioni software di nuova generazione

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unite.it

127

## Il modello di business dell



Contare sulla partecipazione volontaria di programmatori in tutto il mondo

Raccogliere e testare le migliorie e le nuove applicazioni proposte dalla comunità open source

Commercializzare la famiglia di prodotti Red hat aggiornati e testati alle imprese; l'offerta prevede una quota di sottoscrizione che include un'assistenza garantita entro un'ora, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, in 7 lingue

Rendere disponibile il codice sorgente a titolo gratuito, consentendo una "personalizzazione" di Linux

Sfruttare le competenze specialistiche necessarie per l'uso di Linux nelle applicazioni *multiserver* e multiprocessore, offrendo agli utenti servizi a pagamento di formazione, consulenza, personalizzazione del software e programmazione personalizzata

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unite.it

128

# Qual è il modello di business della vostra azienda simulata in TBG?



## I cinque approcci per realizzare un vantaggio competitivo sostenibile

- ▶ Essere capaci di praticare i prezzi più bassi dell'intero settore, puntando a un vantaggio competitivo basato sul contenimento dei costi
- ▶ Battere i concorrenti puntando su tratti distintivi come una maggiore qualità, una più vasta scelta di prodotti, una performance più elevata, servizi a valore aggiunto, uno *styling* più attraente, la superiorità tecnologica o un ottimo rapporto tra l'offerta e il prezzo
- ▶ Offrire il miglior rapporto qualità/prezzo
- ▶ Concentrarsi su una ristretta nicchia di mercato e conquistare un vantaggio competitivo soddisfacendo i bisogni e i gusti dei suoi acquirenti in modo più efficace rispetto ai concorrenti
- ▶ Sviluppare punti di forza legati all'esperienza e alle risorse dell'impresa per creare capacità competitive difficilmente imitabili o superabili da parte dei concorrenti



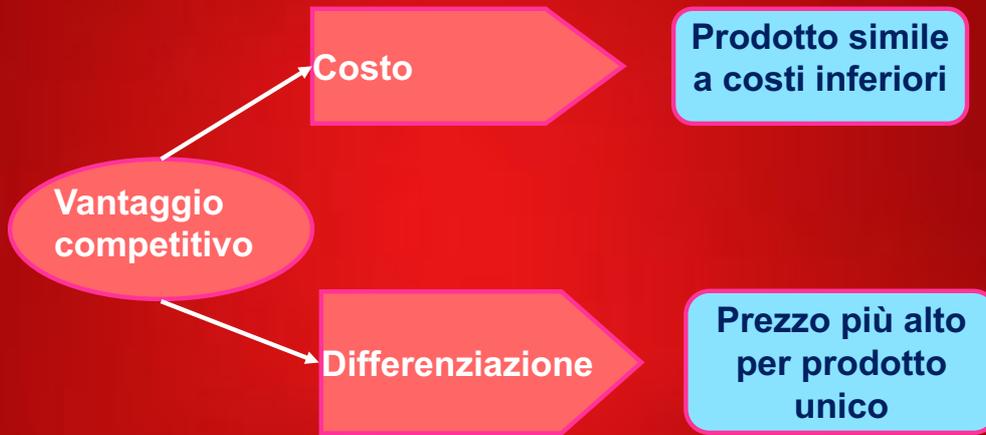
## Le componenti della strategia di business



### Figura 6.1 Strategie competitive.

*Quali relazioni permettono di collegare il modello di business, le strategie competitive, le strategie concorrenziali e le strategie interattive?*

# Tipologie V.C.



# Vantaggio competitivo e strategie competitive di base

		FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	
		Basso Costo	Differenziazione
AMBITTO COMPETITIVO	Intero settore	<i>Leadership di costo</i>	<i>Differenziazione</i>
	Un segmento particolare	<i>Focalizzazione</i>	

## Briefing odierno: esaminare questo video sul caso Kartell:

“Passepartout Philippe Daverio presenta il caso Kartell - Marzo 2003” -

[https://www.youtube.com/results?search\\_query=kartell+analisi+d%27averio](https://www.youtube.com/results?search_query=kartell+analisi+d%27averio)

Anche in base ad ogni altra informazione che potete reperire, cercate di identificare qual è il suo posizionamento secondo la seguente matrice



Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

135

## Leadership di costo/1

**L'impresa si propone di diventare l'azienda che produce ai costi più bassi nel proprio segmento di mercato o settore industriale**

Perseguire economie di scala (riducendo il più possibile il rapporto costi fissi – quantità),  
creare spinte decisive alla riduzione dei costi dei fattori produttivi,  
eliminare i clienti marginali,  
comprimere i costi di gestione della ricerca, dell'assistenza, dell'organizzazione di vendita, della pubblicità,  
inventare tecnologie esclusive o ricercare delle fonti esclusive di approvvigionamento di materie prime, rispetto ai concorrenti.

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it

136

## Leadership di costo/2

vendita di un prodotto standard,  
tensione a sfruttare vantaggi di costo assoluti o di scala, di qualunque origine  
non è sufficiente raggiungere una posizione di leadership da costo; occorre mantenere tale posizione nel tempo  
Il vantaggio della leadership di costo comporta che, a parità di prezzo con i concorrenti, si ottengano profitti più alti  
è richiesta un'elevata quota di mercato o un accesso privilegiato alle fonti di materie prime  
anche il prodotto che si basa sulla leadership di costo deve essere percepito dai clienti come paragonabile ed accettabile in termini di valore dell'offerta in riferimento al prezzo.  
Quindi: "non si possono ignorare le basi minime della differenziazione"

137

## Differenziazione/1

### **ELEMENTI CHIAVE**

**Comprensione dei bisogni e delle preferenze dei clienti**

**Assoluta dedizione dei clienti**

**Conoscenza delle capacità di cui si dispone**

**Innovazione**

138

## Differenziazione/2

### **L'unicità**

**metodo di distribuzione (la rete di intermediari o di punti vendita)**

**design o immagine di marca,**

**tecnologia,**

**caratteristiche funzionali,**

**l'assistenza alla clientela**

...

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unite.it

139

## Differenziazione/3

### **Premium price**

**L'unicità viene compensata con prezzi superiori alla media**

**Attraverso il processo di fidelizzazione dei clienti e alla loro ridotta sensibilità al prezzo, la differenziazione offre difese rispetto alle manovre concorrenziali**

**Al contrario della leader di costo che può essere una sola per settore industriale, all'interno dello stesso settore possono convivere più leader di differenziazione**

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unite.it

140

# Differenziazione/Segmentazione

**Differenziazione**

**Modo con cui si compete: offrendo prodotti unici**

**Segmentazione**

**Ambito nel quale si compete: caratteristica della struttura di mercato**

# Sostenibilità della Differenziazione

- 1. Qualità**
- 2. Fedeltà di marca**
- 3. Innovazione**

# Leadership costo/differenziazione: differenze

Mentre le strategie di costo e di differenziazione tendono ad ottenere il vantaggio competitivo in una vasta gamma di segmenti, le strategie della focalizzazione mirano al vantaggio di costo o alla differenziazione in un segmento ristretto.

## Focalizzazione

**Sui costi**

**Perseguire un vantaggio di costo nel segmento prescelto**

**Sulla differenziazione**

**Perseguire un vantaggio di differenziazione nel segmento prescelto**

# L'implementazione delle strategie

❖ *Adeguamento delle risorse e capacità* esistenti rispetto a quanto previsto dalle strategie generali e specifiche.

❖ *Coerenza con la struttura aziendale* esistente, in particolar modo con la disposizione delle varie posizioni, dei loro rapporti e dei livelli di responsabilità che ne caratterizzano i ruoli.

❖ *Coerenza con la cultura aziendale* cioè l'insieme di esperienze convinzioni ed aspettative condivise dai membri di un'organizzazione tali da sviluppare competenze, valori e riferimenti che influiscano profondamente sui comportamenti individuali e di gruppo dei componenti dell'organizzazione stessa.

145

145



## LA STRATEGIA DI IKEA

**Tabella 1. Distribuzione geografica del mercato e delle vendite Ikea.**

	Europa (inclusa Russia)	Americhe	Asia/ Pacifico
% del mercato globale (2008)	52	29	19
% delle vendite di IKEA (2015)	72	18	10



## LA STRATEGIA DI IKEA

Tabella 2. La strategia capovolta di Ikea.

	Strategie tradizionali di prodotti d'arredamento	IKEA
Design	Tradizionale	Moderno (preziosi)
Famiglie target	Famiglie più anziane, clienti annuali	Famiglie con figli
Sito del negozio	Piccoli punti vendita specializzati	Grandi punti vendita con l'offerta di una ampia varietà di prodotti di arredamento
Posizione	Centro città	Periferia città
Focalizzazione sul prodotto	Prodotti singoli	"Soluzioni complete"
Marketing	Pubblicità	Catalogo gratuito (213 milioni di copie in 13 lingue nel 2012)
Prezzo	Elevato	Basso
Assemblaggio del prodotto	Colo assemblato	Da assemblare in autonomia - consegnato in confezione già pronta per essere portata via
Formati	Locali	Globali
Canali	Canale del produttore	Canale IKEA
Focus finanziario	Margine lordo sulla vendita	Fatturato
Spesi generali	Spesi elevate	Modeste - Servizi clienti innovativi

Prof. Manuel De Nicola - mdenicola@unife.it