Dal Posizionamento Strategico Attuale al Posizionamento Strategico Desiderato:

l'importanza di darsi una Strategia a valere per i prossimi anni, che si spera siano di «nuova normalità»:

Alberto Bubbio
Senior Professor di Economia Aziendale c/o l'Università Cattaneo LIUC di Castellanza (VA)

2° incontro del Percorso
«Gestire guardando sempre al futuro»

ANGAISA

Il Posizionamento Strategico

TUTTE LE IMPRESE HANNO UNA «STRATEGIA».

UNA STRATEGIA «IMPLICITA»
CHE GUIDA
L' IMPRENDITORE.

UNA STRATEGIA
ESPLICITA
IN VARIO GRADO
CONDIVISA

La strategia, che in modo esplicito o implicito, viene scelta ed eseguita determina il Posizionamento Strategico di un'impresa

DOVE COMPETERE

LE COMBINANZIONI
Prodotto/ Mercato/ Tecnologia

COME COMPETERE

STRATEGIA COMPETITIVA:
Alla ricerca di fonti di vantaggio competitivo

Il Posizionamento Strategico

Il Posizionamento Strategico

Il Posizionamento Strategico è dato dalle azioni intraprese nel dare attuazione alla strategia che determinano i risultati di:

- ***Performance economico-finanziaria di un'impresa***
- ***Performance competitiva***

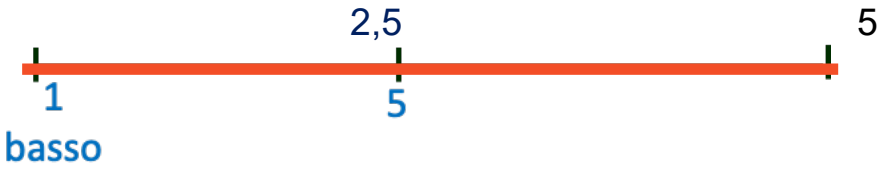
Il Posizionamento Strategico

Si può valutare la PERFORMANCE COMPETITIVA osservando:

COME SI PUÒ EFFETTUARE IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DI UN'IMPRESA ?

Almeno tre indicatori

- ✓ $\frac{\Delta \text{ fatturato}}{\Delta \text{ fatturato del comparto}}$
- ✓ Fidelizzazione dei clienti
- ✓ Reputazione / Notorietà Brand



Il Posizionamento Strategico

Si può valutare la Performance economico-finanziaria attraverso:

Crescita

Δ% Fatturato, Δ% Capitale investito

Redditività

Roe, Roi, Ros, Rot

Margine di intermediazione

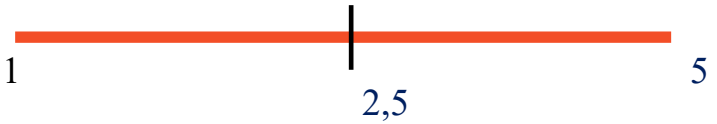
Valore Aggiunto

Liquidità

Ebitda, Ebitda Margin

Solidità

Grado di indebitamento (MT/MP)



Il Posizionamento Strategico

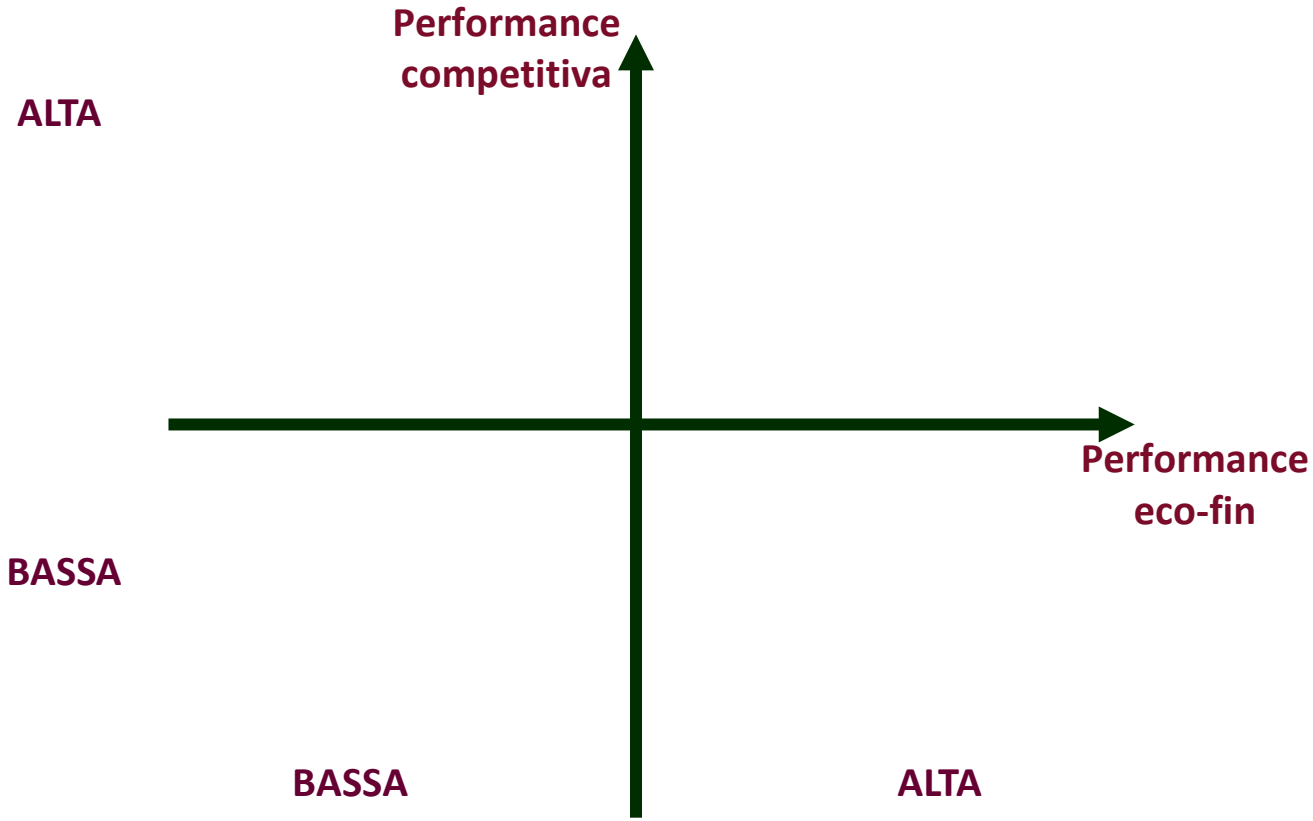
dall'incrocio di queste performance può essere definito se un'impresa ha realizzato una

Strategia di Successo
(Good Strategy)

Strategia perdente
(Bad Strategy)

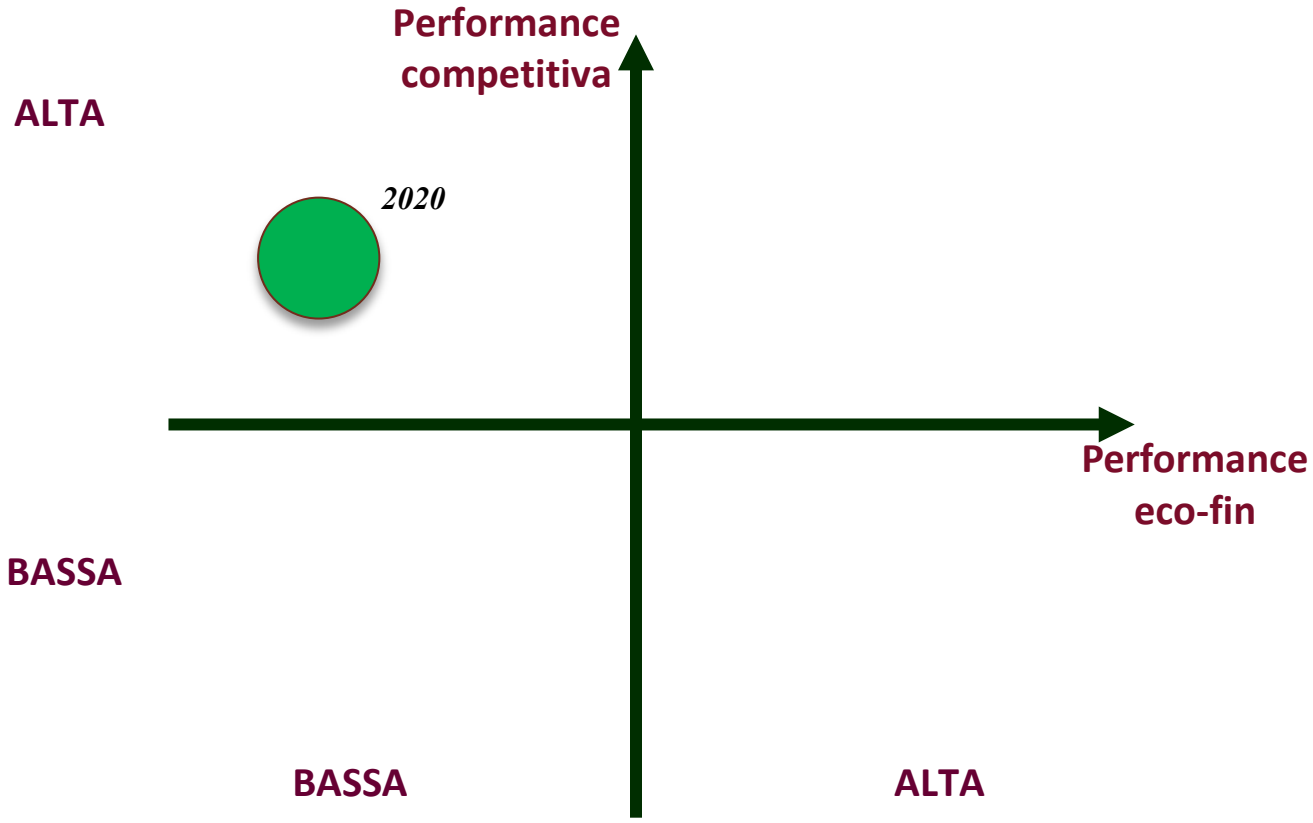
E qual è la sua possibile collocazione nella «matrice di Posizionamento Strategico»

E qual è la sua possibile collocazione nella «matrice di Posizionamento Strategico»



Il Posizionamento Strategico

C'è un Posizionamento Strategico Attuale

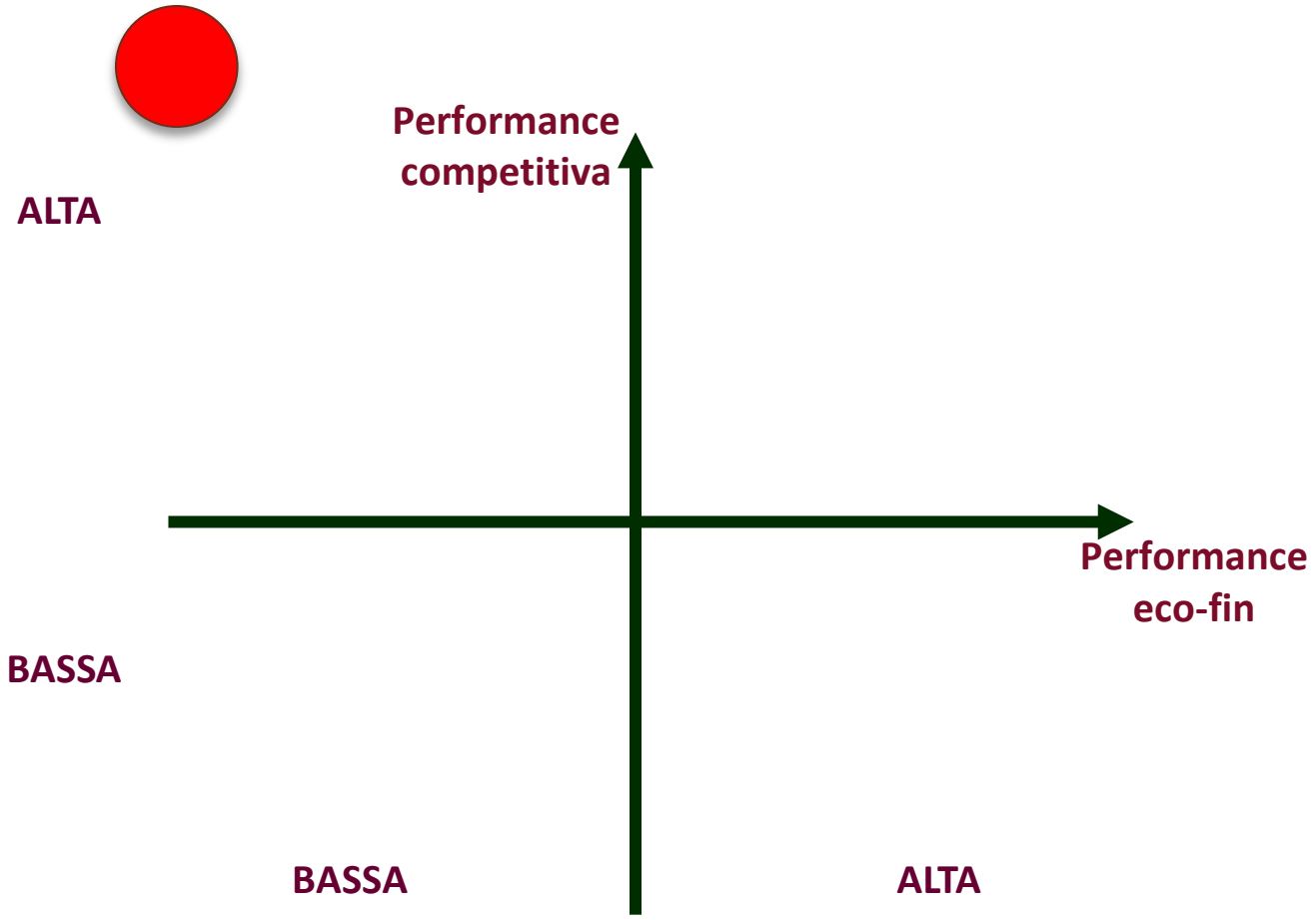


Il Posizionamento Strategico

Si può disegnare l'evoluzione nel tempo del Posizionamento Strategico di un'impresa

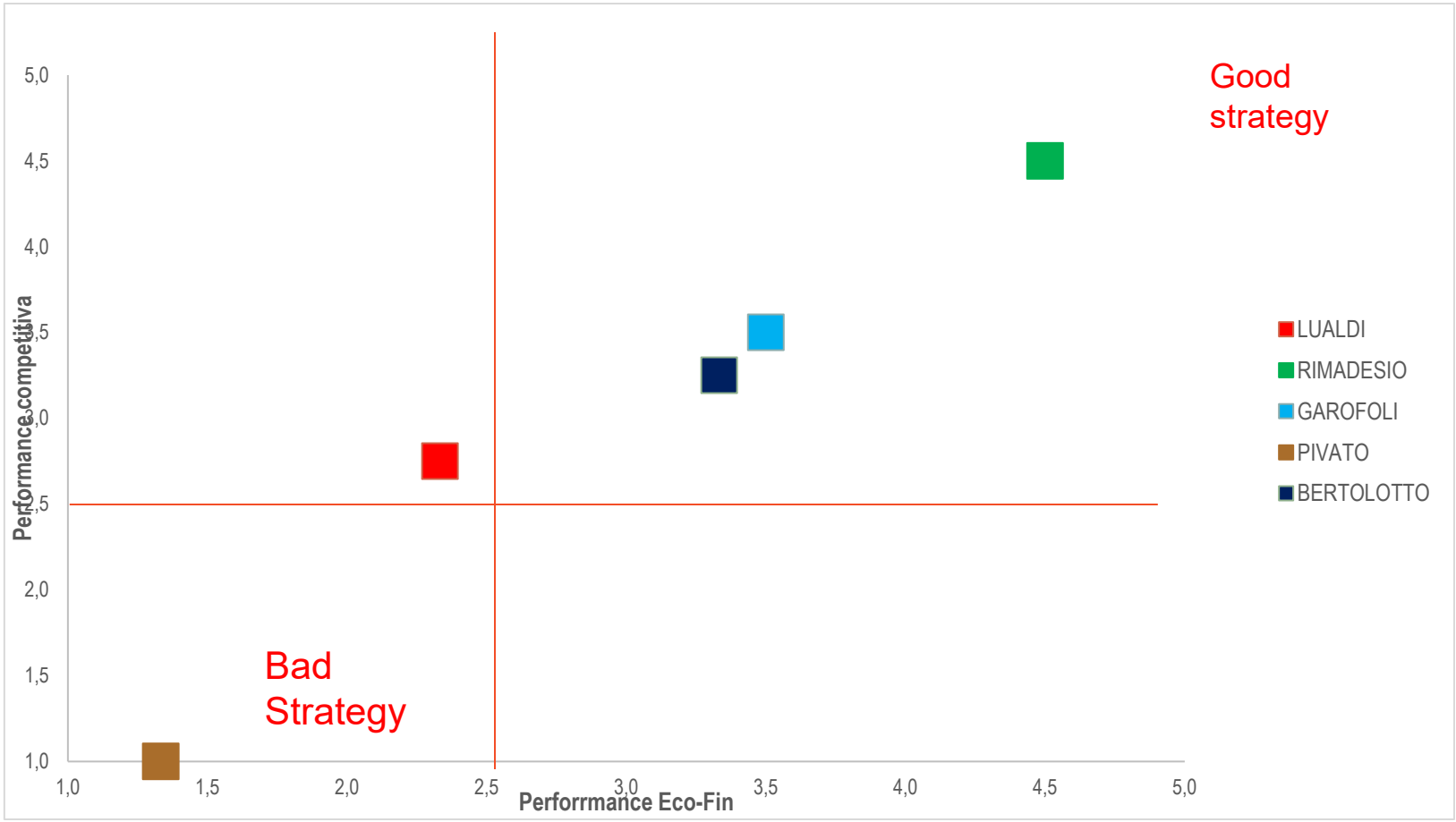
Il Posizionamento Strategico

Si può disegnare il Posizionamento Strategico Attuale della Its Fast Growth



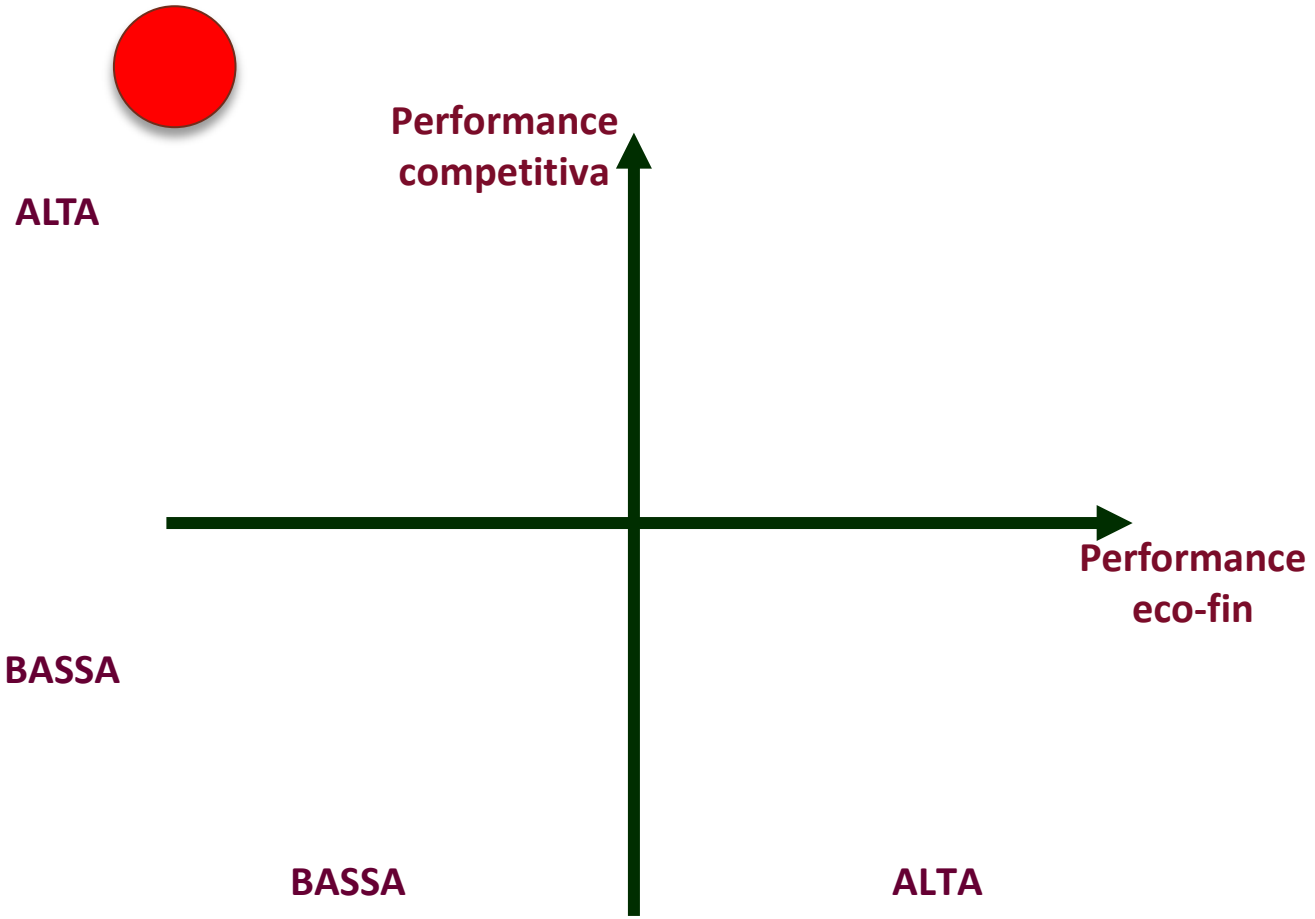
Il Posizionamento Strategico

Si può effettuare un Confronto Competitivo Tra l'impresa e i suoi principali competitor

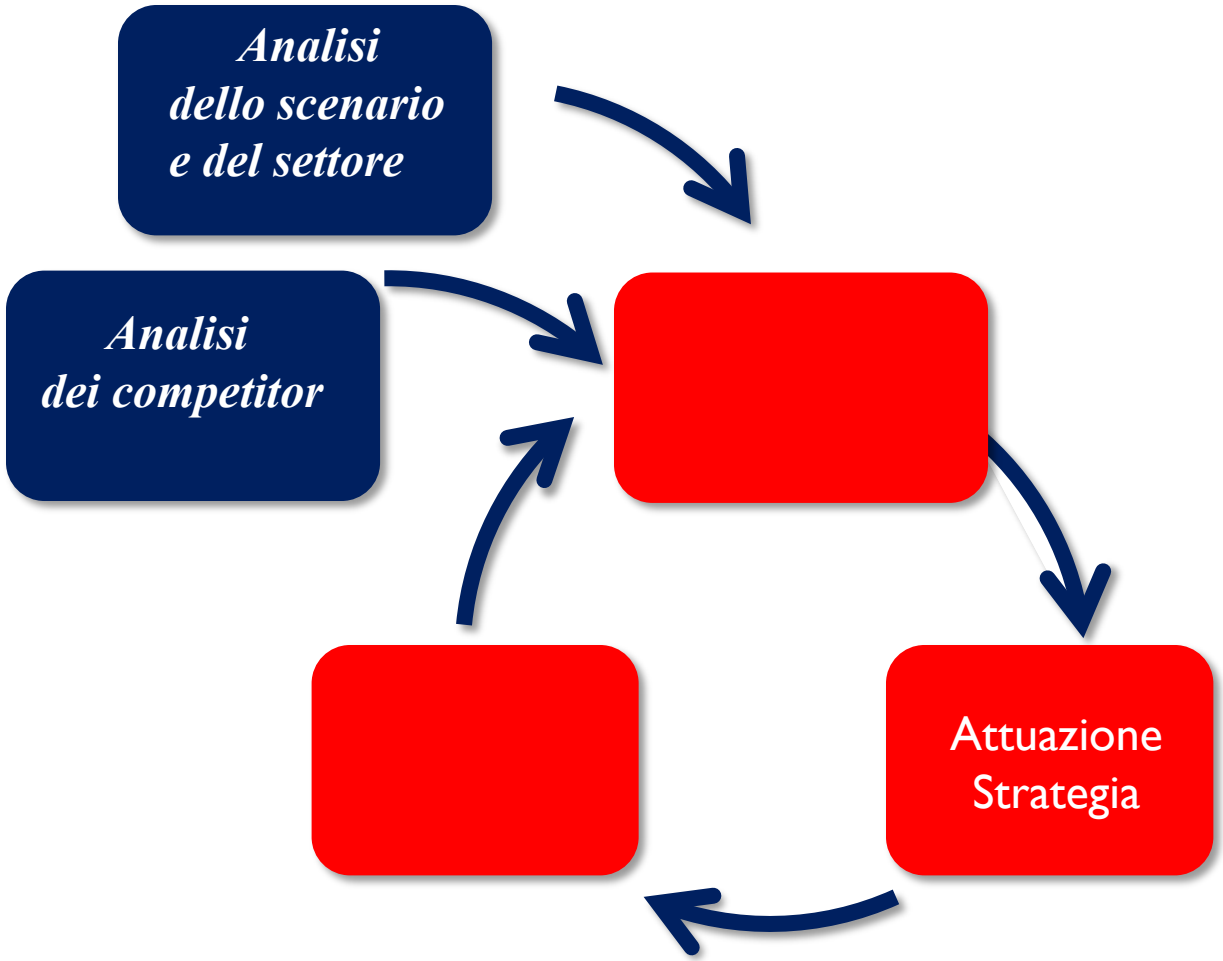


Il Posizionamento Strategico

Si può definire il Posizionamento Strategico Prospettico. Quello desiderato in un futuro più o meno lontano e la Strategia da Perseguire per raggiungerlo



I TRE MOMENTI DI RIFLESSIONE STRATEGICA



ANALISI AMBIENTE ESTERNO

- ✓ Analisi dei Megatrend e del loro impatto sul business
- ✓ Scenario planning
- ✓ P.E.S.T.E.L. Analysis
- ✓ Life Cycle Model (Paese e settore di business)
- ✓ Five competitive force (Porter)

QUALE «STRATEGIA » DARSI PER I PROSSIMI ANNI

?

Il Posizionamento Strategico

SCENARIO

Opportunità

Inflazione strisciante

Stabilità politica

Fiducia dei consumatori

Ennesima conferma (con la pandemia) della «casa» come bene di assoluta rilevanza per gli Italiani

Ricerca del Ben-essere

Invecchiamento della popolazione

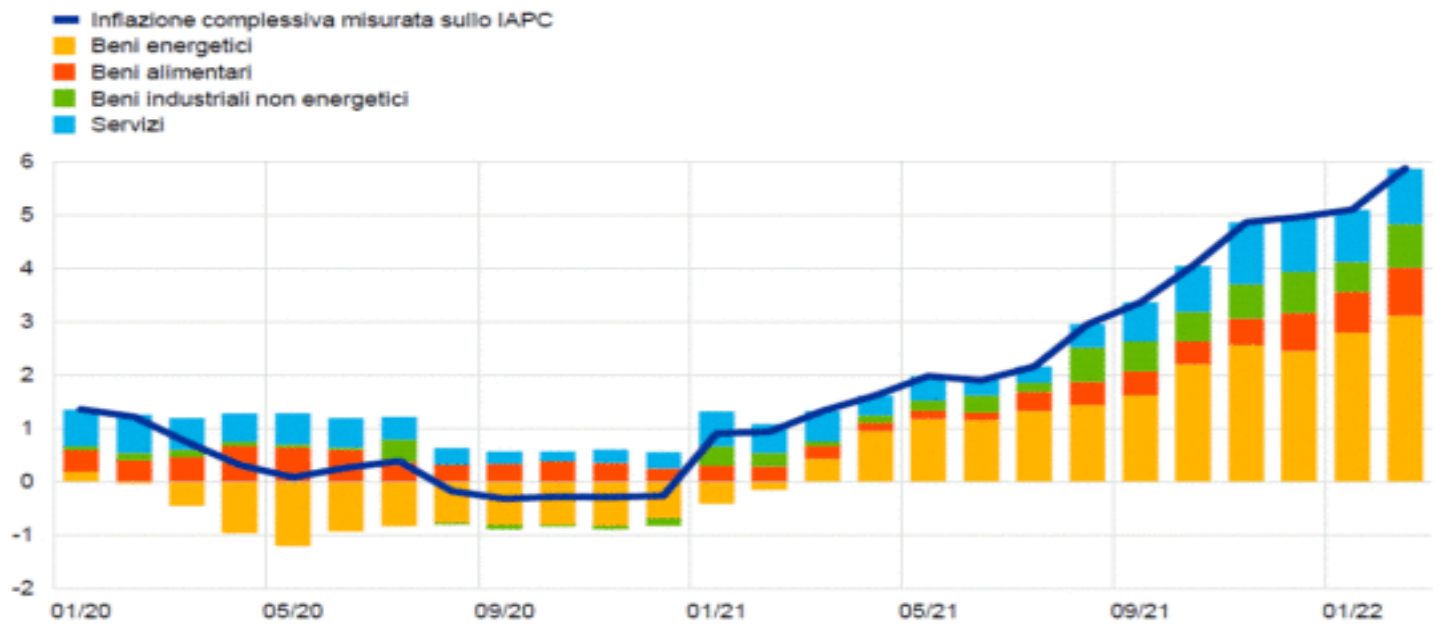
Economia Circolare: Acqua (Water management) come materia prima «preziosa»

Ma oggi, per il momento, il fenomeno sembra essere almeno in parte «sotto

Grafico 14

Inflazione complessiva e relative componenti

(variazioni percentuali sui dodici mesi; contributi in punti percentuali)



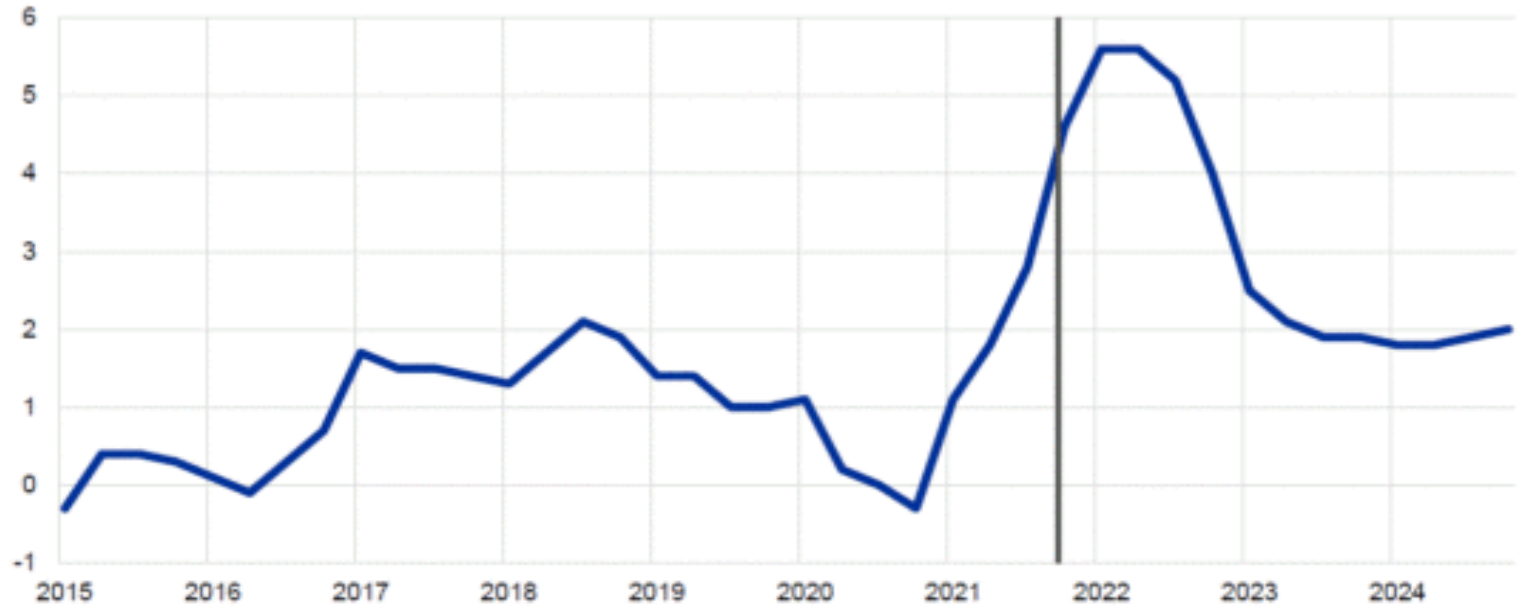
Fonti: Eurostat ed elaborazioni della BCE.
Nota: le ultime osservazioni si riferiscono a febbraio 2022.

Anche se qualcuno «gufando» indica:

Grafico 19

Inflazione dell'area dell'euro misurata sullo IAPC (proiezioni incluse)

(variazioni percentuali sul periodo corrispondente)



Fonti: Eurostat e *Proiezioni macroeconomiche per l'area dell'euro formulate dagli esperti della BCE, marzo 2022.*
Note: la linea verticale indica l'inizio dell'orizzonte temporale di proiezione. Le ultime osservazioni si riferiscono al quarto trimestre del 2021 (dati effettivi) e al quarto trimestre del 2024 (proiezioni). I dati utilizzati per le proiezioni sono aggiornati al 2 marzo 2022.

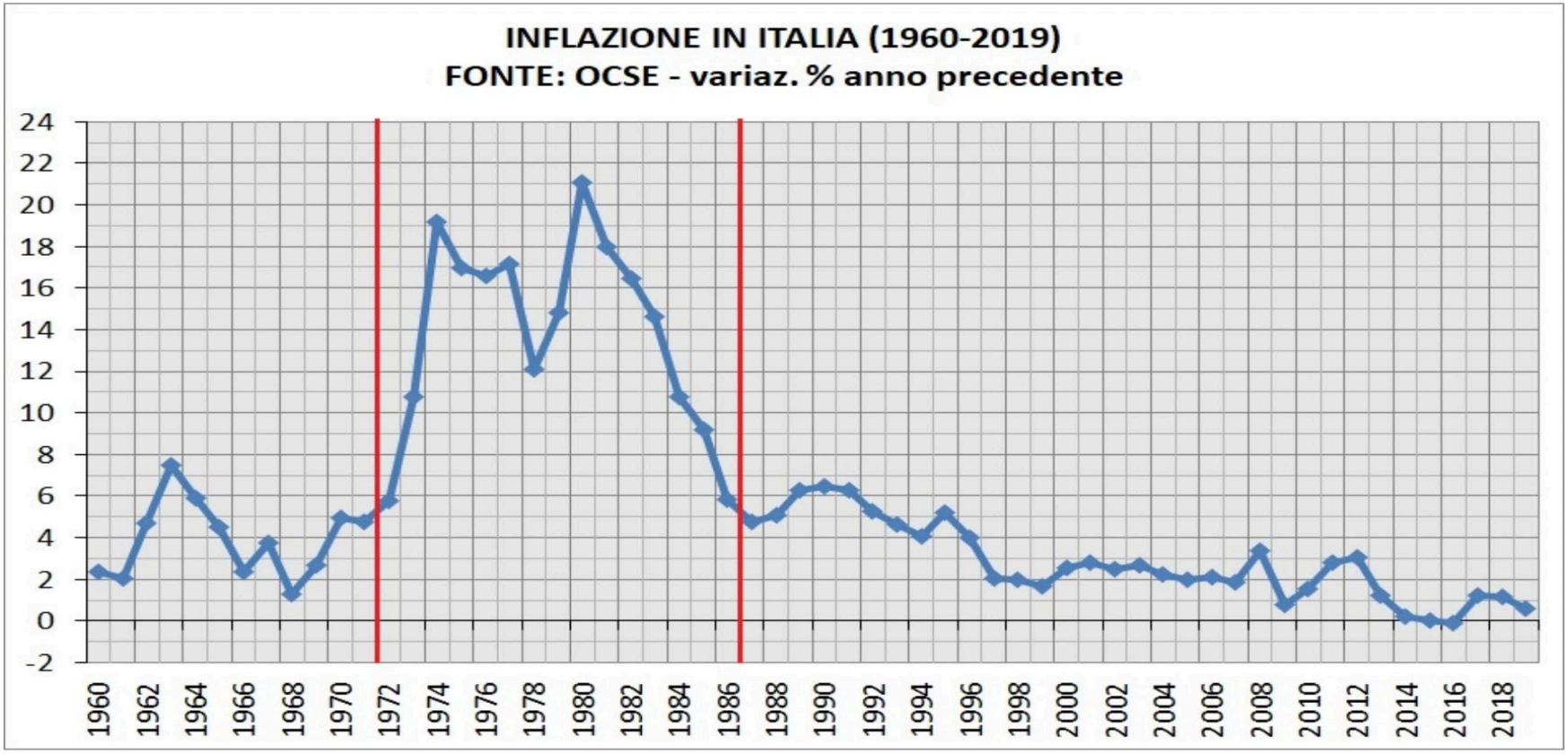
SCENARIO

Minacce

I «venti di guerra» in Ucraina continueranno a soffiare e si farà di tutto per non migliorare la situazione (l'attenzione dei media e invio di armi)

Inflazione che diventa «strutturale» (slide successiva)

Anche perchè in Italia nel periodo 1974-1985 quando L'INFLAZIONE fu «galoppante» e «strutturale» creò non pochi problemi.



Tra il 1972 ed il 1987 l'inflazione italiana è stata superiore al 5% annuo

SCENARIO

Minacce

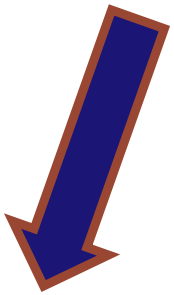
I «venti di guerra» in Ucraina continueranno a soffiare e si farà di tutto per non migliorare la situazione (l'attenzione dei media e invio di armi)

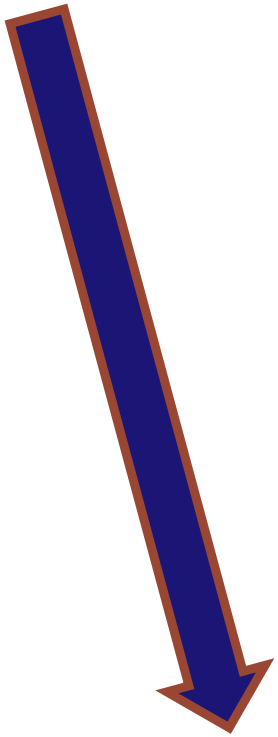
Inflazione che diventa «strutturale»

Ad ottobre una nuova variante del Covid-19 con gravi impatti sulla salute

IN UN SIMILE CONTESTO:

CRESCERE È UN'IMPERATIVO
QUANTO CRESCERE





«DOVE»
IN QUALE MERCATO,
CON QUALI PRODOTTI
E SERVIZI

COME
CRESCERE

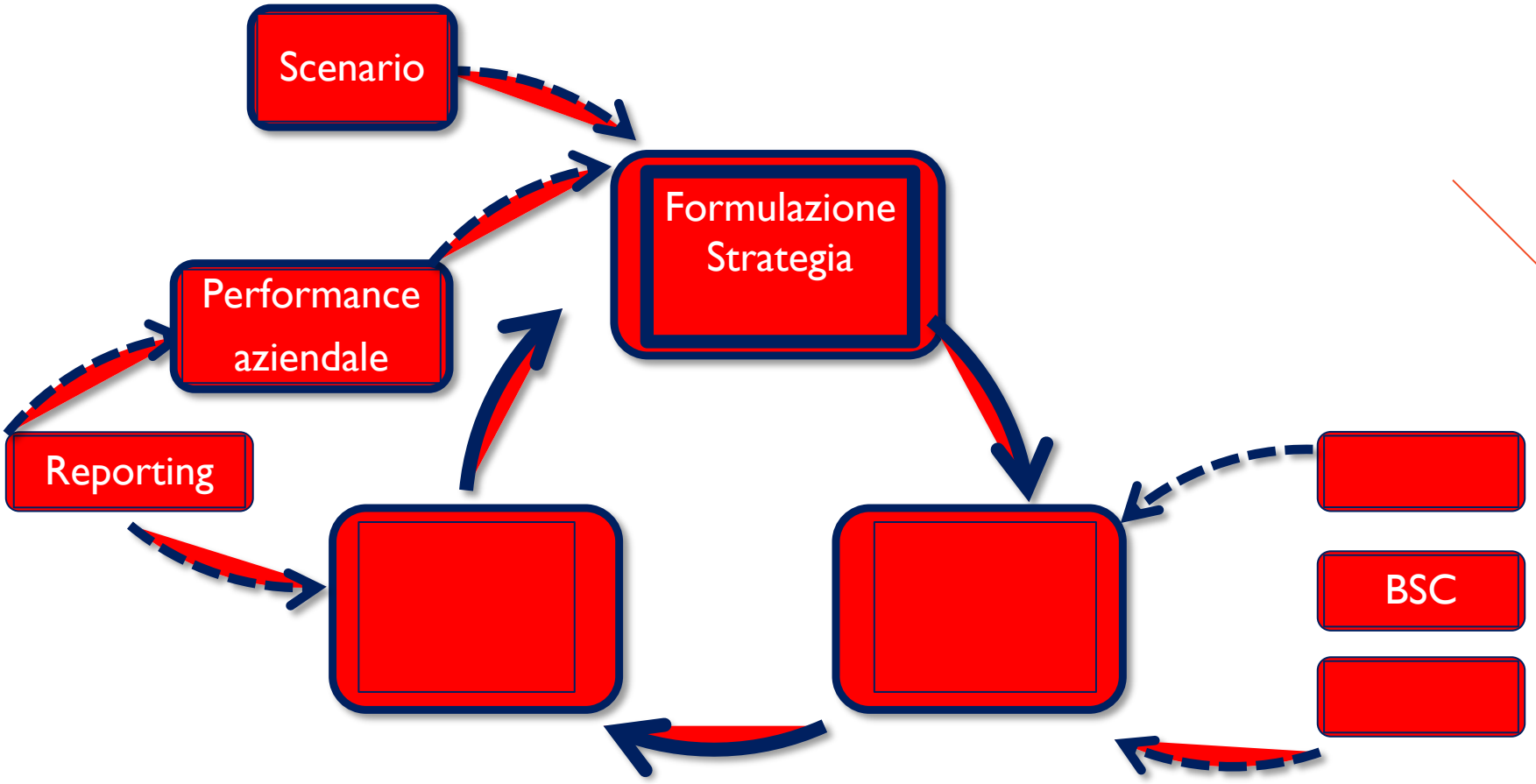
3 AZIONI DA NON INTRAPRENDERE

1. ***PARTECIPARE A «GRUPPI DI ACQUISTO» IN CUI L'UNICA STRATEGIA SIA QUELLA DI SPUNTARE GLI SCONTI DA VOLUME***

2. ***SI SCONSIGLIANO AZIONI «SUPERFICIALI» SU ASPETTI DI MODA COME DIGITALIZZAZIONE E GREEN***

3. ***DATO L'INEVITABILE PROCESSO DI CONCENTRAZIONE, SE L'AZIENDA HA UN BUON POSIZONAMENTO STRATEGICO, «SVENDERE» AL PRIMO OFFERENTE.***

IN SINTESI: DEI TRE MOMENTI DI RIFLESSIONE STRATEGICA



Il Posizionamento Strategico

Concetti da recuperare della 1^ incontro.

Da non dimenticare !!!!!

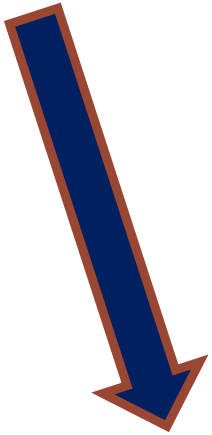
PER
DECIDERE «DOVE» COMPETERE

E

«COME COMPETERE»

«DOVE COMPETERE»
ITS sì, ma quale

TECNICO



ESTETICO

«DOVE COMPETERE»

Definire i vostri Clienti Target, analizzando anche i clienti dei Vostri clienti, distinguendo tra:

- ***Installatori***
- ***Architetti- interior designer (geometri evoluti)***
- ***Clienti dello show-room***
- ***Clienti diretti Ho.re.ca***

«DOVE COMPETERE»

L’INDIVIDUAZIONE DI QUESTI OD ALTRI SEGMENTI È FONDAMENTALE

SONO DIVERSI NEI VARI SEGMENTI I

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Se gli F.c.s. sono:

Fcs	Variabili chiave interna	Processo gestionale
Ampiezza gamma	*N° varianti per categorie pdt*	*Gestione fornitori*
Disponibilità merce	*Rotture stock*	*Gestione magazzino*
Tempestività	*Tempi evasione ordini*	*Logistica interna (appront. ordine)*
Consegna merce a domicilio	*Economicità consegne*	*Logistica*
Capacità di proporre soluzioni "tecniche"	*N° persone con competenze tecn.*	*Competenze del personale*

Così, ad esempio, per la gestione del magazzino:

Magazzino merci

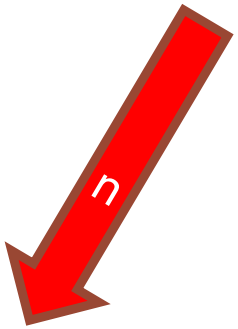
- **Per avere una gestione della variabile assortimento e dei quantitativi da ordinare:**
- **Analisi quantità vendute con**
- **Lotti di riordino ben dimensionati**

$$L = X * D$$

Dove *X* per il quantitativo venduto, ad esempio in un mese, e *D* è il tempo di fornitura (tra emissione ordine e consegna a magazzino)

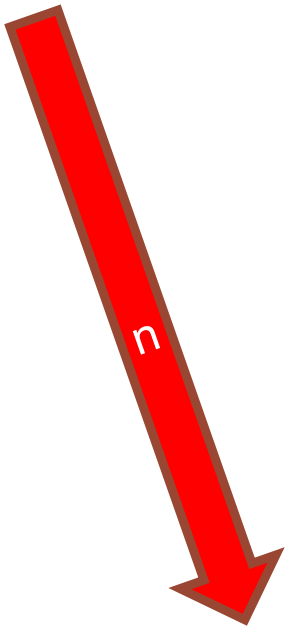
COME COMPETERE

La strategia competitiva che, ogni azienda, più o meno consapevolmente, si dà è :



Leadership di costo

o



Differenziazione