

GIOVANNA CAMPOPIANO

Professore Associato
Università degli Studi di Bergamo

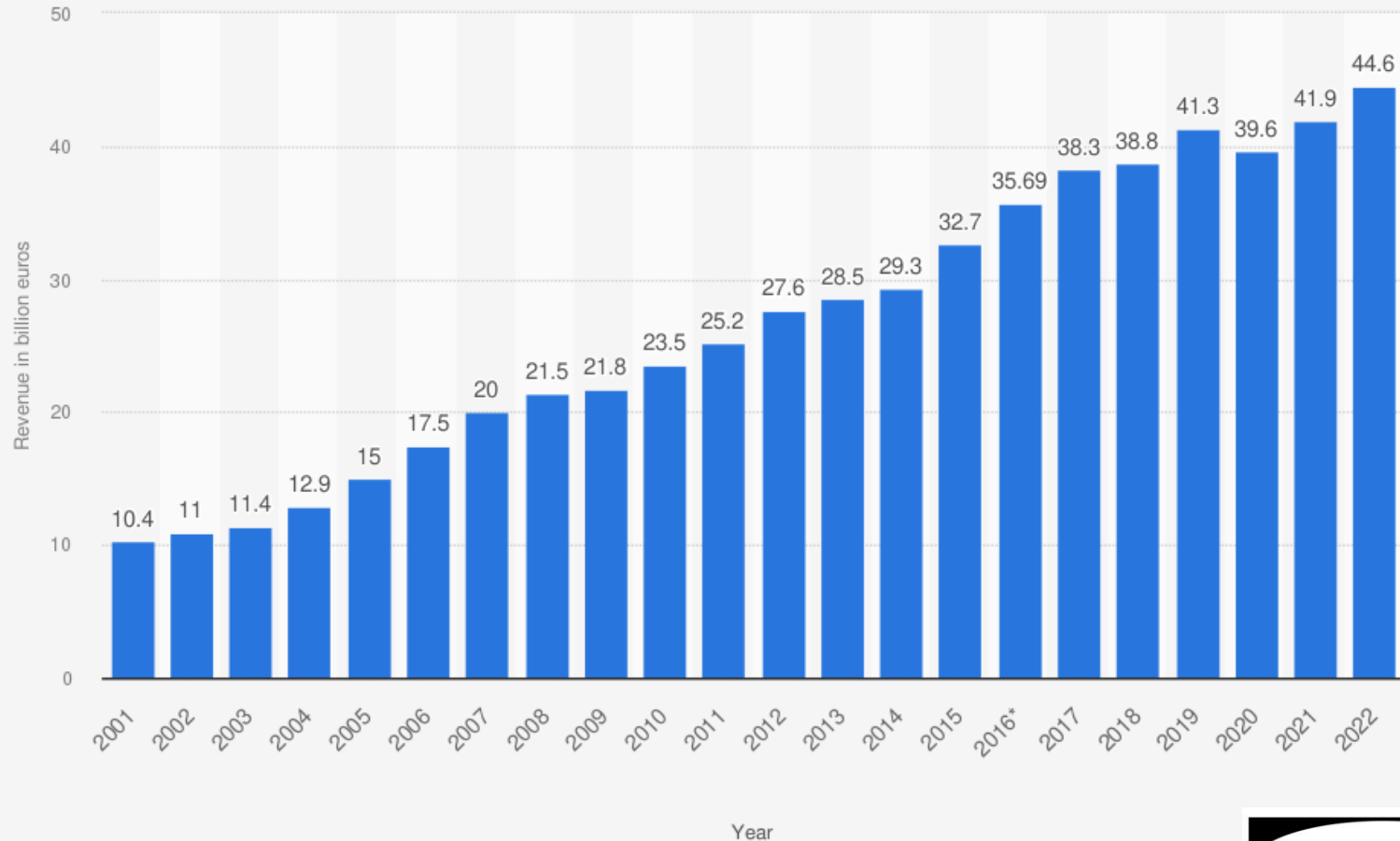
STRATEGIA E SISTEMI DI PIANIFICAZIONE

Posizionamento Strategico



- Comprendere i principi del posizionamento strategico e conoscere il concetto di strategie competitive generiche
- Saper analizzare diversi gruppi di clienti e implicazioni sul posizionamento strategico
- Saper applicare l'orologio strategico come metodo alternativo per analizzare il posizionamento strategico

Annual revenue of the IKEA Group worldwide from 2001 to 2022 (in billion euros)



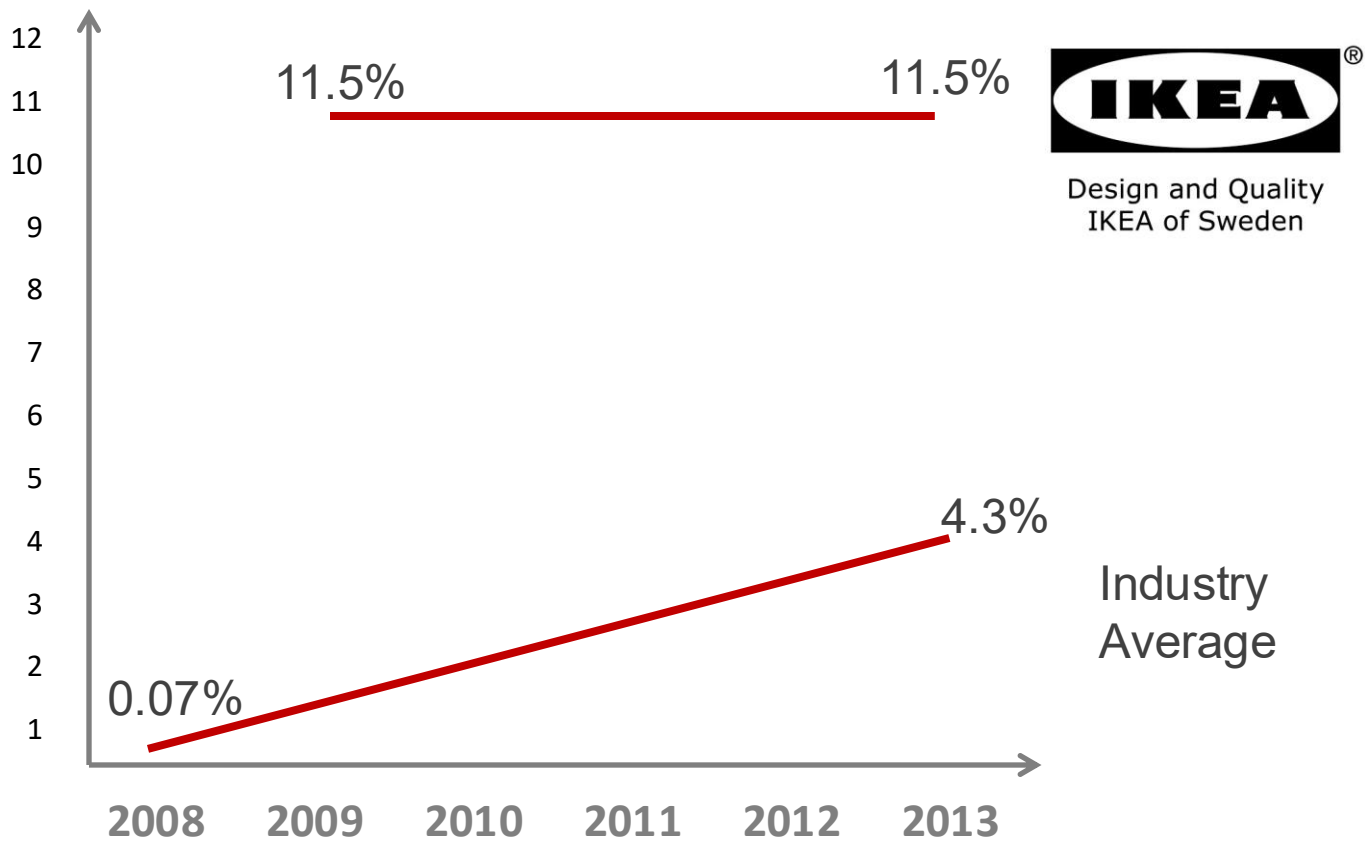
Source
IKEA
© Statista 2023

Additional Information:
Worldwide; IKEA; 2001 to 2022



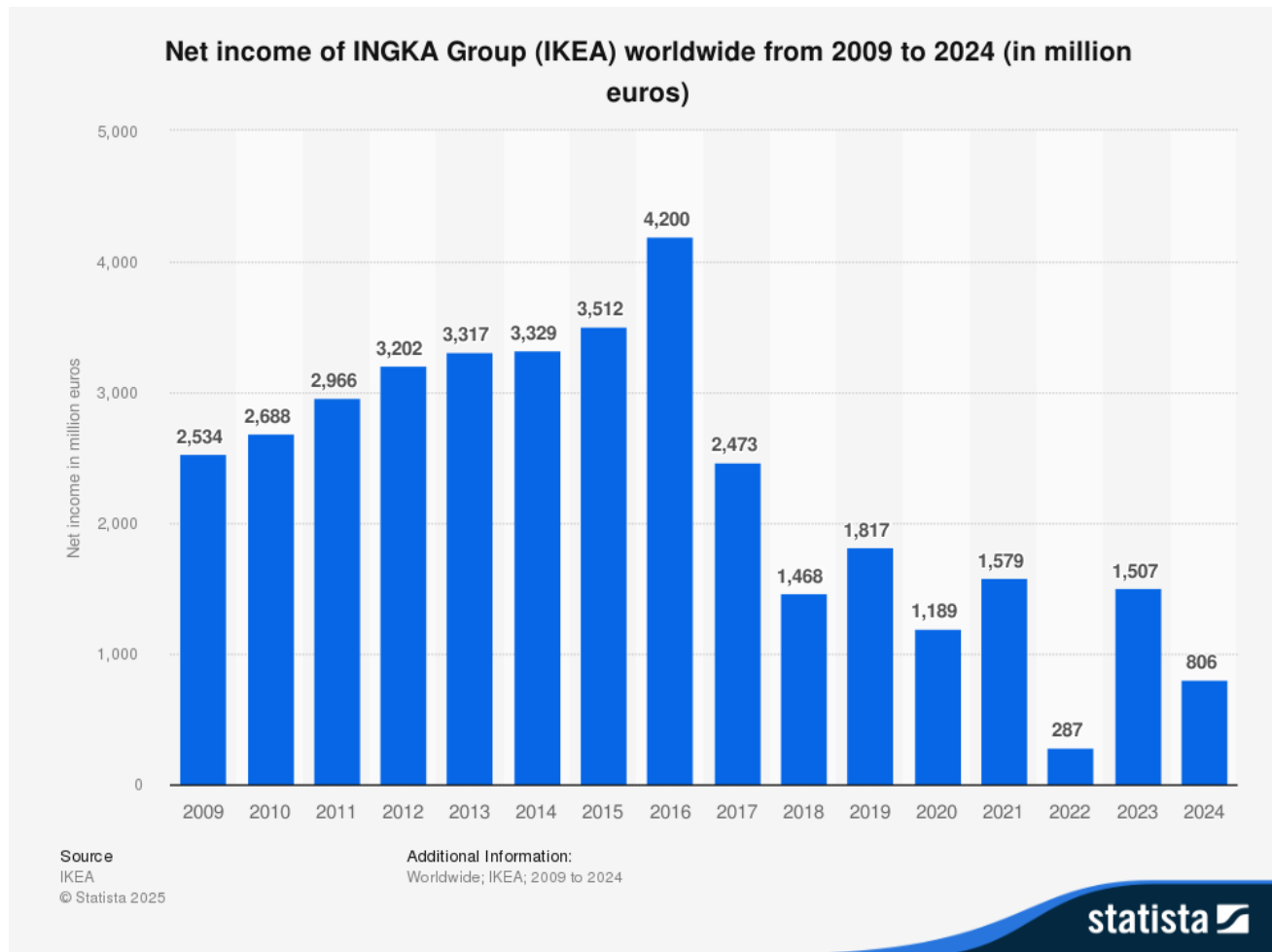
Design and Quality
IKEA of Sweden

Furniture retailing – Net profit margin



Source: Sageworks

...anche se la situazione non è statica per l'impresa



COSA STA FACENDO IKEA? QUAL È L'APPROCCIO IKEA?

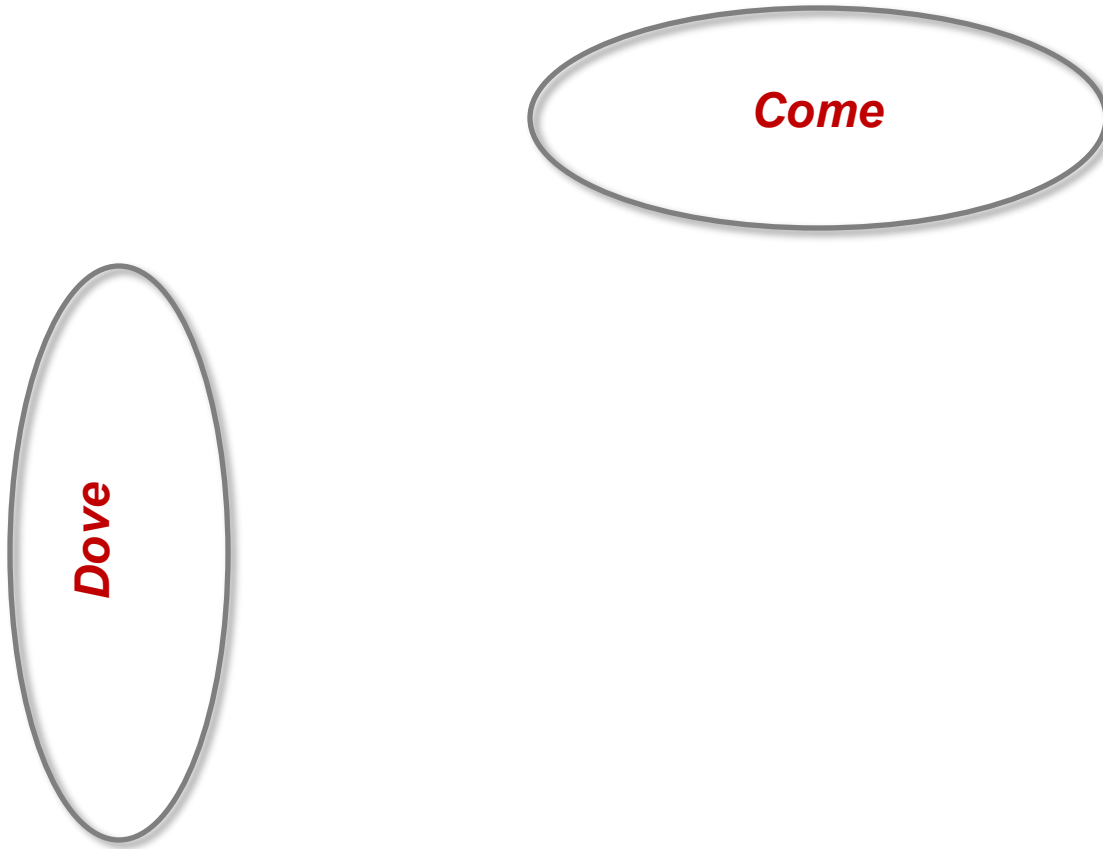
Creazione di
una posizione
di mercato
unica e di
valore
(Dove)

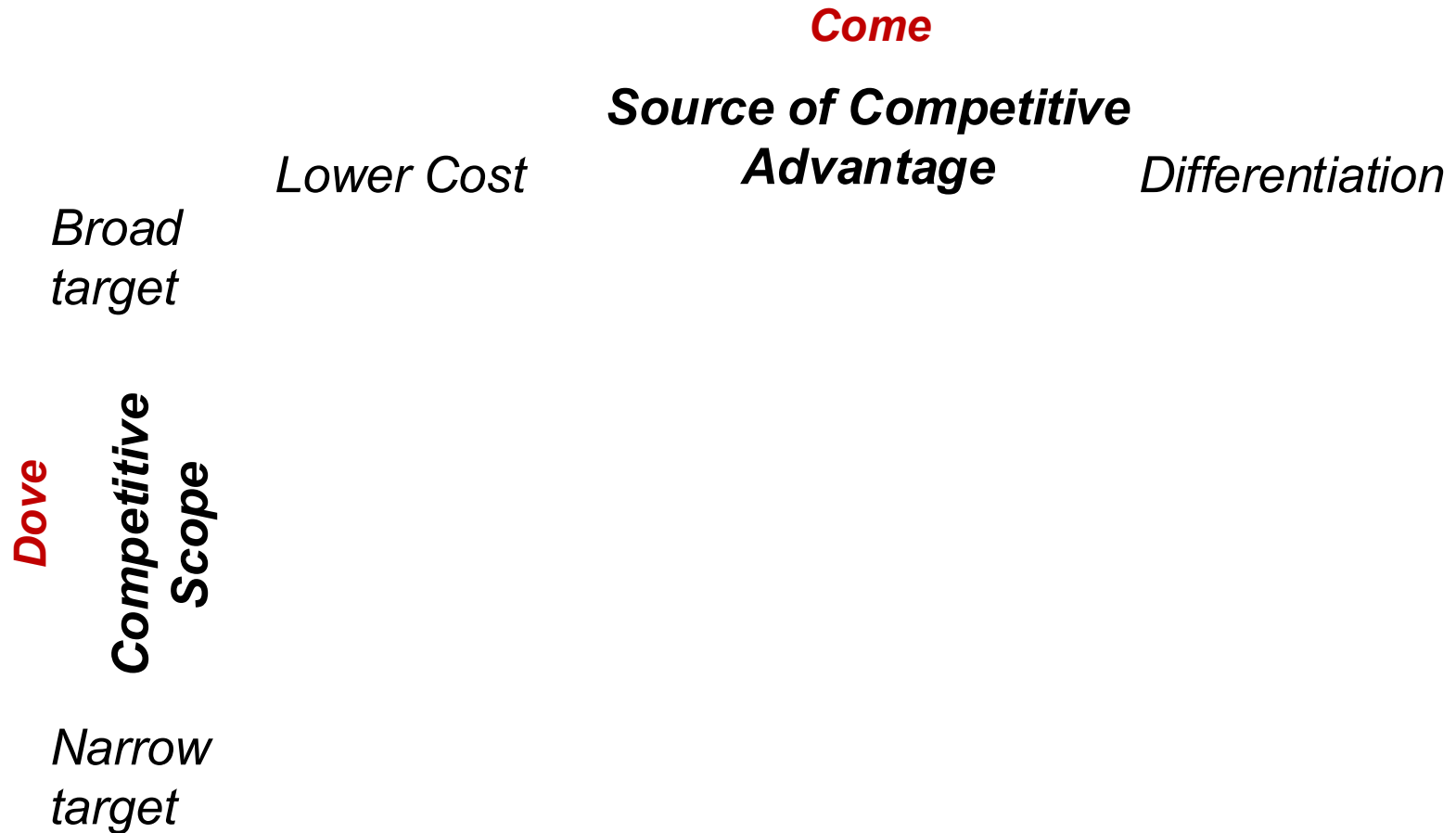
+

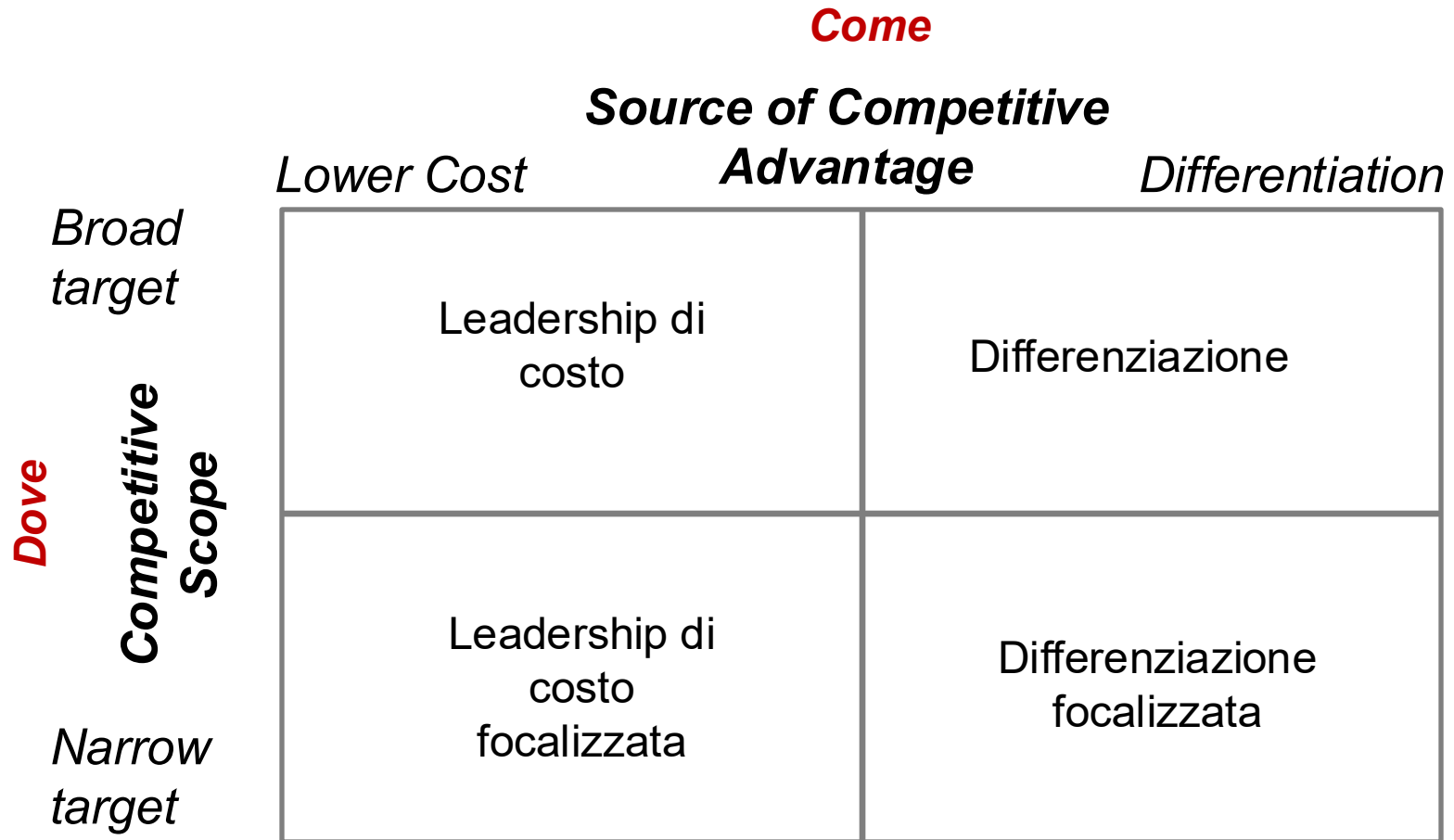
Capacità di
occupare e
difendere la
posizione di
mercato
(Come)

“Strategy can be viewed as building defenses against the competitive forces or finding a position in the industry where the forces are weakest”

Porter (1980)









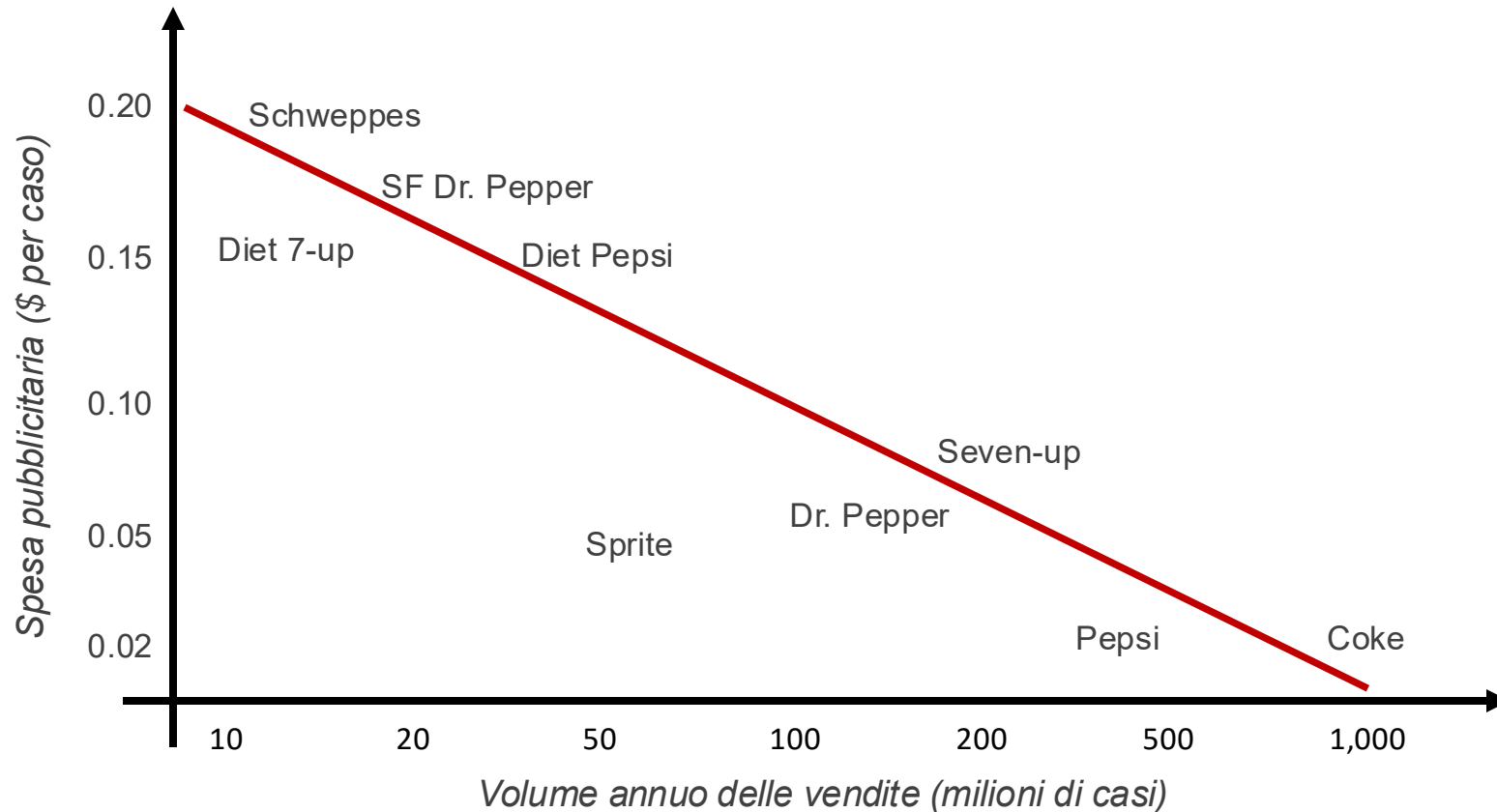
- Economie di scala
- Economie dell'apprendimento
- Tecnologia di processo e progettazione di processo
- Design del prodotto

- Costi di input
- Utilizzo delle capacità
- Efficienza gestionale/organizzativa



- Esistono **economie di scala** ogniqualvolta aumenti proporzionali delle quantità di fattori produttivi impiegati in un processo di produzione si traducano in costi unitari inferiori
- Le economie di scala derivano da tre fonti principali:
 - **Relazioni tecniche input-output**: in molte attività, gli aumenti della produzione non richiedono aumenti proporzionati dei fattori produttivi
 - **Indivisibilità**: molte risorse e attività sono "unitarie", non sono disponibili in piccole dimensioni. Pertanto, offrono economie di scala in quanto le imprese sono in grado di ripartire i costi di queste voci su volumi di produzione maggiori
 - **Specializzazione**: una maggiore scala consente una maggiore specializzazione delle attività. La produzione di massa comporta la suddivisione del processo di produzione in compiti separati eseguiti da lavoratori specializzati che utilizzano attrezzature specializzate. La divisione del lavoro promuove l'apprendimento e assiste l'automazione

Economie di scala nella pubblicità: l'industria statunitense delle bevande analcoliche



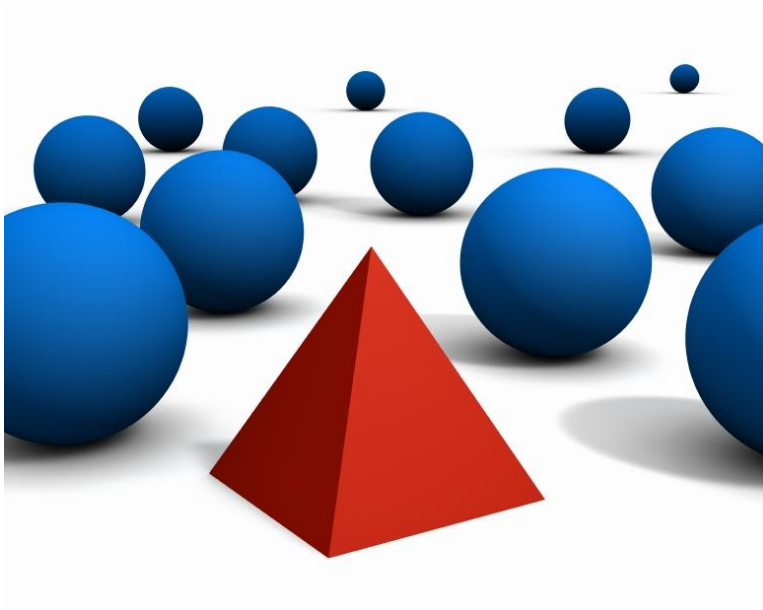
- **Economie di apprendimento** - La curva dell'esperienza ha la sua base nell'apprendimento attraverso la pratica. La ripetizione sviluppa sia le abilità individuali che le routine organizzative
- **Tecnologia di processo e progettazione dei processi** - I processi superiori possono essere una fonte di enormi economie di costo. La reingegnerizzazione dei processi aziendali (BPR) è un approccio alla riprogettazione dei processi operativi che è diventato molto popolare nel corso degli anni 1990
- **Product Design** - Design-for-manufacturing, ovvero progettare prodotti per facilità di produzione piuttosto che semplicemente per funzionalità ed estetica, può offrire notevoli risparmi sui costi, soprattutto se collegato all'introduzione di nuove tecnologie di processo
- **Utilizzo delle capacità** - Nel breve e medio termine, la capacità degli impianti è più o meno fissa e le variazioni nella produzione causano un aumento o una diminuzione dell'utilizzo della capacità. La sottoutilizzazione aumenta i costi unitari perché i costi fissi devono essere ripartiti su un minor numero di unità di produzione

- **Costi di input** - Ci sono diversi motivi per cui un'impresa può pagare meno per un input rispetto ai suoi concorrenti:
 - **Differenze di localizzazione nei prezzi degli input:** i prezzi degli input, in particolare i tassi salariali, variano da una località all'altra
 - **Proprietà di fonti di approvvigionamento a basso costo:** nelle industrie ad alta intensità di materie prime, la proprietà di fonti di materiale a basso costo può offrire un enorme vantaggio in termini di costi
 - **Potere contrattuale:** la capacità di negoziare prezzi preferenziali e sconti può essere una delle principali fonti di vantaggio in termini di costi per i leader del settore, in particolare nella vendita al dettaglio
- **Efficienza manageriale / organizzativa** - Anche dopo aver tenuto conto dei fattori di costo di base - scala, tecnologia, progettazione di prodotti e processi, costi di input e utilizzo della capacità - in genere rimangono differenze di costo inspiegabili tra le imprese. Queste efficienze residue riguardano la misura in cui l'impresa si avvicina alla sua frontiera di efficienza di funzionamento ottimale che dipende dalla capacità dell'impresa di eliminare lo "slack organizzativo".

- Eccessiva enfasi sull'efficienza (interna) – perdita di attenzione sul cliente
- Settore basato sulle materie prime: ci può essere un solo leader di costo
- Molti percorsi verso posizioni a basso costo possono essere copiati
- Il cambiamento tecnico può annullare gli investimenti passati



- La differenziazione non consiste semplicemente nell'offrire caratteristiche diverse del prodotto; Si tratta di **identificare e comprendere ogni possibile interazione tra l'azienda e i suoi clienti** e chiedersi come queste interazioni possano essere migliorate o modificate al fine di fornire valore aggiunto al cliente.
- Ciò richiede di considerare sia l'impresa (il lato dell'offerta) che i suoi clienti (il lato della domanda).



- Focus sui segmenti di mercato
- Riconoscibilità del marchio
- USP (Punto vendita unico)
- Comprendere le esigenze dei clienti
- Etc.

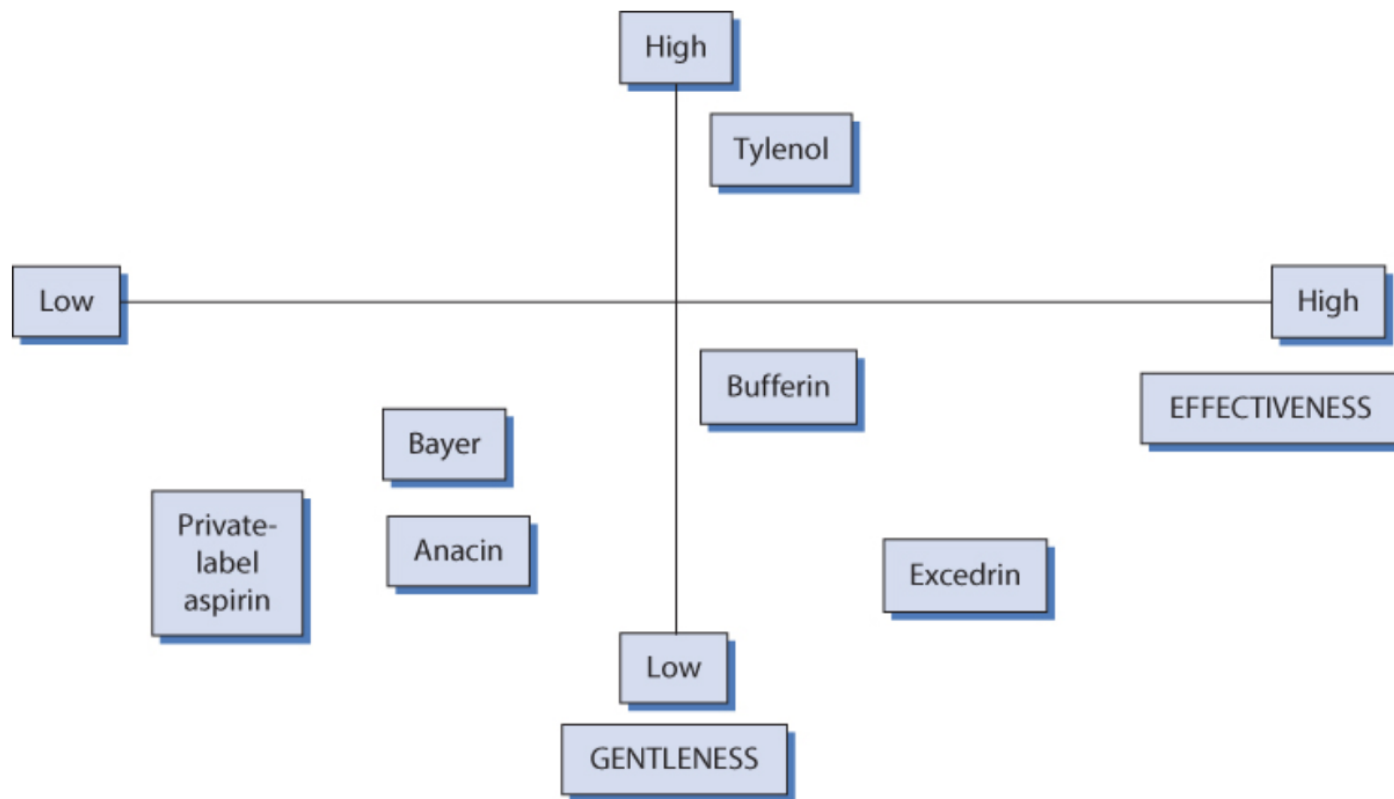
- **La differenziazione è diversa dalla segmentazione:** La differenziazione riguarda il modo in cui un'azienda compete, i modi in cui può offrire unicità ai clienti
- Mentre la segmentazione è una caratteristica della struttura del mercato, la **differenziazione è una SCELTA strategica** fatta da un'azienda
- La differenziazione può portare a concentrarsi su particolari segmenti di mercato, ma non necessariamente. IKEA, McDonald's, Honda e Starbucks perseguono tutti la differenziazione, ma **si posizionano all'interno del mercato di massa** che abbraccia più segmenti demografici e socioeconomici



- L'analisi della domanda dei clienti ci consente di determinare quali **caratteristiche** del prodotto hanno il potenziale per creare valore per i clienti, la **disponibilità dei clienti a pagare** per la differenziazione e il **posizionamento competitivo ottimale** di un'azienda in termini di variabili di differenziazione

La comprensione delle esigenze dei clienti richiede **l'analisi delle preferenze del cliente** in relazione agli attributi del prodotto.

Il **Multidimensional scaling (MDS)** confronta i prodotti concorrenti in termini di attributi chiave del prodotto:

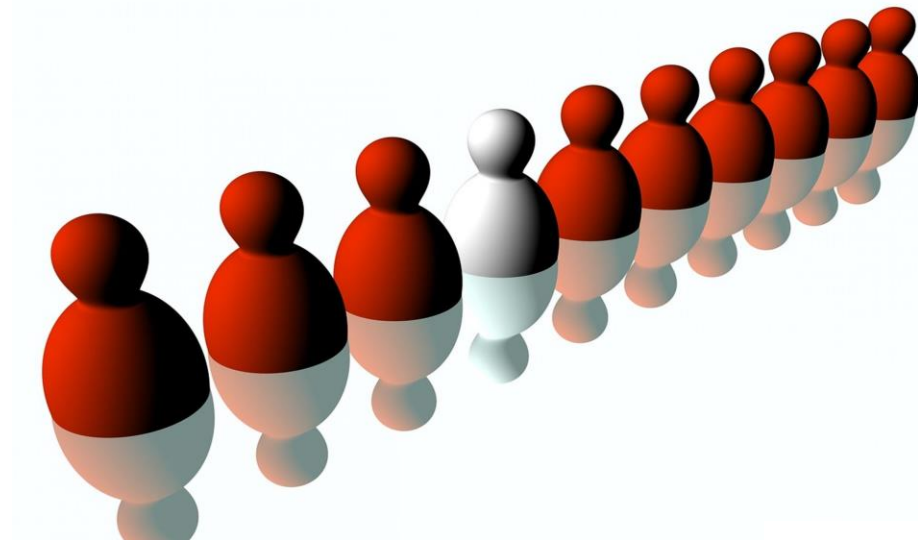


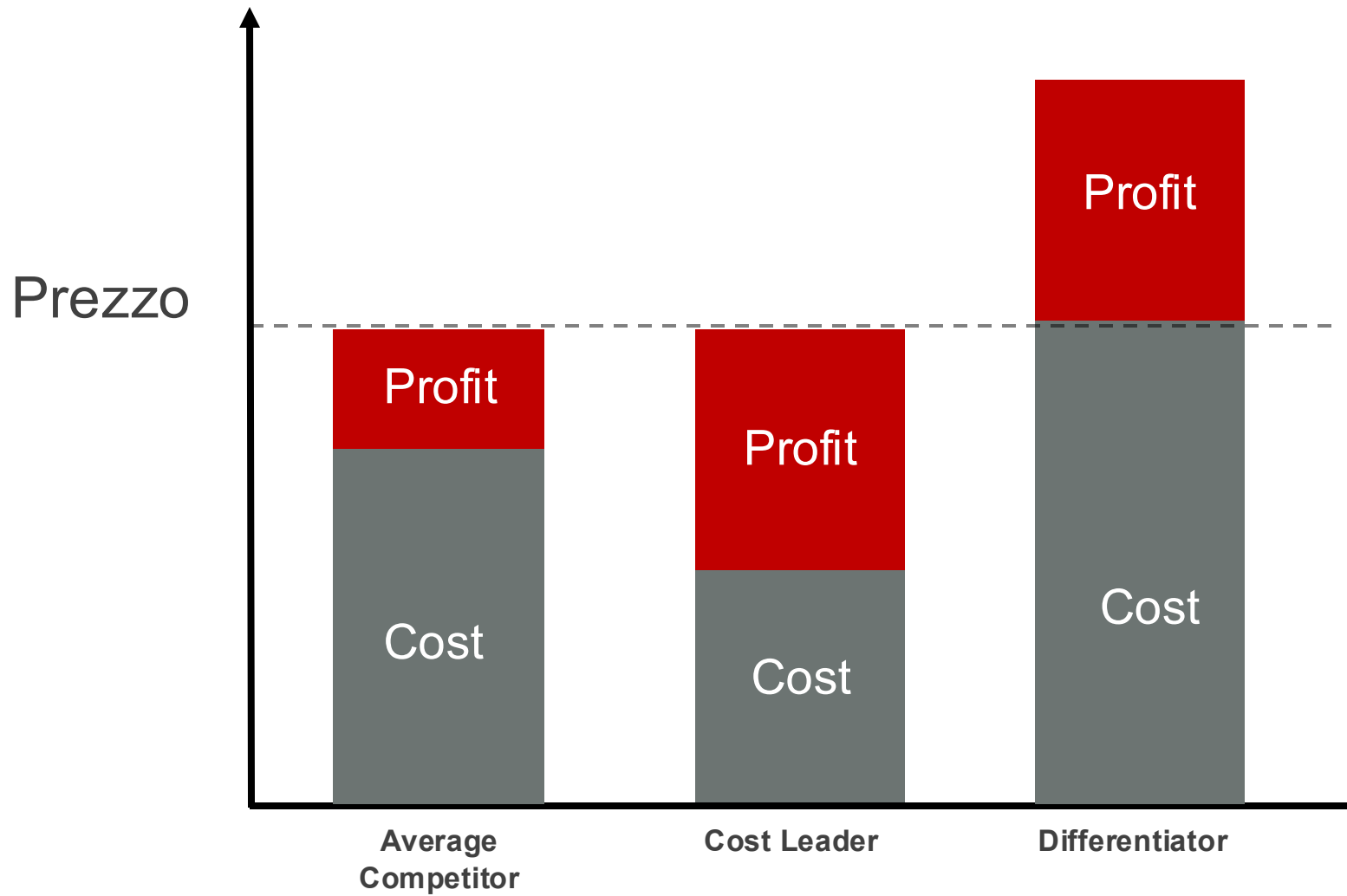
- Il ruolo dei fattori sociali e psicologici - L'analisi della differenziazione del prodotto in termini di attributi di prestazione misurabili non tiene conto delle **motivazioni sottostanti dei clienti**
- Pochi beni o servizi soddisfano solo bisogni fisici: la maggior parte degli acquisti è influenzata da **motivazioni sociali e psicologiche**, come il desiderio di trovare comunità con gli altri e di rafforzare la propria identità
- Lo psicologo **Abraham Maslow** ha proposto una gerarchia dei bisogni umani che progrediscono dai **bisogni di sopravvivenza di base ai bisogni di sicurezza, ai bisogni di appartenenza, ai bisogni di stima, fino al desiderio di autorealizzazione**. Per la maggior parte dei beni, la brand equity ha più a che fare con esigenze di livello superiore come lo status e l'identità che con prestazioni tangibili del prodotto



Piramide di Maslow

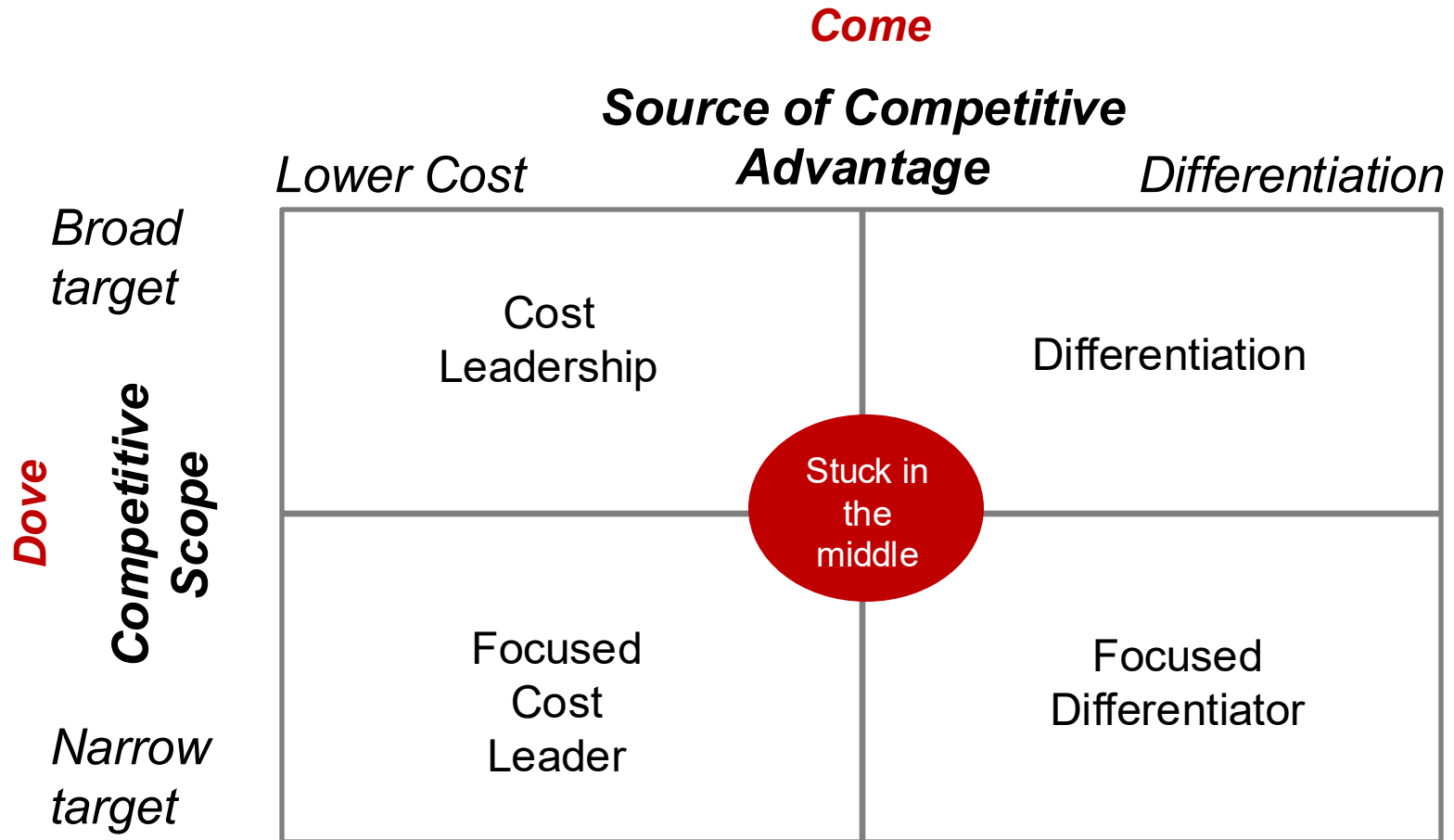
- Se la base su cui l'impresa è differenziata è facilmente imitabile, allora altre imprese possono seguire
- La continua innovazione dei prodotti può consentire ai follower di sfruttare i vantaggi (costosi)
- I costi della differenziazione possono diventare troppo elevati





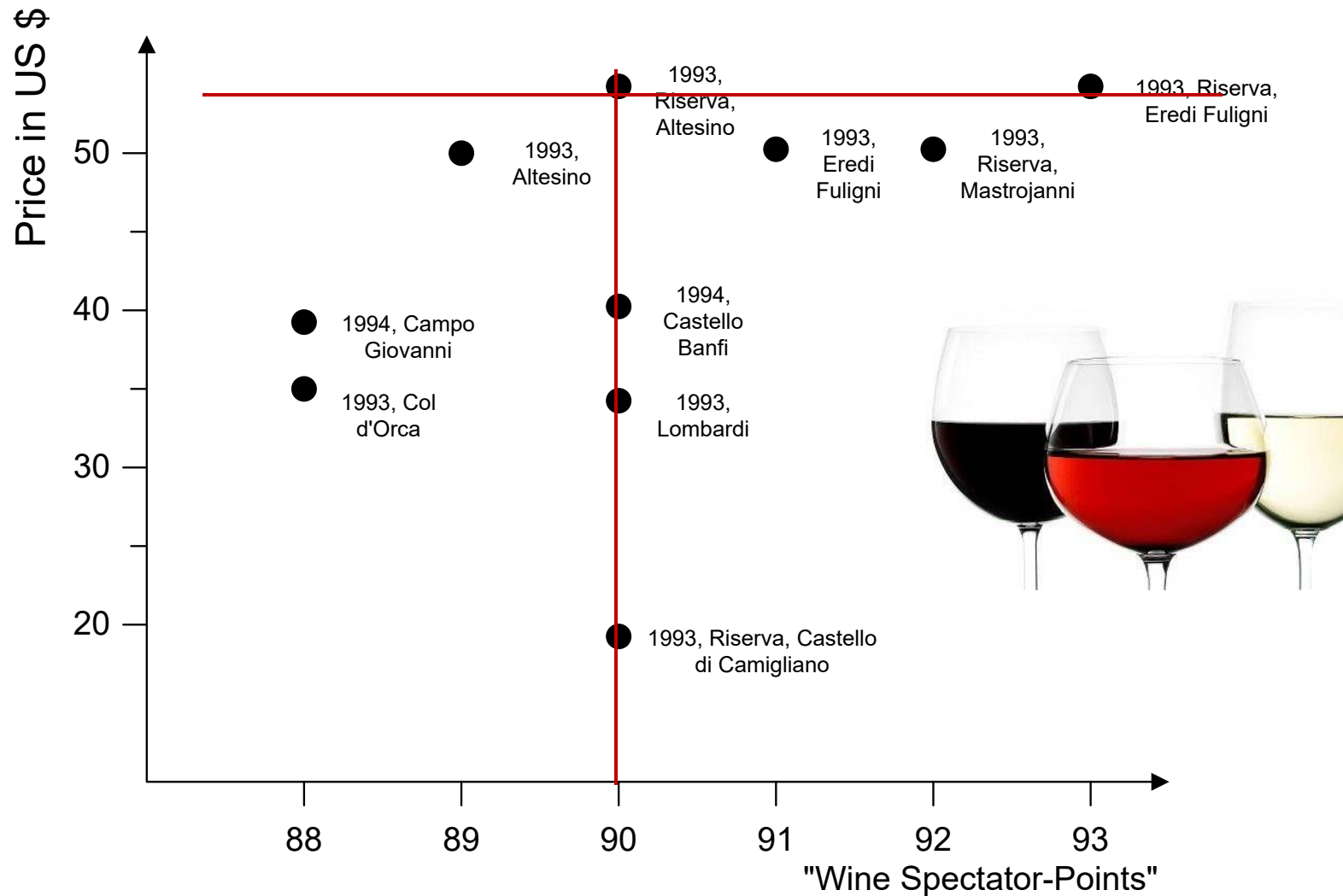
- Posizionate un'impresa e i suoi rivali diretti (del medesimo gruppo strategico) nel modello delle strategie competitive generiche.
- Su Moodle, trovate un [template](#) che potete scaricare e completare. Potete poi fare l'upload (uno solo per gruppo, riportando tutti i nomi)

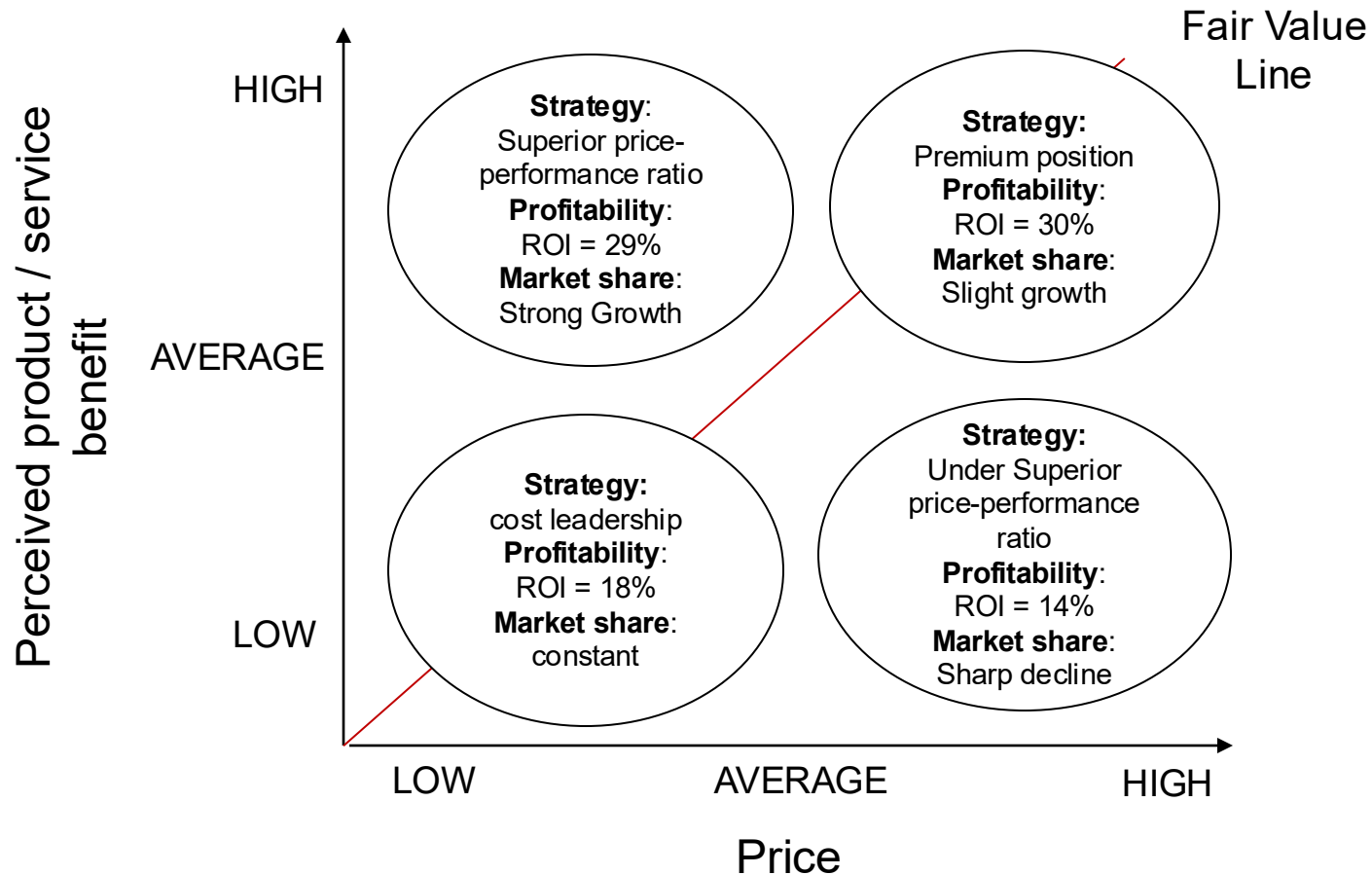




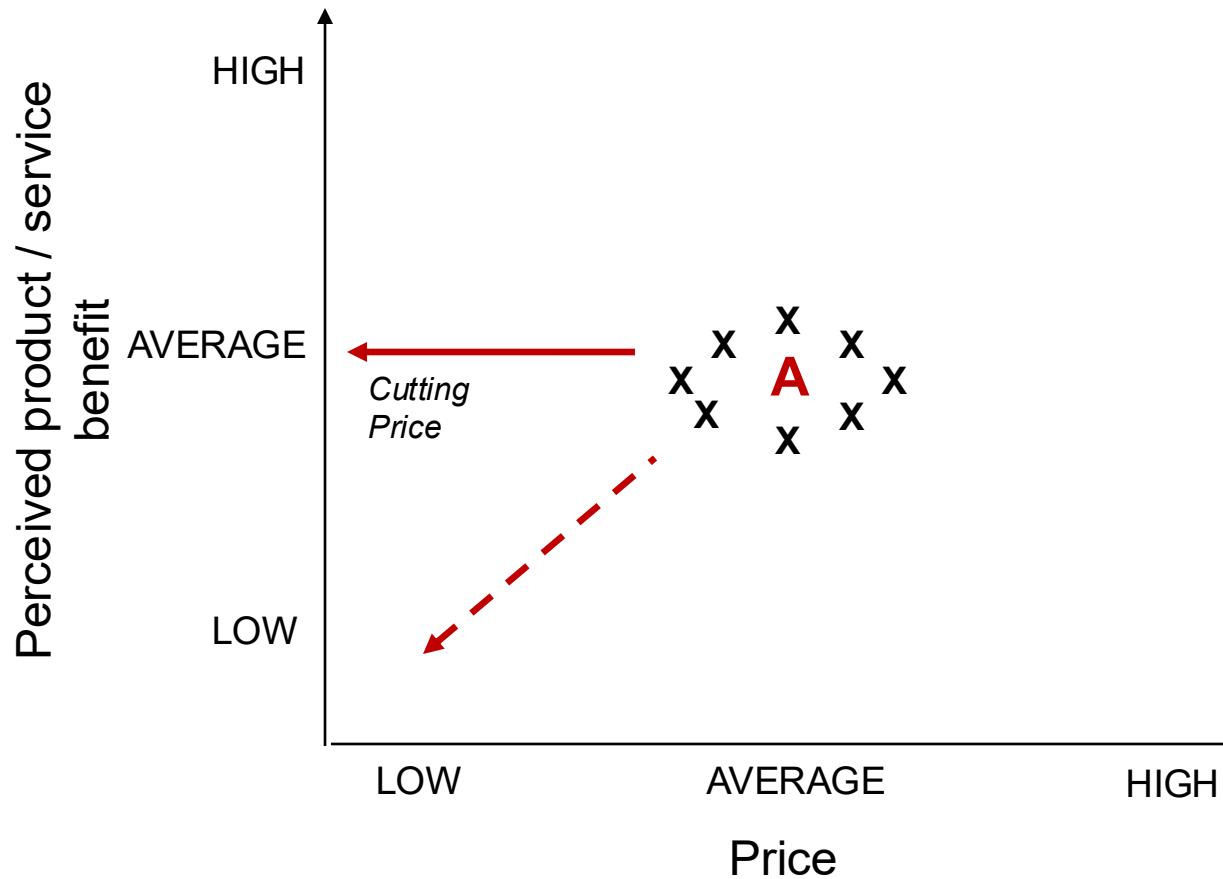
- **Separazione organizzativa.** È possibile per un'azienda creare **unità aziendali strategiche (SBU) separate**, ognuna delle quali persegue diverse strategie generiche e con diverse strutture di costo. La sfida, tuttavia, è prevenire ricadute negative da una SBU all'altra
- **Innovazione tecnologica o manageriale.** A volte le innovazioni tecnologiche consentono **miglioramenti radicali sia in termini di costi che di qualità**. La vendita al dettaglio su Internet riduce i costi di vendita di libri, allo stesso tempo aumentando la differenziazione con una maggiore gamma di prodotti e, attraverso recensioni di libri online, una migliore consulenza. Le innovazioni manageriali sono anche in grado di apportare tali miglioramenti simultanei. L'introduzione da parte delle case automobilistiche giapponesi del Total Quality Management ha portato a riduzioni degli errori della linea di produzione che hanno ridotto i costi di produzione e migliorato l'affidabilità delle auto, un punto di differenziazione di successo
- **Fallimenti competitivi.** Dove anche i concorrenti sono “**stuck in the middle**”, c'è **meno pressione competitiva per rimuovere lo svantaggio competitivo**. Allo stesso modo, quando un'impresa domina un particolare mercato, le pressioni concorrenziali per la coerenza con un'unica strategia competitiva sono ridotte

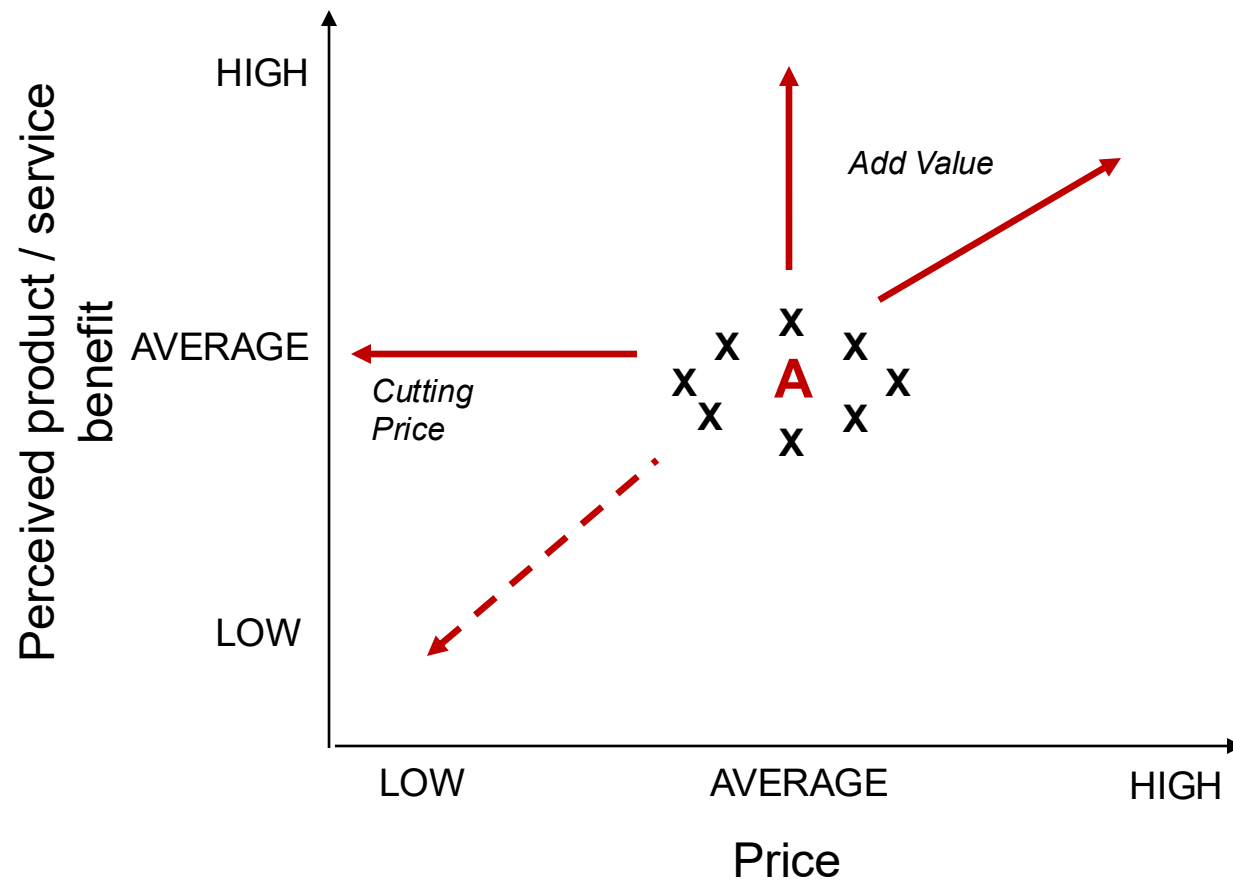
Prendiamo una **visione
alternativa** del
posizionamento competitivo e
**partiamo da ciò che pensano
i clienti**

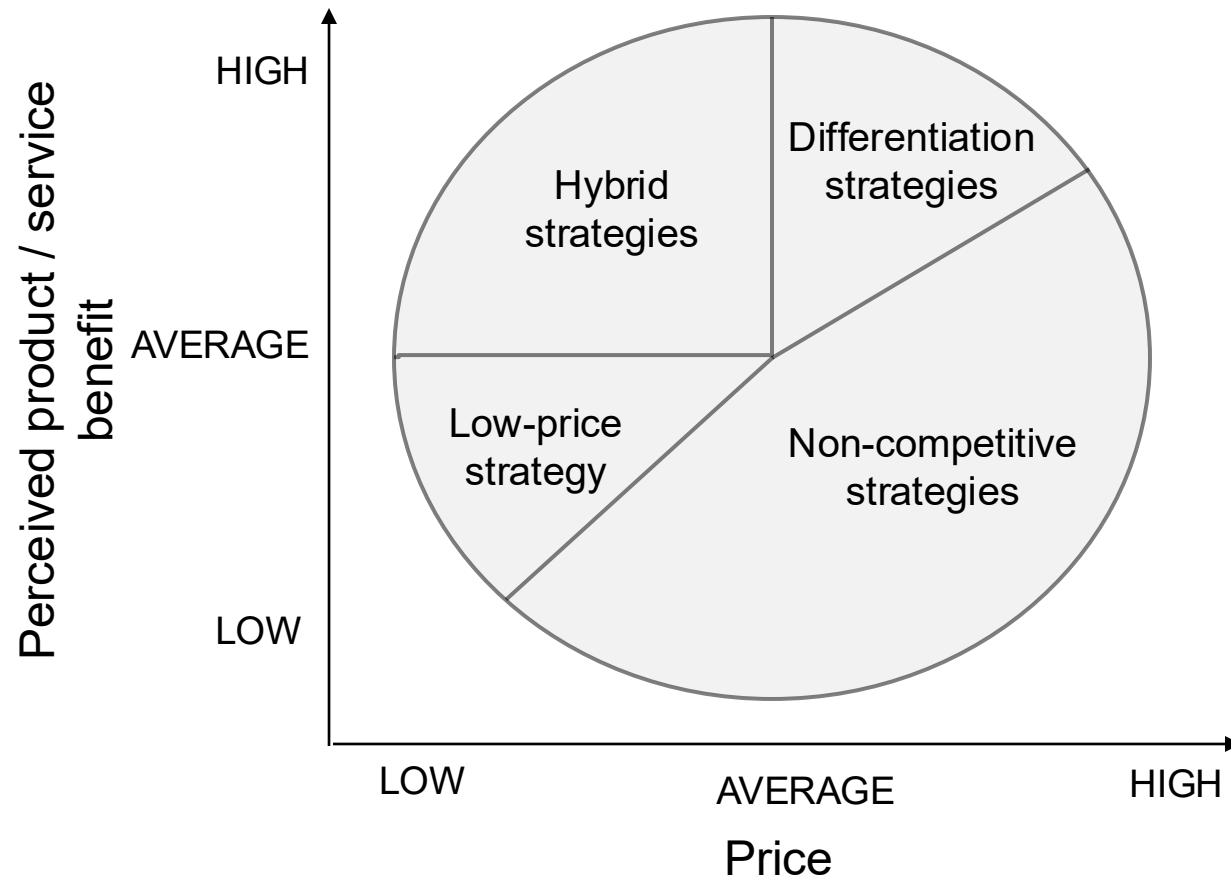












Strategie ibride – Effetti sulle prestazioni?

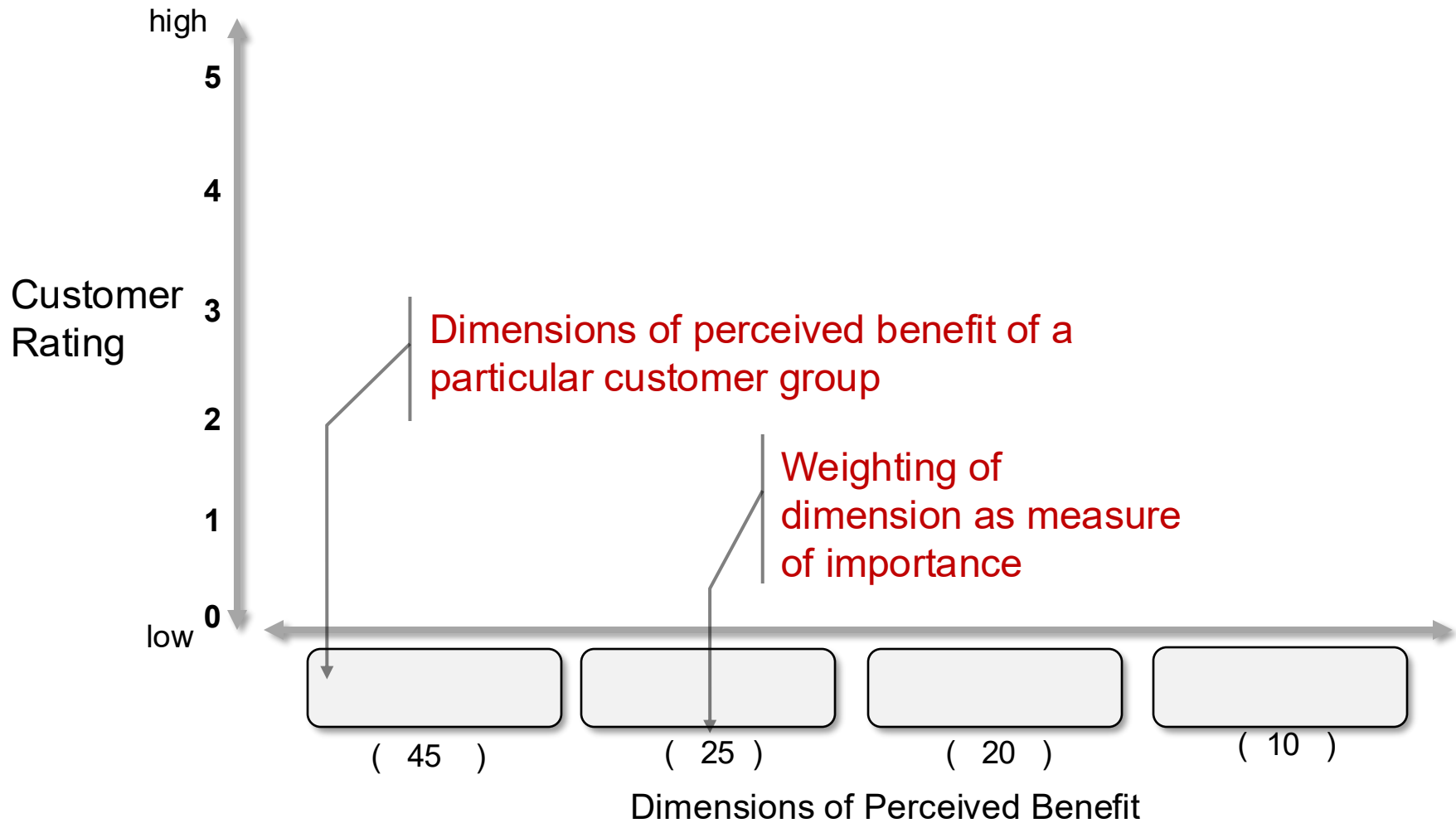
Dimensions	Items
Cost leadership	Minimization of general costs Minimization of production costs Lower costs than competitors Economies of scale Process automation Productivity improvement Lower prices than competitors Cost standards Minimization of advertising expenses Cost centres
Marketing differentiation	Intensive promotion Intensive sales force Advertising campaigns Brand image Complementary services Advertising costs (%) Market share
Innovation differentiation	Leaders or followers Frequency of product innovations Higher quality or performance No. of incremental innovations Frequency of process innovations No. of patents Delivery speed No. of radical innovations
Effectiveness compared to competitors	Sales growth Employment growth Market share growth Profits before tax Cashflow Returns on investment

Pertusa-Ortega et al. (2009)

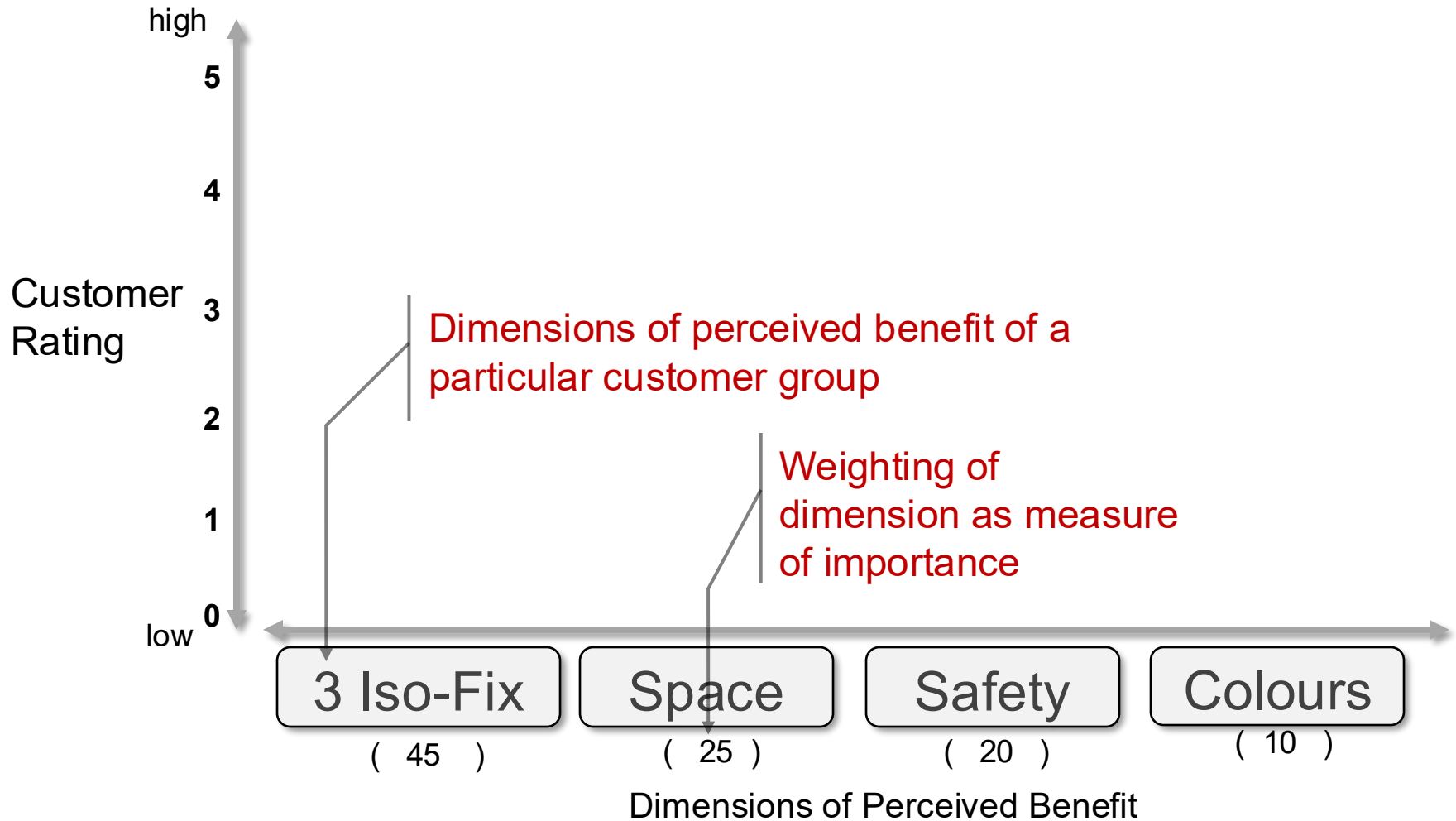
- Diversi gruppi di clienti hanno **percezioni diverse del prezzo e del vantaggio** del prodotto / servizio
- Soddisfare le esigenze di tutti i gruppi di clienti **potrebbe non essere possibile**
- Cercare di soddisfare le esigenze di tutti i gruppi di clienti **crea opportunità per un concorrente più focalizzato** di rubare gruppi più profittevoli
- Il posizionamento strategico comporta quindi la **SCELTA**

- ⑩ Le aziende devono capire quali caratteristiche sono di particolare interesse per un gruppo di clienti
- ⑩ Per differenziare, un'azienda ha bisogno di eccellere su questi fattori

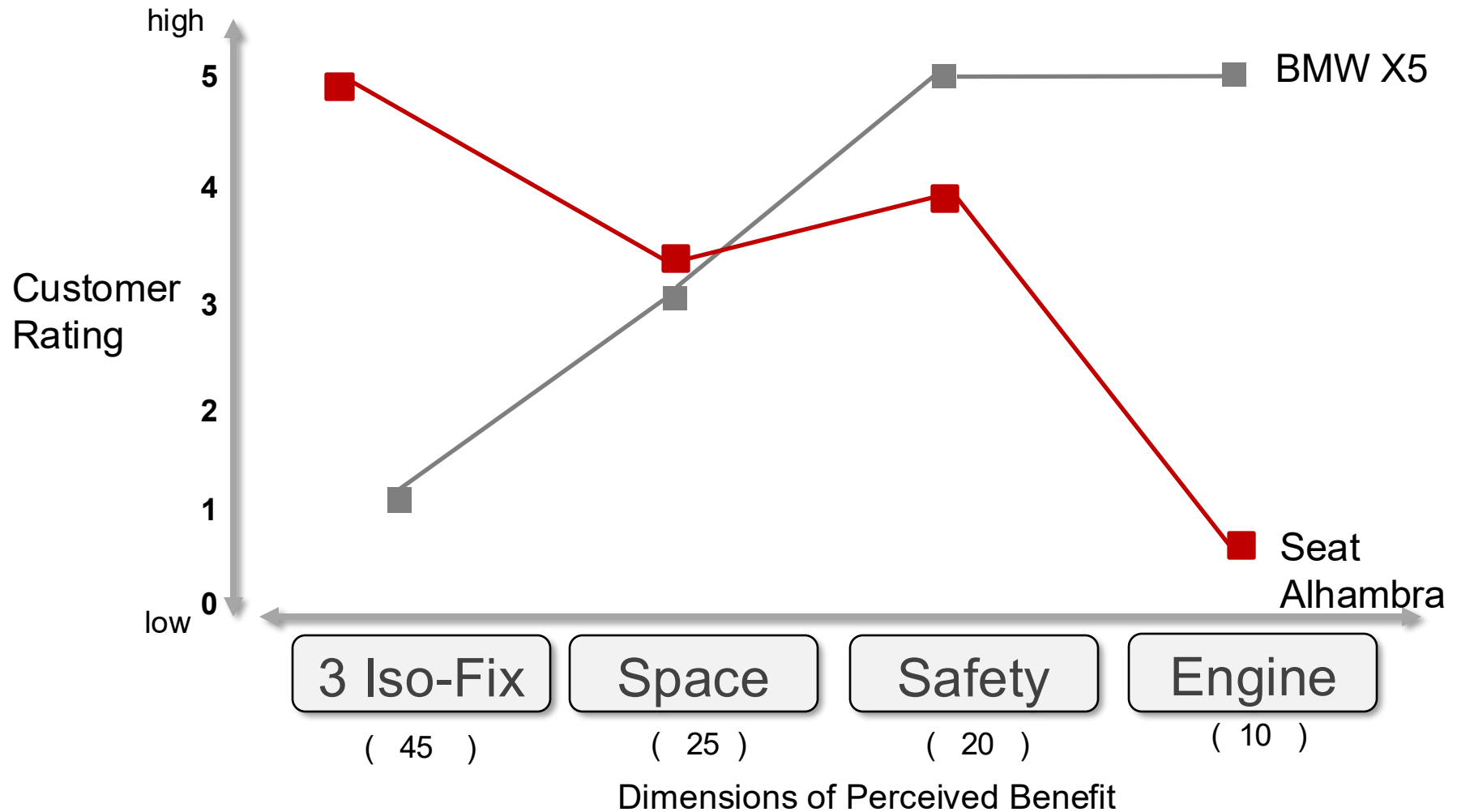
Esempio: Market segment – Family cars



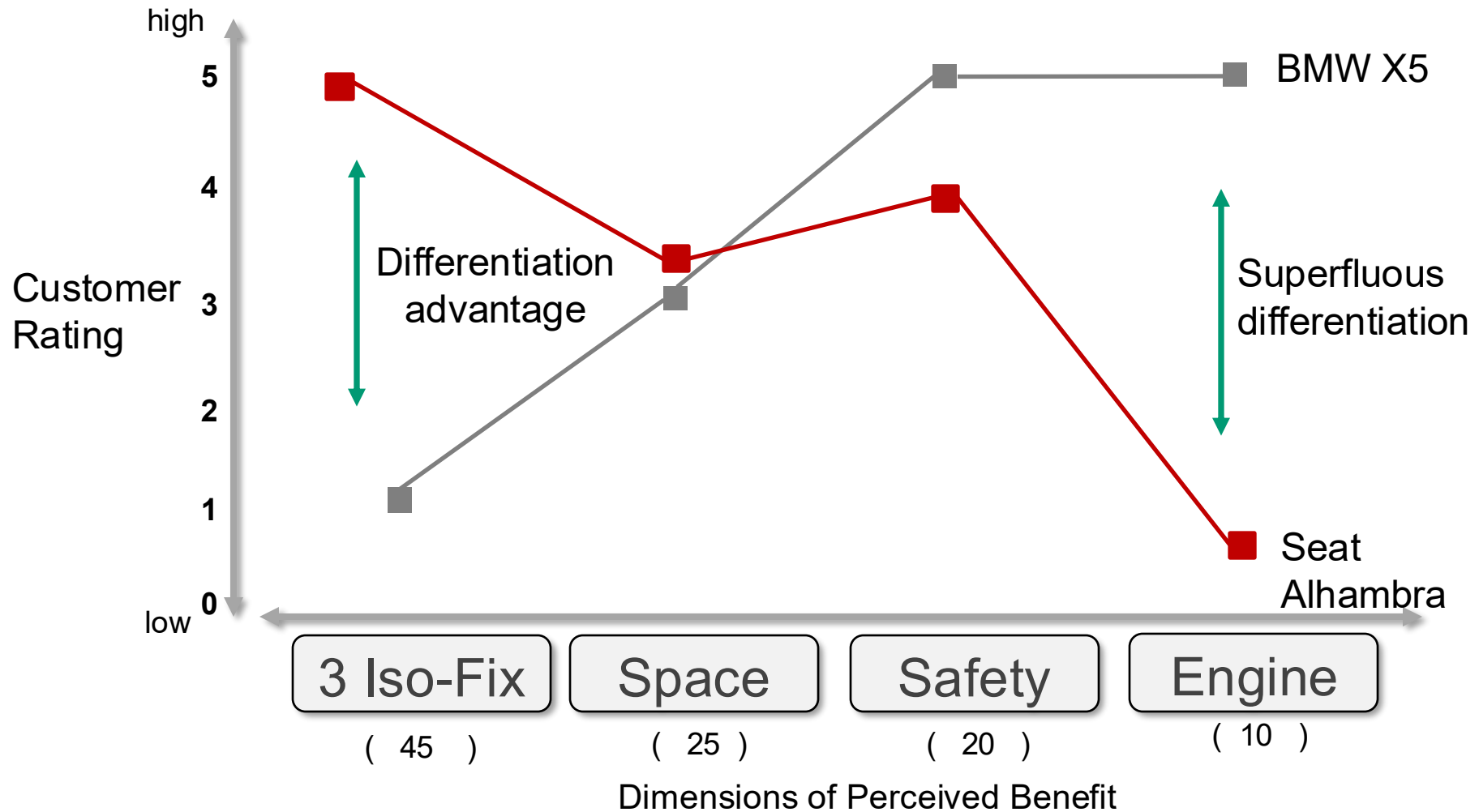
Esempio: Market segment – Family cars



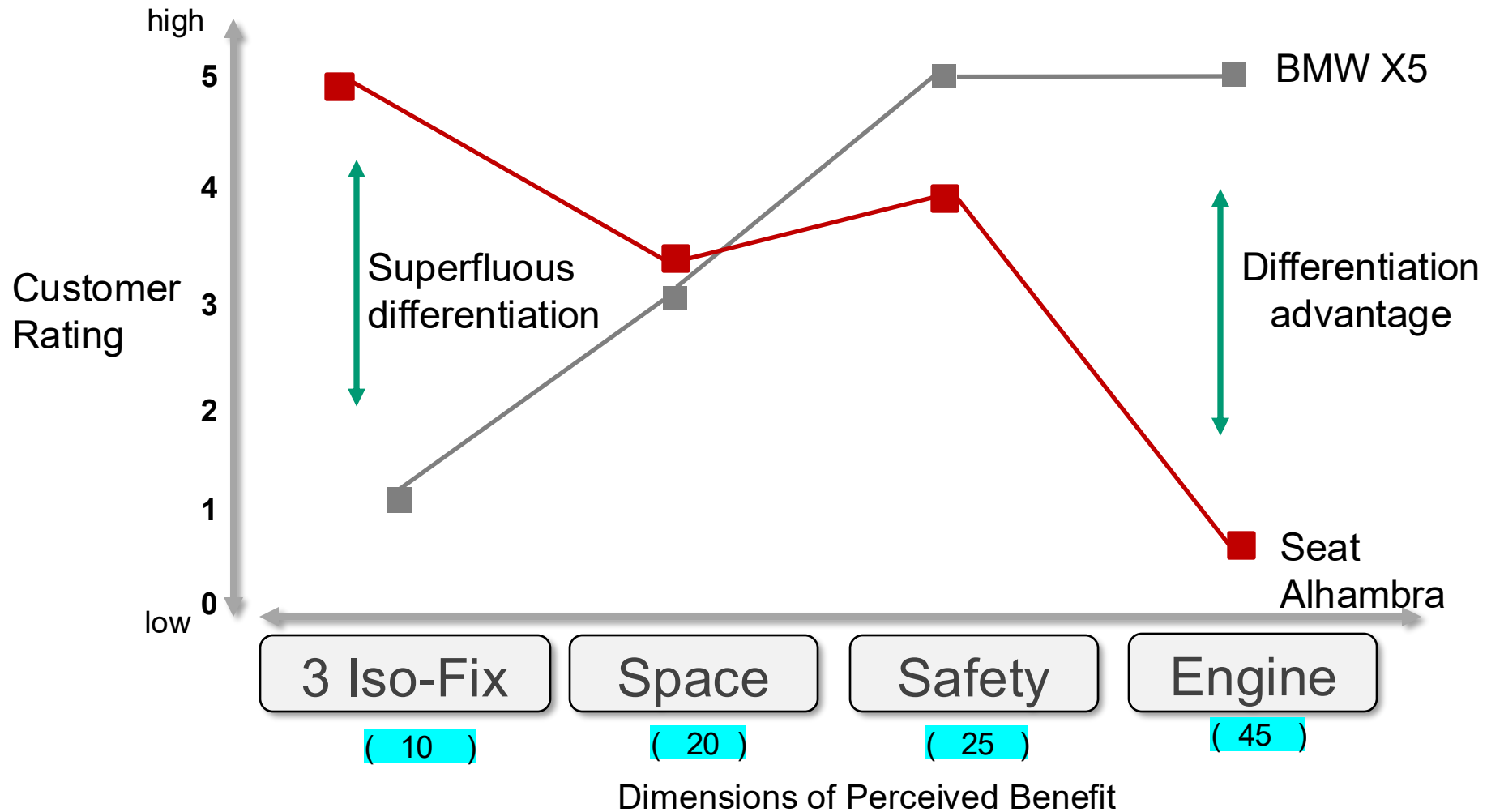
Esempio: Market segment – Family cars



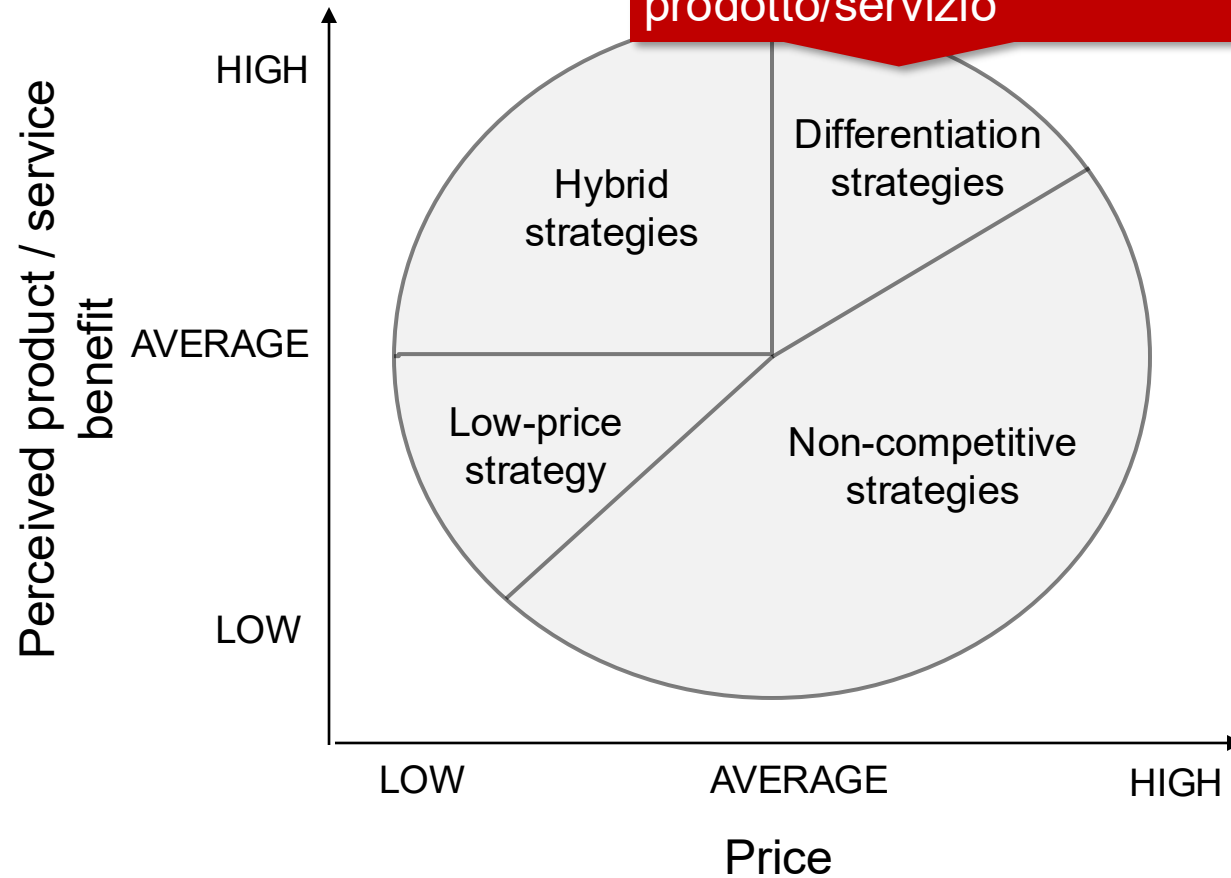
Esempio: Market segment – Family cars



Esempio: Market segment – Business cars



Usare lo strategy canvas per analizzare il beneficio percepito del prodotto/servizio

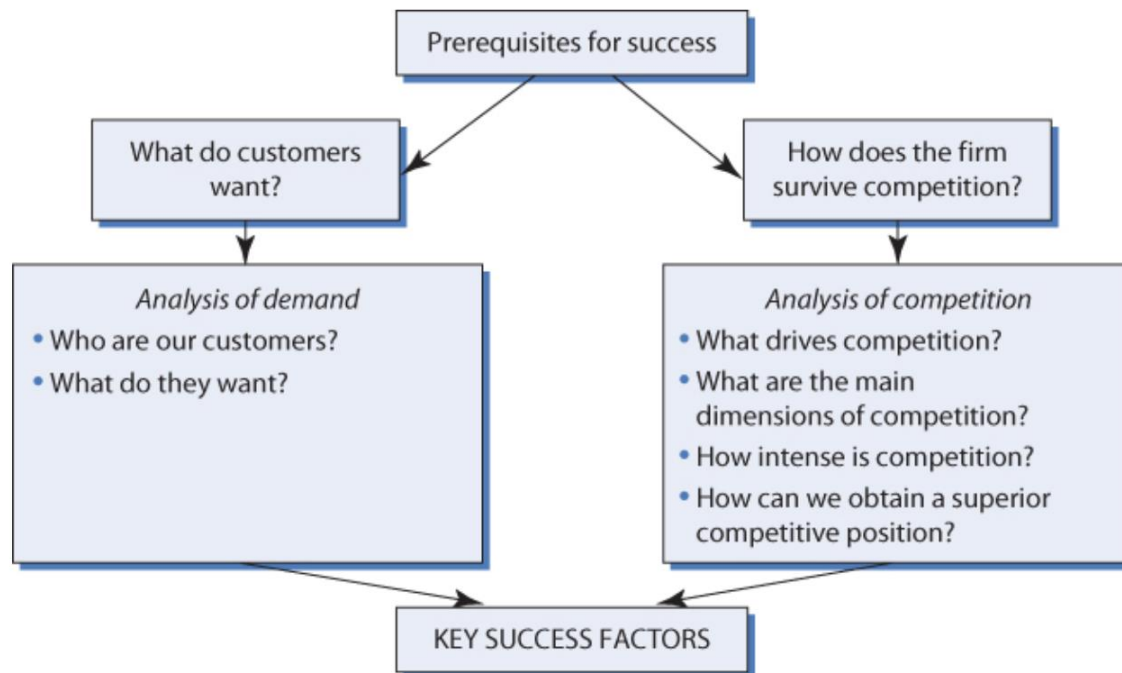


- Applicate lo **strategy canvas** all'impresa considerata e a un competitor in un altro gruppo strategico
- Tornate al [task](#), lavorando alla slide con lo strategy canvas. Cambia qualcosa nel posizionamento strategico realizzato precedentemente?



Identificare i fattori chiave di successo è semplice e di buon senso. Per sopravvivere e prosperare in un settore, un'azienda deve soddisfare due criteri: in primo luogo, deve **attrarre clienti**; In secondo luogo, deve **sopravvivere alla concorrenza**. Quindi, possiamo iniziare ponendo due domande:

- Cosa vogliono i nostri clienti?
- Cosa deve fare l'azienda per sopravvivere alla concorrenza?



(Grant, 2019)

	What do customers want? (Analysis of demand)	How do firms survive competition? (Analysis of competition)	Key success factors
Steel	Low price Product consistency Reliability of supply Technical specifications	Intense price competition results from undifferentiated products, excess capacity, and high fixed costs. Survival requires cost efficiency and financial strength	Cost efficiency requires: large-scale plants, low-cost raw materials, rapid capacity adjustment Hi-tech small-scale plants viable with flexibility and high productivity Quality, and service can yield a price premium
Fashion clothing	Diversity of product options Customers will pay premium for brand, style, exclusivity, and quality Mass market is highly price sensitive	Low barriers to entry and many competitors imply intense competition Differentiation offers price premium, but imitation is rapid	Combining differentiation with low costs Differentiation involves style, brand appeal, quality, and market responsiveness Cost efficiency requires manufacture where wages are low

(Grant, 2019)