

Storia di una strategia LUBE

La storia

- La Lube nasce a Treia nel 1968 come S.r.l. con denominazione SIRA (Sileoni; Raponi); con capitale sociale di 20.000.000 di Lire, 10 addetti ed un fatturato di 1,5 miliardi di lire.
- Nel 1973 nasce la LUBE società per azioni (Luciano Sileoni, Benito Raponi).
- Accanto alla Lube S.p.A., nel 1993, nasce la Lube Over S.p.A., giuridicamente autonoma, i cui soci principali sono gli stessi della Lube S.p.A.: come unica entità entrambe le società, nel 1994, hanno un fatturato di 100 miliardi di lire, con 200 addetti.

ANALISI AMBIENTE ESTERNO ANNI '70-'90

Il comparto dell'azienda è: Legno, Mobili e Arredo, il settore è quello dei mobili d'arredamento: cucine componibili.

OPPORTUNITÀ



ANALISI AMBIENTE ESTERNO ANNI '70-'90

Il comparto dell'azienda è: Legno, Mobili e Arredo, il settore è quello dei mobili d'arredamento: cucine componibili.

MINACCE



Area Strategica d'Affari

- unica: produzione di **cucine componibili**
- *minima differenziazione* (segmento di prodotto) di tecnologia utilizzata e tipi di clienti da soddisfare:
 1. **cucina moderna**
 2. **cucina tradizionale**
- inizialmente la cucina tradizionale risultava marginale, attraverso un'opera di potenziamento di quest'ultima, nel 1994 si è raggiunto un mix di 75% cucina moderna e 25% cucina tradizionale
- *strategia di differenziazione* caratterizzata dalla capacità di coprire, in ambedue le ASA, la fascia di mercato media e medio-bassa.

Strategia di ASA = Globale #1

«*Sulla Lube ci si può sempre contare*». Capaci di realizzare qualsiasi «pezzo» su misura o fuori catalogo, ed effettuare consegne nell'arco di 24-48 ore, non rifiutando mai un ordine.

La Lube fino agli anni 2000 ha perseguito una **strategia di occultamento (no name)**:

- comprensione/soddisfacimento delle esigenze dei clienti finali tramite i **clienti/rivenditori** che potevano presentare i prodotti Lube come cucine artigianali (arrivando in alcuni casi ad offrirli come prodotti fabbricati da loro stessi). **Listini di vendita e cataloghi in «bianco» e sconti con ampi margini di guadagno per il rivenditore**
- l'occultamento ha consentito all'azienda di costruire e sviluppare una **rete distributiva capillare** sul territorio nazionale

Strategia di ASA = Globale #2

strategia di occultamento (no name) segue:

- **qualità del prodotto e dei servizi offerti** di primaria importanza rispetto alla pubblicità/immagine del prodotto e della azienda (offerta basata anche sul prezzo della cucina collegato solo alla qualità/servizio)
 - **per non rifiutare mai un ordine** sono stati necessari ingenti investimenti per rendere elastico il processo produttivo (nuovo stabilimento molto automatizzato senza perdere in flessibilità) e per attivare, tramite l'esternalizzazione, un efficiente sistema di trasporto
-

Strategia di ASA = Globale #3

strategia di occultamento (no name) segue:

- ❖ **Motivazione:** conquistare la fiducia del rivenditore in modo che lo stesso convinca i clienti della bontà dei prodotti
- ❖ **Rischi:** non avendo una propria identità si poteva essere sostituiti in ogni momento visto che si utilizzava il marchio del negozio (rivenditore) e non dell'azienda
- ❖ **Vantaggi:** ha permesso la creazione di una rete distributiva capillare permettendo un profondo radicamento sul territorio nazionale.

La strategia ASA/Globale è stata di successo?

- ❖ Il fatturato è passato, dal **1991** da 65 mld di lire al **1994** a 105 mld di lire
- ❖ Comparata ai principali concorrenti ha registrato performance notevoli a livello di fatturato:
 1. Lube (+50%)
 2. Scavolini (+4,6%)
 3. Berloni (+2,2%)

Questi risultati sono dovuti prevalentemente al peso marginale, all'epoca, degli operatori della grande distribuzione nel mercato italiano.

ANALISI AMBIENTE ESTERNO ANNI 2005-2019

OPPORTUNITÀ



ANALISI AMBIENTE ESTERNO ANNI 2000-2010

MINACCE

* il consumatore non si limita a scegliere il primo prodotto che trova, è alla ricerca di un prodotto che soddisfi le proprie esigenze e il rapporto qualità-prezzo:

- MIGLIOR PRODOTTO
- MIGLIOR SERVIZIO
- VALORE DELLE MATERIE PRIME PIU' ALTO



Strategia di ASA = Globale: le modifiche

La **specializzazione** del settore della distribuzione commerciale è stato interessato da mutamenti di assoluto rilievo che ne hanno modificato la struttura dimensionale.

La LUBE ha cambiato obiettivo: «*collocare l'azienda al primo posto nella mente del consumatore*»

Partendo da tale concetto l'azienda ha adottato una **strategia**

differenziazione

riposizionamento

Il prezzo è medio a fronte di una qualità del prodotto percepita come medio-alta.

Area Strategica d'Affari: le modifiche

- quasi unica*: produzione di **cucine componibili moderne e tradizionali**
 - **strategia di differenziazione e riposizionamento:**
 - Cucina **Lube**: segmento di mercato medio-alto;
 - Cucina **Creo**: segmento di mercato medio-basso
 - la differenziazione ha comportato investimenti importanti nella:
 - **distribuzione**: creazione di propri punti vendita;
 - **pubblicità**
-

I punti vendita #1

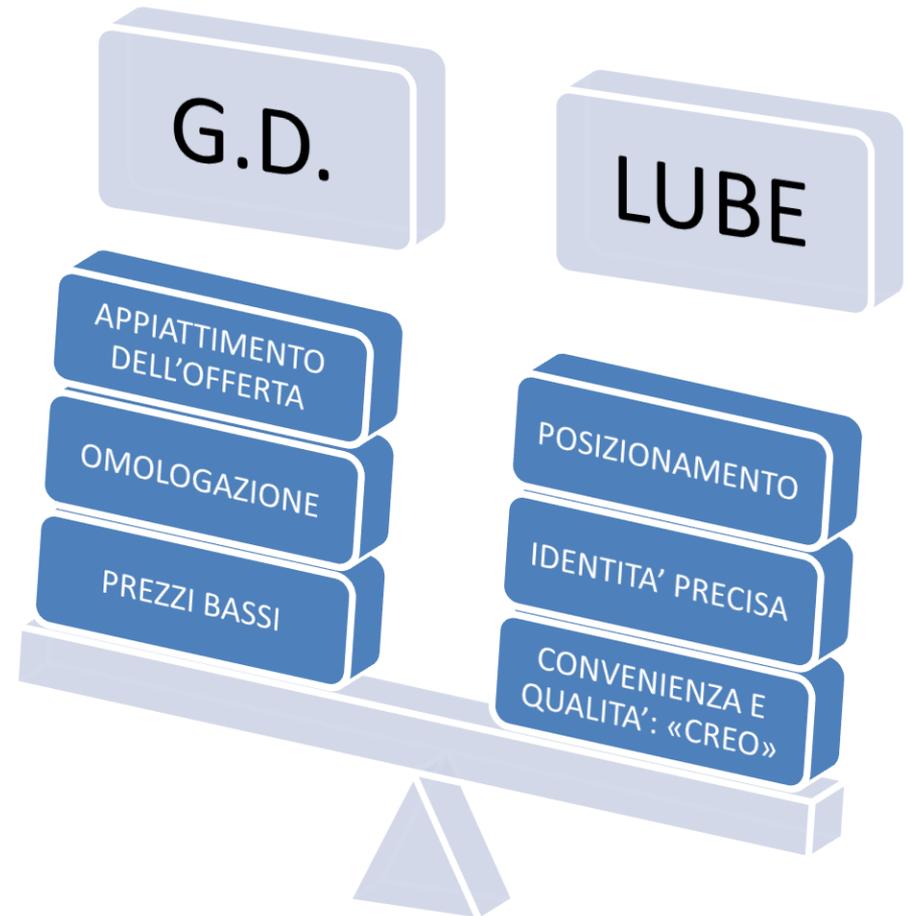
Il «**negozio**» deve essere il numero uno della categoria e trasferire sicurezza al cliente, garantendo:

- miglior prodotto (per contenuti di bellezza ed emozioni);
- miglior servizio (in termini di consegne e assistenza post-vendita);
- valore più alto (per la qualità dei materiali proposti);

LUBE vs G.D.

Anche se non è sempre vero che l'offerta della G.D. è più conveniente, è difficile cambiare questa percezione nella mente dei consumatori. La competizione sul fronte del prezzo contro la G.D. ha portato alla riduzione dei margini per i negozi tradizionali.

LUBE ha voluto costruire un sistema di offerta articolato su elementi di differenziazione volti ad ottenere un **premio di prezzo** basato sul valore addizionale percepito dal cliente.



I punti vendita #2

- apertura numerosi negozi fisici (*lifestyle branding*)
- apertura di punti vendita dislocati in ubicazioni strategiche dal punto di vista commerciale (ricerca di zone periferiche delle aree urbane vicine ai nodi di viabilità)
- lotta alla «desertificazione commerciale»
- sfruttamento economie di scala

I punti vendita #3

Assetto distributivo complessivo:

- rivenditore generalista multimarca (sono rimasti pochi) con «appendice» Lube (da tempo «in chiaro»)
- rivenditore generalista di arredo monomarca Creo e Lube
- store Lube e/o Creo specializzato in cucine

