

# LE STRATEGIE COMPETITIVE A LIVELLO DI BUSINESS UNIT

---

# Definizione di Strategic Business Unit

- Si tratta di un'unità operativa che vende un determinato insieme di beni o servizi ad un gruppo omogeneo di potenziali clienti affrontando un gruppo definito di concorrenti (che bisogni soddisfiamo? Di chi? Come?).
- Perché la suddivisione in SBU sia efficace è necessario che:
  - Ogni SBU presenti omogeneità nell'offerta verso i potenziali compratori;
  - Se più prodotti hanno in comune produzione, distribuzione e potenziali compratori è ragionevole pensare che debbano essere inclusi nella stessa SBU;
  - La SBU deve avere un mercato sufficientemente ampio da permettere un'organizzazione efficiente e una strategia autonoma.

# Le strategie a livello di SBU

Le strategie attuabili a livello di SBU sono molte.

In genere si distinguono tre categorie:

- ▣ Strategie generiche
  - Leadership di costo
  - Differenziazione
  - Focus su costi e differenziazione
  - Strategia di nicchia
- ▣ Strategie basate sul ciclo di vita del settore
- ▣ Strategie dinamiche, in relazione a particolari situazioni.

Noi in particolare ci concentreremo sulle strategie generiche.

# Le strategie generiche

	Bassi costi	Differenziazione
Raggio d'azione ampio	1 Leadership di costo	2 Leadership di differenziazione
Raggio d'azione ristretto	3 Focus su costi e differenziazione	4 Strategia di nicchia

# Strategie a livello di sbu

Strategie generiche

## 1. LEADERSHIP DI COSTO

(cost leader)

**Obiettivo** della SBU: assumere una posizione di significativo vantaggio di costo rispetto a TUTTI i concorrenti del settore.

Fondamentale è identificare le aree della catena del valore in cui si possono ottenere vantaggi di costo, sviluppando poi le competenze e le capacità per eccellere in una o più di tali aree.

Differenziare costa, quindi il *cost leader* cerca in genere di scegliere un livello di differenziazione che possa essere realizzato a costi bassi e che non sia allo stesso tempo molto inferiore a quello delle imprese che competono sulla differenziazione. Questa strategia ha successo soprattutto in settori in cui i consumatori sono sensibili al prezzo (es. IKEA nella fase iniziale).

Questa strategia richiede forti investimenti in impianti, tecnologie e reti distributive, con continua spinta a controllo e riduzione dei costi. E' adatta in settori in cui sono presenti opportunità per economie di scala. La produzione è spesso localizzata in paesi con costo del lavoro basso, mentre la casa madre mantiene il controllo su progettazione e vendita.

# Strategie a livello di sbu

Strategie generiche

## 1. LEADERSHIP DI COSTO

(cost leader)

Per raggiungere la leadership di costo, l'impresa deve sfruttare al massimo la **legge dell'esperienza**:

Il costo unitario di un prodotto standardizzato si riduce secondo una percentuale costante (normalmente compresa tra il 20% ed il 30%) ogni volta che la produzione cumulata raddoppia.

# Strategie a livello di sbu

Strategie generiche

## 1. LEADERSHIP DI COSTO (cont.)

### Vantaggi:

1. Se aumenta la competizione nel settore e si comincia a concorrere sul prezzo, il leader è già in posizione di vantaggio (con costi più bassi il cost leader può praticare anche prezzi più bassi rispetto ai concorrenti mantenendo lo stesso livello di profitti).
2. Grazie alla sua elevata quota di mercato, l'impresa ha forte potere di negoziazione verso i fornitori.
3. Si limita la possibilità di entrata di nuove imprese, che difficilmente riescono ad imitare un vantaggio competitivo basato sui bassi costi.
4. Il ciclo si autoalimenta: con un aumento della quantità prodotta, i costi diminuiscono (economie di scala) e i profitti aumentano, generando risorse per fare ulteriori investimenti per incrementare la produzione.

# Strategie a livello di sbu

## Strategie generiche

### 1. LEADERSHIP DI COSTO (cont.)

#### Svantaggi:

1. Potrebbero presentarsi concorrenti in grado di produrre a costi altrettanto bassi se non addirittura inferiori, grazie a nuove tecnologie che rendono obsolete tecnologie basate sui grandi volumi a favore di imprese con quantità di produzione più basse.
2. Imprese che affidano la propria leadership di costo al fatto di produrre in paesi con bassi costo del lavoro sono soggette a rischi legati a fluttuazioni dei cambi, misure protezionistiche o presenza di località con costi del lavoro ancora più bassi.
3. Il cost leader, concentrandosi sulle strategie che permettono di mantenere i costi al minimo, rischia di perdere di vista eventuali cambiamenti nei gusti e nelle aspettative dei consumatori.



# Strategie a livello di sbu

Strategie generiche

## 2. LEADERSHIP DI DIFFERENZIAZIONE

**Obiettivo:** offrire un prodotto unico, diverso rispetto a quelli dei concorrenti e a cui il compratore attribuisce un valore superiore.

Se la differenziazione è efficace, l'impresa può applicare un ***premium price***, cioè un prezzo superiore alla media del settore, che i clienti sono disposti a pagare perché convinti che la differenza in qualità valga il prezzo.

La strategia di differenziazione è orientata non tanto alla produzione, come la precedente, quanto allo studio delle esigenze del compratore. Il marketing quindi assume un ruolo fondamentale nel dare ai consumatori la percezione di diversità dei prodotti. Alla base della differenziazione c'è un'efficace **segmentazione del mercato**. È una strategia più adatta a consumatori con alti redditi e gusti sofisticati.

Le risorse devono essere concentrate sulla qualità, sulla costruzione di una forte immagine di marca o sulla innovazione costante.

La strategia di cost leadership genera quote di mercato più alte, mentre quella di differenziazione profitti più elevati.

# Strategie a livello di sbu

Strategie generiche

## 2. LEADERSHIP DI DIFFERENZIAZIONE

(cont.)

### Vantaggi

1. L'impresa è protetta dal potere di negoziazione dei fornitori, perché un eventuale aumento di prezzo degli input ha un impatto più limitato sulla strategia di una SBU orientata alla differenziazione rispetto ad una SBU orientata alla leadership di costo.
2. La differenziazione alza barriere all'entrata di nuovi concorrenti, soprattutto se è basata su immagine di marca che determina affezione del cliente.
3. Anche i concorrenti esistenti possono avere difficoltà a competere con il leader in caso di prodotti differenziati perché per attrarre i compratori devono riuscire a offrire qualcosa di più rispetto a quanto già offerto, spezzando la fedeltà del consumatore verso il concorrente.

# Strategie a livello di sbu

Strategie generiche

## 2. LEADERSHIP DI DIFFERENZIAZIONE

(cont.)

### Svantaggi

1. Il problema principale è **mantenere il vantaggio nel tempo**. Molto spesso i concorrenti sono riusciti a breve ad imitare con successo le strategie dei leader. Questo soprattutto se la differenziazione era basata su caratteristiche fisiche del prodotto o su forme di distribuzione. Se invece la differenziazione è basata su elementi intangibili (immagine di marca, qualità) è maggiore la capacità di mantenere la leadership.
2. La strategia di differenziazione deve considerare il fenomeno della **commoditization**, cioè del fatto che qualsiasi prodotto o servizio, con il tempo, tende a perdere le caratteristiche distintive e a diventare un bene comune (commodity). Es. carta di credito, ipod, ecc. Col passare del tempo il consumatore considera standard quella che fino a poco tempo prima era vista come una caratteristica distintiva (es. fotocamera sul cellulare).

# Strategie a livello di sbu

Strategie generiche

## 3. COST LEADERSHIP e DIFFERENZIAZIONE

Fino a poco tempo fa, cost leadership e differenziazione erano considerate strategie contrapposte. Oggi le tecnologie di produzione flessibile permettono di differenziare mantenendo i costi bassi, rendendo convenienti anche le produzioni in piccole serie e le strategie di nicchia. Questa strategia combinata è possibile anche grazie a produzione modulare, con prodotti e servizi diversi ma basati su ricombinazioni di parti comuni.

Nel breve periodo, per la differenziazione, i costi aumentano ma oltre un certo livello le economie di scala e di scopo fanno diminuire i costi unitari e permettono di allargare la quota di mercato.

E' una strategia vincente in mercati in cui i clienti sono interessati alla qualità ma sono al tempo stesso sensibili al prezzo (es. IKEA oggi).

# Strategie a livello di sbu

Strategie generiche

## 4. STRATEGIA DI NICCHIA

Se la tecnologia evolve velocemente, né la leadership di costo né la differenziazione sono strategie vincenti. In alcuni casi, inoltre, le imprese (o SBU) non hanno risorse sufficienti a sostenere tali strategie e preferiscono investire in un target limitato, focalizzandosi in una particolare nicchia di mercato (geografica, per tipo di clienti o per tipo di prodotto) e con prodotti progettati esclusivamente per questa nicchia.

Dopo aver scelto la nicchia, al suo interno l'impresa (o SBU) può scegliere di praticare una strategia di leadership di costo o di differenziazione.

Il limite di questa strategia è che determina costi di produzione alti (per i bassi volumi e per l'alta differenziazione). Inoltre, spesso le nicchie svaniscono velocemente al cambiare dei gusti dei consumatori o in seguito all'evoluzione della tecnologia. Infine, il produttore di nicchia può diventare una minaccia per il produttore full-line, che ha tutti i vantaggi derivanti dalle economie di scala e di scopo per far uscire il produttore di nicchia dal mercato.

# UN ESEMPIO DI LEADERSHIP DI COSTO

---

**easyJet.com**

# Leadership di Costo: Easyjet

## **Mission di easyJet**

Fornire ai nostri clienti servizi aerei sicuri, convenienti e diretti. Realizzare e offrire un prodotto garantito e affidabile con tariffe interessanti per viaggi di piacere e di lavoro su un'ampia gamma di destinazioni europee. Raggiungere questi obiettivi tramite il miglioramento del nostro personale e stabilendo rapporti di cooperazione duratura con i nostri fornitori.

## **Breve storia**

- Nasce 1994-1995 da un imprenditore greco (Stelios)
- Ispirato modello low cost americano (Southwest Airlines)
- 1992: deregolamentazione del settore del trasporto aereo in EU

# Easyjet - Strategia

- “Educare” il consumatore al low-cost:
  - No pasti – no “frills”: “Quando qualcuno è in viaggio su un autobus, non si aspetta di avere un pasto gratis. Non capisco perché non possiamo educare i nostri clienti a non aspettarsi “frills” a bordo”;
  - No business class – maggior numero di posti a sedere;
  - No agenzie di viaggio (internet + ticketless);
  - Massimizzare le vendite attraverso il sistema della “lotteria” – sulla base della domanda (maggiore domanda di un volo, maggiori i prezzi);
  - Outsourcing di molte attività di terra (check in, information desk, gestione bagagli etc.)- la compagnia gestisce internamente solo aerei, piloti e personale di bordo, marketing;
  - Ufficio centrale (Easyland): informale, paperless, attento ai costi (“no frills”);
  - Un solo tipo di aereo.
- Uso intensivo degli aerei (11.5 h al giorno vs la media del settore di 6 h)
  - Solo point-to-point (no coincidenze)



Quali sono i rischi per una compagnia aerea low cost?

Come ci differenzia dalla concorrenza una volta sul mercato?

## Importanza del brand e della comunicazione

- 10% dei profitti investiti in comunicazione
- Comunicazione aggressiva:
  - Quando la British Airways lancia la Go come compagnia Low Cost, Stelios compra molti biglietti del primo volo e manda il suo personale a fare pubblicità alla sua impresa offrendo voli gratis con Easyjet;
  - Slogan pubblicitari stampati sugli aerei – a volte anche ispirati da controversie con compagnie rivali o di bandiera (es. “Dite no al monopolio Swissair”)

## RYANAIR

- Clientela: soprattutto turistica
- Aeroporti secondari, lontani dal centro città
- Servizio minimo e riduzione dei costi di gestione
- Priorità: viaggiare di più, spendere meno (39€ prezzo medio)

## EASYJET

- Clientela: turistica ma anche business
- Aeroporti secondari ma soprattutto principali
- Qualità e costo del servizio: scelta strategica principale
- Priorità: rapporto qualità prezzo (60€ prezzo medio)

# UN ESEMPIO DI LEADERSHIP DI DIFFERENZIAZIONE

---



# Risultati

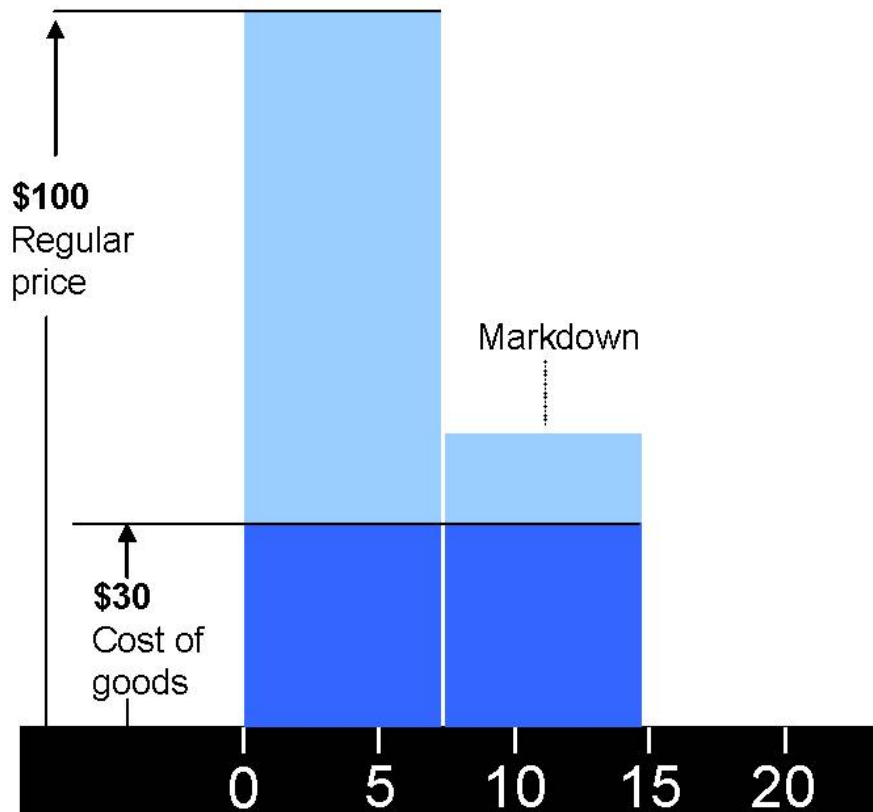
- 1996/1997: Perdite di 3.3 Milioni £;
- 1998: Profitti di 2.3 Milioni £;
- 1999: Profitti alti ma bassi margini per passeggero (1.5 £, circa 2 Euro);
- Nell'ottobre 2000 EasyJet viene quotata alla borsa di Londra. L'impresa cresce velocemente, e nel 2002 acquista il concorrente Go Fly;
- A settembre 2012 Easyjet vanta oltre 600 rotte in 30 paesi, 200 aerei e circa 8000 dipendenti;
- Profitti 2012: 317 milioni £, pari a oltre 510 milioni di euro, contro i 248 milioni £ del 2011, i 154 milioni di sterline del 2010 e i 129 nel 2006.
- Il numero di passeggeri, grazie ad un'intensiva attività promozionale e al rafforzamento del sito, è salito a 58,4 milioni, contro i 54,5 del 2011, i 49 del 2010 e i 33 del 2006.
- Margine per passeggero 2011: 4,5£.

## Leadership di Differenziazione: ZARA

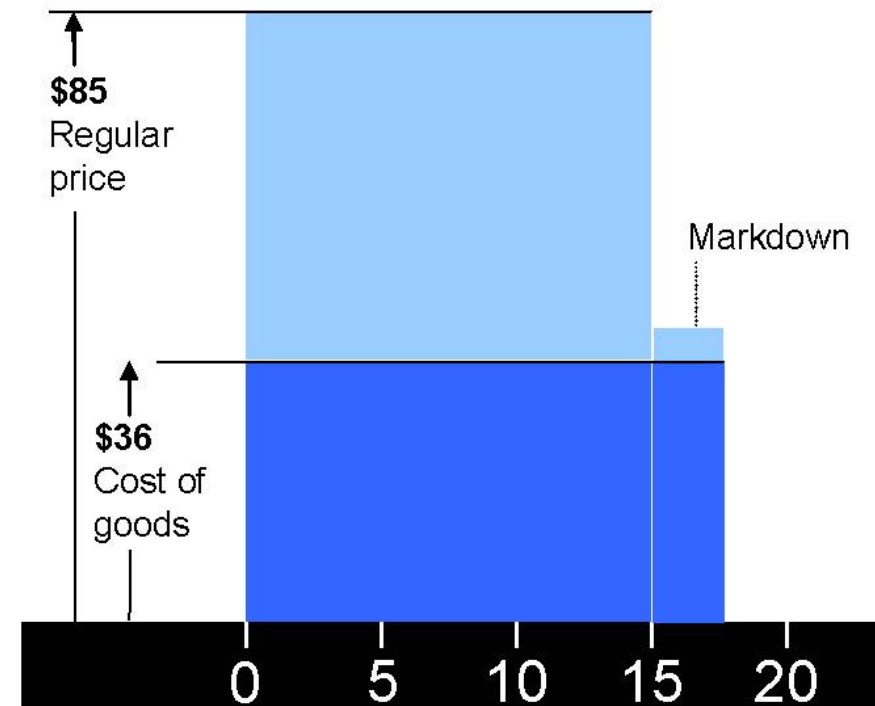


Linee di prodotto che cambiano velocemente, alla moda, e con ragionevole ma non eccessiva qualità intrinseca.

Modelli imitati «cheap chic»: invece di fare tendenza, Zara la segue. In altre parole, quello che si offre sono “vestiti da indossare 10 volte”

**SPECIALTY RETAILER**

UNITS PER SQUARE FOOT

**ZARA**

UNITS PER SQUARE FOOT

## Storia

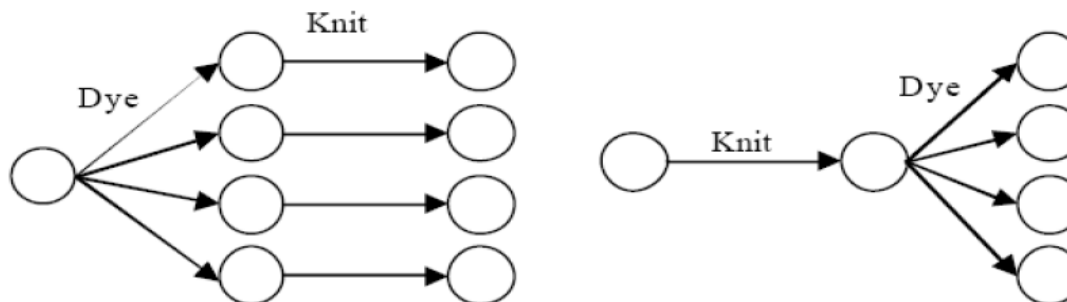
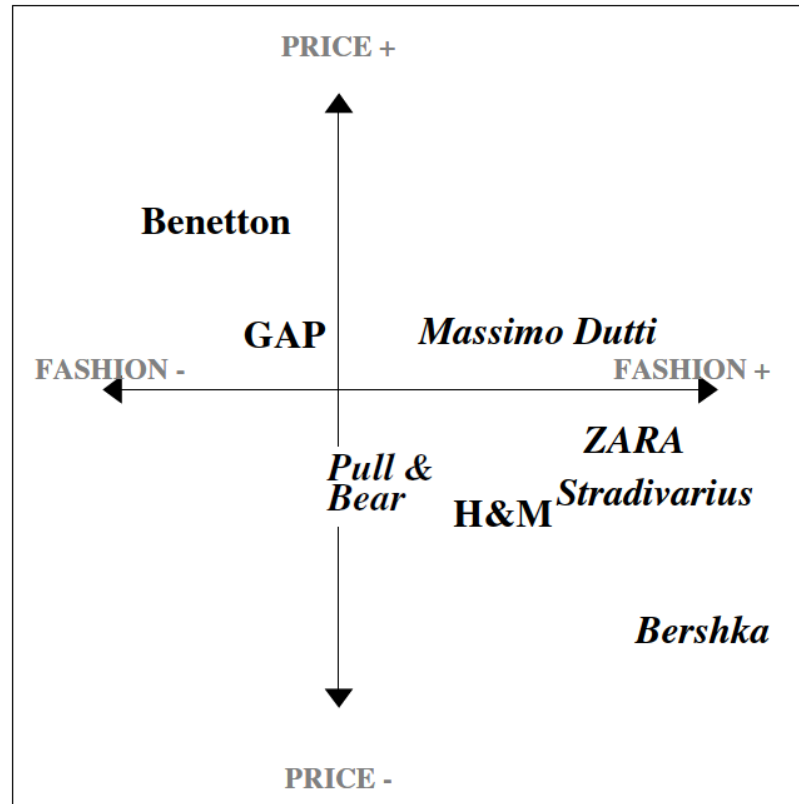
- Amancio Ortega Gaona imprenditore della Galizia, una delle regioni meno industrializzate della Spagna
  - 1963 fonda Confecciones GOA (intimo)
  - 1975 apre il primo negozio ZARA a Madrid
  - Gaona con il tempo espande le linee di prodotto e fonda Inditex (Industria de Diseno Textil) che include altre marche oltre ZARA (es. Massimo Dutti, Pull and Bear, etc.)
  - Oggi è l'uomo più ricco di Spagna, il quinto più ricco al mondo.



# ZARA - Strategia

- Differenziazione rispetto ai competitors basata su:
  - Offerta di una gamma di prodotti altamente differenziata, in continua rotazione e molto attenta alle tendenze del “momento”;
    - Circa 11.000 prodotti diversi sono realizzati ogni anno, contro 2.000-4.000 dei competitor diretti (Benetton, H&M, Gap).
  - Produzione in piccoli lotti che dà ai consumatori l'impressione della scarsità («ora o mai più»);
  - Dinamicità: solo 4-5 mesi dal Design al prodotto nel negozio;
  - 85% di produzione effettuata anche dopo che la stagione è iniziata – contro 0-20% dei competitors (sulla base delle tendenze del mercato);
  - Linea di produzione «corta», con pochi passaggi.

# Il posizionamento di Zara rispetto ai concorrenti



# Design

Approccio tradizionale: 2 collezioni base ispirate ai modelli alta moda (sfilate etc.)

+

Approccio nuovo: contatto diretto tra gli stilisti ZARA e i punti vendita – alcuni prodotti vengono “testati” in negozi chiave e poi si decide se realizzarne una produzione su larga scala

## Punti vendita

- Integrazione verticale a valle (Zara è proprietaria di molti punti vendita e solo dal 1998 ha iniziato a fare Joint Ventures o dare in Franchising i punti vendita)
- Attenzione al punto vendita:



## Produzione

- 40% dei prodotti finiti sono realizzati internamente – 60% acquistati da fornitori esterni:
  - Prodotti più alla moda (più rischiosi e *time-sensitive*): prodotti in piccoli lotti internamente (18 fabbriche in Spagna);
  - Prodotti più *price-sensitive* e più standard: prodotti da fornitori in Asia (risparmio di costo del 20% rispetto alla produzione europea).

# Distribuzione

- Sistema di distribuzione centralizzato:
  - Dal produttore o dalla fabbrica ad un centro di smistamento centralizzato in Spagna (non di stoccaggio);
  - Qui i prodotti vengono stirati, etichettati e preparati alla spedizione
  - Smistamento verso i punti vendita due volte alla settimana attraverso imprese di distribuzione e trasporto aereo (es. DHL).
- Punti vendita in più di 32 paesi e cambiamento rapido dei prodotti alla moda nei punti vendita
  - I prodotti che non vanno bene nel punto vendita vengono immediatamente **ritirati** e rinviati al centro di smistamento, dove vengono inviati ad altri punti vendita (es in un paese dove possano avere più successo) o a una catena di negozi 'close-out' vicini al centro di smistamento (in liquidazione) ;
  - Sono i manager dei punti vendita che decidono il mix di prodotti da tenere in negozio.

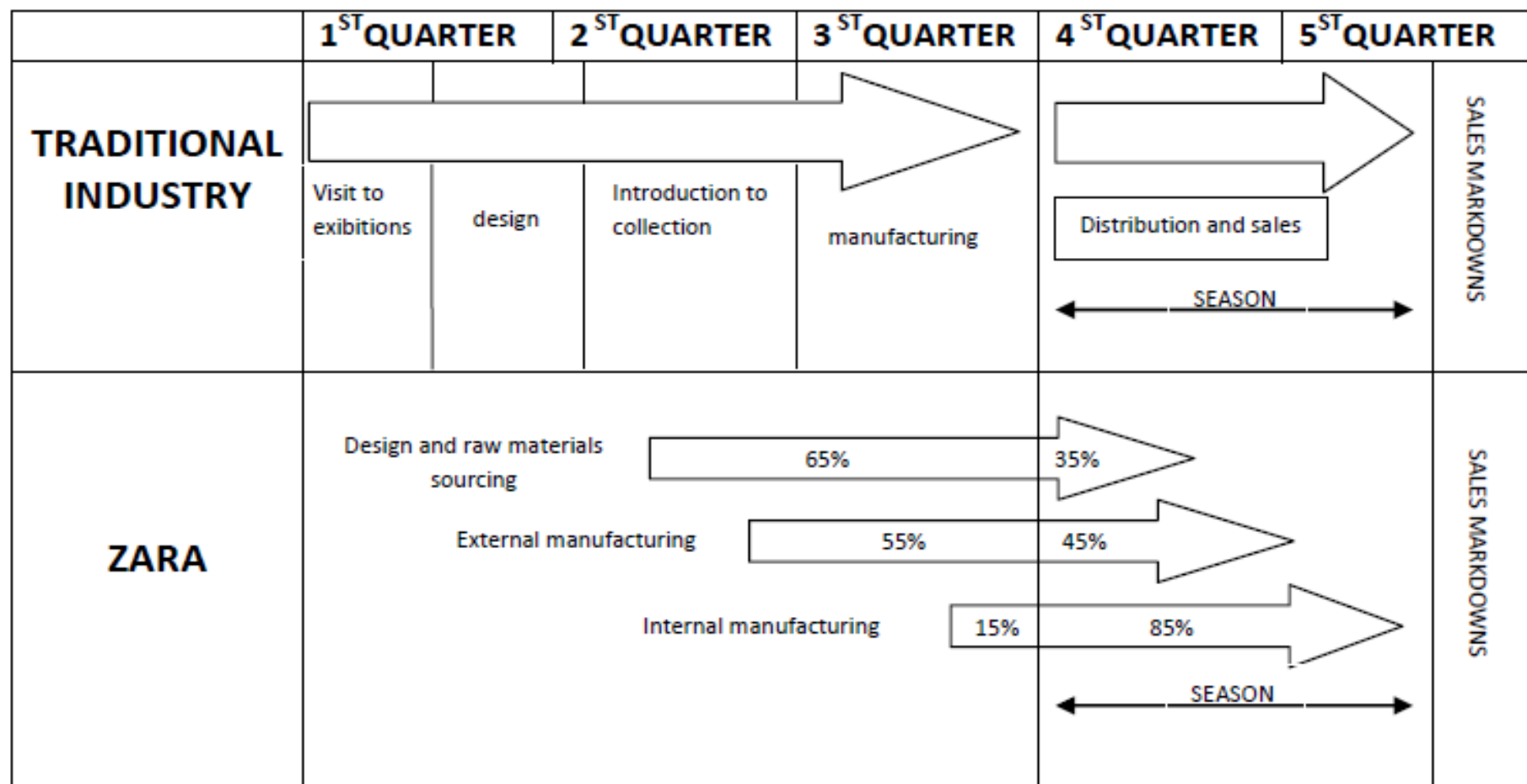
# Organizzazione interna

Team multi-funzionali possono esaminare i prototipi nella hall, scegliere un design e destinare le risorse per la sua produzione in poche ore, se necessario.

I 200 designer stanno nel centro del processo produttivo con ampia disponibilità di riviste specializzate.

I marketing manager sono in stretto contatto con i gestori dei negozi (alcuni lo sono stati), e sono in grado di fornire veloci feedback sui nuovi design e sui possibili prezzi.







## Risultati (m. euro)

	2010	2009	2008	2007	2006
Vendite	12.527	11.084	10.407	9.435	8.196
N. negozi	5.044	4.607	4.264	3.691	3.131
% negozi all'estero	61,8	58,8	55,5	52,7	48,0
Reddito netto	1.741	1.322	1.262	1.258	1.010

# Andamento titolo INDITEX in Borsa



# UN ESEMPIO DI LEADERSHIP DI DIFFERENZIAZIONE

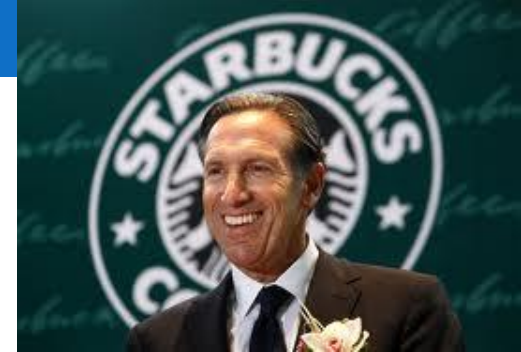
---



# L'esperienza Starbucks: premesse

- **Il caffè è un bene a larga diffusione**
- **Starbucks è riuscito in pochi anni a diventare leader di mercato, con un numero di punti vendita nella sola California più alto del numero totale dei punti vendita di tutti i suoi concorrenti negli interi Stati Uniti**
- **Starbucks vende i suoi caffè a prezzo più alto rispetto alla concorrenza e usa il prezzo come segnale di qualità**
- **Circa 20 piccole catene locali e regionali sono già presenti negli Stati Uniti e all'estero come «imitatori»**

# Storia di Starbucks



Howard Schultz entra come direttore vendite. S. comincia a fornire caffè a bar e ristoranti di lusso

**1982**

Schultz testa il suo “nuovo” concetto di bar a Seattle, servendo il primo Starbucks Caffè Latte

**1984**

Il Giornale acquisisce Starbucks che diventa Starbucks Corp.  
17 Starbucks

**1987**

Starbucks è quotata in borsa come SBUX.  
Prima con un programma azionario anche per dipendenti part-time

**1992**

Nasce la Starbucks Foundation per finanziare programmi educativi

**1997**

**1971**

Nasce il primo Starbucks a Seattle. Vende solo caffè in chicchi e macchine per fare il caffè a casa.

**1983**

A seguito di un viaggio in Italia Schultz rimane impressionato dalla popolarità dei bar in Italia. Vede la possibilità di sviluppare un potenziale simile a Seattle.

**1985**

Schultz diventa CEO e fonda Il Giornale, un locale che serve bevande a base di espresso utilizzando il caffè in grani di Starbucks

**1988**

Starbucks offre piano sanitario a tutto il personale, anche part-time

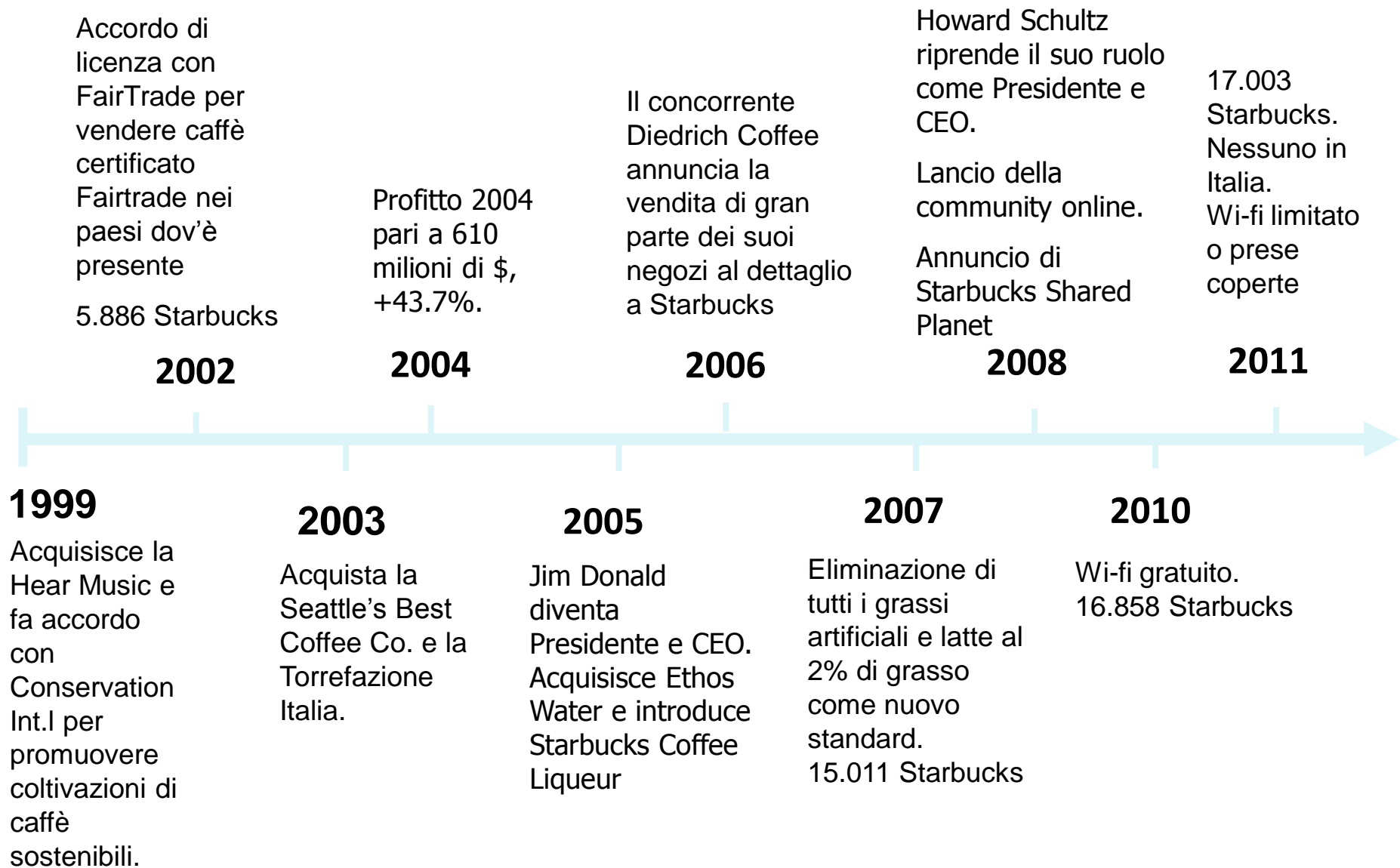
**1996**

Lancio del Bottled Frappuccino® tramite partnership con PepsiCo  
Apre il primo Starbucks fuori USA (Giapp.).  
1.015 Starbucks

**1998**

Acquisizione di Tazo (the) e lancio di Starbucks.com  
Joint venture con Magic Johnson  
1.886 Starbucks

Cont.



# Creare e costruire un marchio

- Il nome “Starbuck” è quello di un personaggio di Moby Dick di Herman Melville;
- L’idea della sirena è quella di «incantare» i bevitori di caffè attirandoli «verso la tazza»;
- Obiettivo è far sì che Starbucks diventi il marchio del settore più facilmente riconosciuto e rispettato nel mondo.



# La mission di Starbucks

Our mission: to inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time. Here are the principles of how we live that every day:

## **Our Coffee**

It has always been, and will always be, about quality. We're passionate about ethically sourcing the finest coffee beans, roasting them with great care, and improving the lives of people who grow them. We care deeply about all of this; our work is never done.

## **Our Partners**

We're called partners, because it's not just a job, it's our passion. Together, we embrace diversity to create a place where each of us can be ourselves. We always treat each other with respect and dignity. And we hold each other to that standard.

## **Our Customers**

When we are fully engaged, we connect with, laugh with, and uplift the lives of our customers – even if just for a few moments. Sure, it starts with the promise of a perfectly made beverage, but our work goes far beyond that. It's really about human connection.

## **Our Stores**

When our customers feel this sense of belonging, our stores become a haven, a break from the worries outside, a place where you can meet with friends. It's about enjoyment at the speed of life – sometimes slow and savored, sometimes faster. Always full of humanity.

## **Our Neighborhood**

Every store is part of a community, and we take our responsibility to be good neighbors seriously. We want to be invited in wherever we do business. We can be a force for positive action – bringing together our partners, customers, and the community to contribute every day. Now we see that our responsibility – and our potential for good – is even larger. The world is looking to Starbucks to set the new standard, yet again. We will lead.

## **Our Shareholders**

We know that as we deliver in each of these areas, we enjoy the kind of success that rewards our shareholders. We are fully accountable to get each of these elements right so that Starbucks – and everyone it touches – can endure and thrive.



# La mission di Starbucks (cont.)

You get more than the finest coffee when you visit a Starbucks-you get great people, first-rate music and a comfortable and upbeat meeting place. We establish the value of buying a product at Starbucks by our uncompromising quality and by building a personal relationship with each of our customers. Starbucks is rekindling America's love affair with coffee, bringing romance and fresh flavor back to the brew (Howard Schultz).

# Principali elementi della strategia di SB

- Posizione di leadership con propri negozi in mercati chiave: USA, Giappone, Australia, Gran Bretagna (oltre 50 paesi);
- Focus continuo sulla crescita, realizzata tramite innovazione: almeno due nuove bevande/idee ogni anno;
- Miglioramento continuo del processo (es. pre-ordini online o al telefono);
- Entrata preventiva e crescita aggressiva su tutti i mercati target (1992 primo accordo con libreria Barnes & Nobles);
- Uso del marchio per entrare in nuove categorie di prodotto e canali;
- Mantenimento dei propri valori, cultura e principi guida. Starbucks dà molto alle comunità in cui si inserisce, e si interessa del benessere dei propri fornitori e dei propri dipendenti.

# Il ruolo chiave dell'innovazione

- Essendo il caffè un prodotto “commodity”, se SB non innova continuamente rischia di essere soppiantata da nuovi entranti che attuano politiche a prezzo più basso o a maggiore orientamento verso la salute.
- Nuovi canali distributivi e modalità di vendita (vendita online, drive thru)
- Focus sulla qualità: del prodotto offerto, dell'ambiente di lavoro, di tutte le fasi di lavorazione e trasformazione della materia prima, della comunità in cui opera: «to build a company with soul».
- Importanza fondamentale dei dipendenti che sono soddisfatti del proprio lavoro, quindi conoscono i prodotti, fanno attenzione ai dettagli nel preparare le bevande e comunicano la passione e la devozione dell'impresa al consumatore.

# Il trattamento dei dipendenti

Working at Starbucks is a lot like working with your friends. We understand, respect, appreciate and include different people. And we believe in keeping each other informed, so our senior leaders regularly hold Open Forum events to answer your questions.

The Starbucks Total Pay package is called “Your Special Blend” because it’s just for you. Your Special Blend might include:

- Competitive pay
- Insurance: medical, prescription drug, dental, vision, life, disability
- Bonuses
- Paid time off
- Retirement savings plan
- Equity in the form of Starbucks stock and discounted stock purchase plan
- Adoption assistance
- Domestic partner benefits
- Emergency financial aid
- Referral and support resources for child and eldercare
- A free pound of coffee each week

# La localizzazione

- I caffè Starbucks sono di solito localizzati in punti ad alto passaggio e molto visibili.
- Le dimensioni dei locali possono variare ampiamente e si possono perciò adattare a diversi contesti (campus universitari, centri urbani, centri commerciali, palazzi ad uso uffici, aeroporti, librerie, ecc.)
- Grande attenzione è posta a favorire l'accesso sia per pedoni che per guidatori (drive-thru)

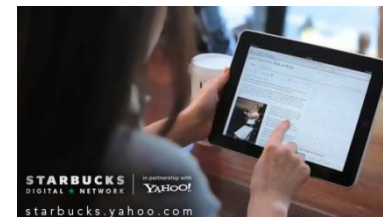
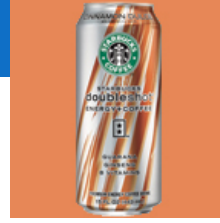




# I prodotti

46

- Bevande a base di caffè, tostato e macinato da SB; caffè espresso alla «italiana»; pasticcini e panini. Tutti serviti in ambienti confortevoli e «di stile».
- Drink in bottiglia e lattina (RTD – Ready to drink)
- Caffè in grani
- Macchine da caffè espresso, macina-caffè da usare a casa
- The prodotto dalla Tazo tea company
- Tazze, compact disc e articoli da regalo
- Starbucks Card



# I clienti

I clienti possono essere:

- Abituali, si recano da SB ogni giorno, mentre vanno al lavoro o escono per compere
- «Catturati», sono in un ambiente limitato in cui l'unica offerta disponibile senza doversi spostare è data da SB (Campus, aeroporto, ecc.).

I clienti pagano in media di più per un caffè SB (\$1.89 contro gli 0.69\$ di un caffè standard).

**PERCHE'?**

# Performance: prezzo delle azioni SBUX dal lancio





# Le sfide future

- Ambiente molto attrattivo: elevata probabilità di nuovi concorrenti;
- Ambiente molto competitivo: sia piccoli concorrenti locali, con una base di affezionati clienti, sia fast food che sempre più spesso hanno angoli per caffè, sia altre catene simili, anche se più piccole;
- Prodotto maturo e con domanda in calo per gli effetti sulla salute della caffeina: allargamento su altri prodotti senza però diventare un fast food



# Alcune scelte strategiche

- **Prodotto:** quali scelte per mantenere la differenziazione?
- **Prezzo:** abbassarlo o mantenerlo inalterato (concorrenza, crisi)?
- **Distribuzione:** come mantenere una presenza capillare sul territorio senza auto-cannibalizzarsi ma senza allo stesso tempo lasciare spazio ai concorrenti (nel 2008 furono chiusi più di 800 locali perché non performanti)?
- **Promozione:** come rafforzare ulteriormente il marchio?
- **Presenza internazionale:** in quali nuovi mercati entrare? Come sfruttare prodotti standard e allo stesso tempo offrire prodotti adattati ai gusti locali?



# UN ESEMPIO DI LEADERSHIP DI COSTO E DIFFERENZIAZIONE

---



## La mission

The IKEA Concept is based on offering a wide range of well designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them. Rather than selling expensive home furnishings that only a few can buy, the IKEA Concept makes it possible to serve the many by providing low-priced products that contribute to helping more people live a better life at home.

The IKEA Concept guides the way IKEA products are designed, manufactured, transported, sold and assembled. All of these factors contribute to transforming the IKEA Concept into a reality.



## Gli inizi

- Fondata da Ingvar Kamprad nel 1943
- Il nome IKEA deriva dalle iniziali del fondatore più le prime lettere di Elmtaryd e Agunnaryd, la fattoria e il villaggio in cui crebbe.
- Primo negozio aperto nel 1953, l'esterno dipinto di giallo e blu, i colori nazionali della Svezia.
- Si iniziano a testare i pacchi piatti, che permettono di abbassare notevolmente i costi di stoccaggio e distribuzione.
- Primo negozio fuori dalla Svezia aperto nel 1963 (Norvegia, Oslo).



## Il sistema di fornitura

- 1.800 fornitori in 55 paesi
- Acquisto della maggior parte dei prodotti dall'Europa, ma anche dall'Asia
- Produce molti dei suoi prodotti tramite il gruppo industriale di Swedwood di IKEA
- Swedwood è stato fondato nel 1991 ed è formato da segherie ed imprese





## Struttura e gamma di prodotti

- 76.000 addetti in 43 paesi
- Oltre 10.000 articoli venduti
- 760 addetti allo sviluppo prodotti
- Nel 1997 viene lanciata la linea Children's IKEA



## Design dei prodotti

- Semplice e diretto.
- Prodotti resistenti e facili da utilizzare.
  - Riflettono e facilitano uno stile di vita naturale e senza limiti
  - Sono colorati, adatti a tutte le età.





# Il catalogo IKEA

- E' la pubblicazione con il maggior numero di copie al mondo
- 25 lingue e 45 diverse edizioni
- Il principale obiettivo è di richiamare i clienti ai negozi per tutto l'anno
- Attenzione verso l'ambiente

**212 million**  
**IKEA catalogues**

**Number of IKEA catalogues (millions)**

1951	2008	2009	2010	2011	2012
0.3	199	199	198	208	212



**PRINTED CATALOGUES,  
LANGUAGES & EDITIONS**

The IKEA Catalogue was printed in 212 million copies, 29 languages and 62 editions.



## Chi sono i clienti IKEA?

- Individui e famiglie per i quali il prezzo è più importante dei valori culturali;
- Soggetti che devono arredare una nuova casa e non hanno ancora mobilio;
- Fondamentale mantenere un prodotto funzionale, facile da assemblare e smontare.

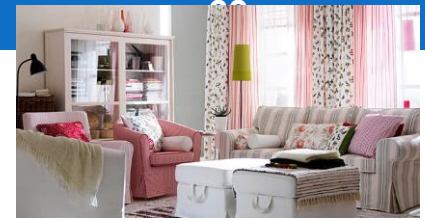


## Focus sulla qualità

- I prodotti IKEA hanno l'etichetta "Design and Quality, IKEA of Sweden" e sono venduti solo in negozi IKEA.
  - IKEA lavora per assicurare che i prodotti e i materiali siano adatti a minimizzare qualsiasi impatto negativo sull'ambiente, e non siano pericolosi per la salute dei clienti.
  - I prodotti IKEA devono essere prodotti in ambienti di lavoro accettabili da fornitori che si assumono responsabilità sull'impatto ambientale della propria attività.
- 
- E' centrata sugli aspetti importanti. Una finitura costosa che rimane sotto il tavolo o dentro un cassetto ne migliorerebbe l'uso? Assolutamente no. Quindi i progettisti IKEA non lo fanno, perché un prodotto non ha senso se costa troppo per i clienti.
  - I progettisti IKEA progettano ogni prodotto cominciando da un bisogno funzionale e da un prezzo. Poi usano il proprio bagaglio di conoscenza per creare prodotti funzionali, spesso con stili coordinati. Dopo di che si punta su alti volumi di produzione per diminuire ulteriormente i prezzi.



# I punti vendita



- All'interno dei punti vendita IKEA, ci sono centinaia di esposizioni;
  - Allestimento di intere camere
  - Case reali
  - Combinazioni di prodotto per fornire al cliente nuove idee su come allestire i propri ambienti
- Oltre 10.000 diversi prodotti sono presenti nei negozi IKEA;
- Ogni anno vengono introdotti molti nuovi prodotti.



# Strategia di costo

- Attenzione maniacale agli sprechi e ai costi:
  - Sin dall'inizio lo spreco era considerato peccato mortale in azienda, attenzione a spengere le luci e i computer;
  - Manager viaggiano in pullman e non in taxi quando vanno in missione.
- Il prezzo target deve essere 30-50% inferiore rispetto a quello dei competitor nello stesso segmento di mercato
  - Si parte dal prezzo e poi si pianifica la produzione;
  - Uso dei fornitori esterni (1800) in più di 50 paesi – soprattutto i paesi in via di sviluppo che offrono manodopera a basso costo;
  - Uso oculato dei materiali: alta qualità nelle superfici visibili, bassa qualità nelle superfici nascoste.
- Una volta definito il prezzo e il fornitore, si avvia la fase di design e IKEA fa circolare il *product brief* tra i suoi designer e tra designer freelance e apre una “gara” tra i designer al termine della quale l'impresa seleziona il design migliore.
  - Il design deve anche ridurre l'ingombro per il trasporto (pacchi piatti e da montare a casa) e si cerca la massimizzazione del numero dei prodotti per pallet nel trasporto aziendale.

# Strategia di differenziazione

- Si è sviluppata solo recentemente. All'inizio il design IKEA era orribile, dagli anni 90 è diventato importante e lo slogan è diventato "low price with meaning" – si parla anche di "design democratico"



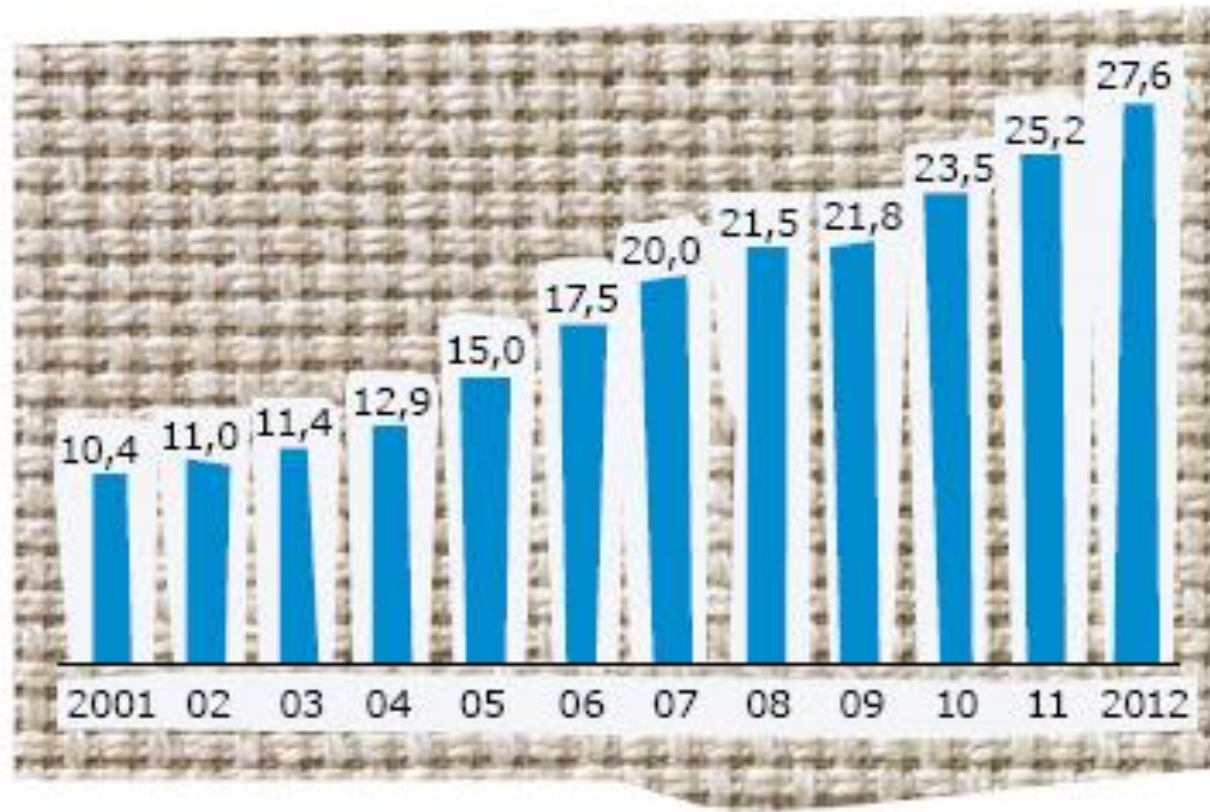
- 1995

## **Nasce la prima collezione IKEA PS**

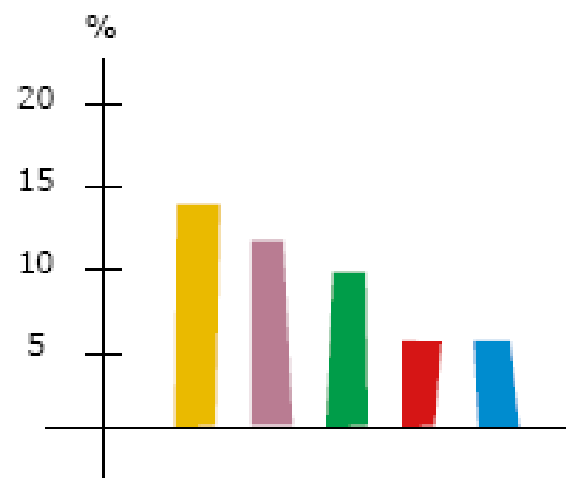
Lanciata durante il Salone del Mobile di Milano, PS, che sta per POST SCRIPTUM, è l'ultima aggiunta al mondo del design IKEA. La collezione PS è un modo per condividere i valori IKEA sul design: forma, funzione e prezzo basso. Con IKEA PS i designer sono liberi di usare tutta la loro creatività per sviluppare prodotti originali.

## Risultati

E' una compagnia non quotata quindi non è possibile accedere ai bilanci.  
Dal report aziendale:

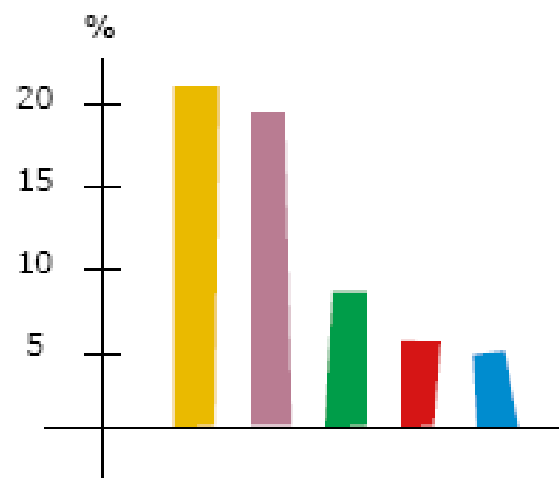


**Total Revenue in EUR billion 2001-2012**



**TOP 5 SELLING COUNTRIES**

	Germany	14%
	USA	12%
	France	9%
	Italy	6%
	Russia	6%



**TOP 5 PURCHASING COUNTRIES**

	China	22%
	Poland	18%
	Italy	8%
	Sweden	5%
	Lithuania	4%



# Risultati

**338**  
IKEA stores

Number of IKEA stores

1958	2008	2009	2010	2011	2012
1	285	301	316	325	338



**154,000**  
IKEA co-workers

Number of IKEA co-workers (thousands)

1958	2008	2009	2010	2011	2012
0.1	135	134	145	151	154

# Punti di forza e di debolezza del sistema IKEA

## **Punti di forza:**

- Prezzi bassi;
- Copertura pubblicitaria (catalogo, sito, radio, passaparola)
- Buona presenza online
- Ampia gamma di prodotti e stili
- Area self-service
- Un unico punto vendita di riferimento
- Ricostruzione ambienti
- Presenza in negozio di ristorante, negozio vendita prodotti alimentari, area bimbi, nursery, area fumatori

## **Punti di debolezza:**

- Dover montare da sé i mobili;
- Poche localizzazioni
- Negozi per alcuni troppo grandi

In sintesi:

Cosa ha permesso ad IKEA di avere tanto successo con un prodotto relativamente standardizzato in un settore in cui sono forti le influenze culturali?

- Ha puntato su consumatori che non danno importanza allo status, poco conservatori, di educazione elevata. Inoltre questi gruppi hanno meno differenze inter-culturali di altri e sono più aperti ad adattarsi a nuove visioni e a nuovi valori.

# In sintesi (strategia e pianificazione strategica)

## ○ Le decisioni strategiche: intro

- ▣ Definizione strategia
- ▣ I livelli della gestione strategica: corporate, business, funzionale
- ▣ Strategia deliberata ed emergente

## ○ La pianificazione strategica

1. Definizione della mission
2. Analisi ambiente e contesto competitivo
  - 2a) PEST
  - 2b) Analisi contesto competitivo
    - Analisi di settore
      - Definizione di settore (in senso stretto e allargato)
      - Struttura di mercato
      - Attrattività di settore (5 forze di Porter, barriere entrata e uscita, modello del ciclo di vita)
    - Analisi dei concorrenti (gruppi strategici)
    - Analisi della domanda (segmentazione)
3. Analisi risorse
  - Punti di forza e debolezza
  - Vantaggio competitivo
    - Definizione
    - Sostenibilità del vantaggio competitivo
    - Erosione vantaggio competitivo

**Cont.**

## ○ La corporate strategy

### ■ Impresa mono-business

- Make or buy? (Costi di transazione: coordinamento e incentivazione)
- Strategie di sviluppo
  - Concentrazione (integrazione verticale e orizzontale)
  - Diversificazione (concentrica e conglomerata)
- Strategie di stabilità
  - Attesa da buona posizione o attesa da posizione debole
- Strategie di contrazione
  - Turnaround
  - Captive o cessione
  - Abbandono (liquidazione, fallimento/bancarotta)

### ■ Impresa multi-business

- Impresa diversificata
- Matrice BCG
- Matrice GE-McKinsey

## ○ La strategia a livello di SBU

### ■ Strategie generiche

- Leadership di costo
- Strategia di differenziazione
- Focus su costo e differenziazione
- Strategia di nicchia