

## DOVE SIAMO

L'analisi delle risorse interne all'impresa si completa con una valutazione dell'ambiente esterno e attraverso questa combinazione si delinea quello che viene complessivamente definito come scenario competitivo. Le imprese, infatti, non si muovono in un contesto statico da plasmare ma interagiscono col sistema: da un lato modificandone il profilo, dall'altro subendo influenze e condizionamenti. Quando si analizza l'ambiente esterno occorre essere consapevoli che alcuni suoi elementi costitutivi rappresentano variabili rispetto alle quali l'azienda non esercita alcun potere di intervento. La sfida, quindi, è quella di individuare le variabili più significative con l'obiettivo di simularne l'impatto sul settore, sullo scenario competitivo e sulle scelte strategiche e di business dell'impresa. L'individuazione delle variabili e del quadro d'insieme consente all'impresa di osservare, in modo oggettivo, le opportunità e le possibili minacce presenti sul mercato e quali possano essere le vie da seguire per ottenere il successo. L'ambiente esterno non va mai immaginato come un grande monolite ma deve essere analizzato nelle sue articolazioni generali. La vastissima letteratura in materia tende a suddividere l'ambiente esterno in due sottoraggruppamenti principali in base al potere di intervento che sono in grado di esprimere i soggetti economici: il macroambiente e il microambiente. Il macroambiente è costituito dalle variabili indipendenti dai disegni e dagli intendimenti dell'impresa mentre il microambiente, per certi versi, coincide con le forze competitive di un determinato settore: clienti, fornitori, concorrenti, mercato secondo il modello di Porter. Questa suddivisione non esaurisce la problematica perché ogni cosa è soggetta a un suo dinamismo e per questo occorre procedere a un'ulteriore articolazione, quella tra l'ambiente attuale – ossia la fotografia complessiva della realtà – e l'ambiente futuro, ovvero ciò che si profila alla luce delle configurazioni attuali e dei trend possibili. Se un'azienda intende sviluppare una strategia credibile e vincente deve analizzare le diverse variabili considerando congiuntamente sia l'impatto sull'impresa che la probabilità che quella specifica variabile dispieghi tutti i suoi effetti. Un'analisi delle variabili non può essere improvvisata ma può e deve fare riferimento a modelli esistenti, già testati e validati dall'esperienza. Tra questi

ricordiamo la cosiddetta analisi PEST, acronimo che sta per Politica, Economia, Società e Tecnologia. E' evidente che si tratta di elementi rispetto ai quali l'impresa non può che disporsi passivamente. Ma va anche tenuto conto che siamo di fronte a fattori collegati tra loro, che agiscono e interagiscono generando legami di reciproca interdipendenza. Di seguito proponiamo un approfondimento relativo a ciascuna delle quattro componenti del modello PEST.

### LE VARIABILI POLITICHE

I fattori politici sono sempre difficili da cogliere e da cristallizzare in una dimensione nitida perché è sempre complicato anticipare i possibili interventi dei poteri pubblici, il loro indirizzo e in relazione al rapporto complesso che intercorre tra decisioni e consenso, specie nei mercati dei paesi che appartengono al blocco delle democrazie consolidate e mature. Sono molteplici gli ambiti di intervento della politica e dei poteri pubblici, ed essi vanno misurati e valutati in base all'impatto che possono determinare nelle dinamiche del settore economico di riferimento. Ci si può trovare di fronte a decisioni politiche che riguardano le normative ambientali, la distribuzione, gli interventi di liberalizzazione di alcune tipologie di mercati, le politiche fiscali e di tassazione del reddito d'impresa, gli interventi legati alla necessità di ridimensionare posizioni dominanti, concentrazioni e rischi di natura monopolistica. E' evidente che il sistema delle imprese – al di là delle attività di lobbying che può mettere in campo – non essendo protagonista delle decisioni politiche può soltanto adattarsi a eventuali nuove sfide normative e di regolamentazione dei mercati.

### VARIABILI ECONOMICHE

Le variabili macroeconomiche sono, come quelle politiche, impermeabili rispetto alle azioni dell'impresa. Nei momenti di crisi questa loro natura è particolarmente evidente perché la globalizzazione dei mercati moltiplica i centri decisionali rendendo di fatto impossibile qualsiasi indirizzo univoco. Eppure alcuni indicatori di andamento dell'economia hanno un forte impatto sul successo dell'impresa: l'andamento del PIL, che segnala se un paese è più o meno dentro una prospettiva di crescita; il costo del denaro che influenza le scelte di crescita e di investimento delle imprese; i livelli del debito pubblico che incidono sull'ammontare degli

interessi e quindi sulle politiche fiscali; l'andamento dei cambi che determina variazioni di prezzo delle materie prime e una maggiore o minore tendenza all'export.

### VARIABILI SOCIO-CULTURALI

Una funzione condizionante rispetto alle attività dell'impresa viene svolta anche dai cosiddetti fattori socio culturali. Le trasformazioni sociali, i cambiamenti di costume, l'affermazione di concezioni e visioni diverse, le trasformazioni del gusto e le aspettative di consumo delle persone impattano sull'impresa in base alla rilevanza dei cambiamenti rispetto alla configurazione e alle dinamiche del settore. Un elemento di fondamentale importanza è la demografia, ossia la scienza che studia l'evoluzione della popolazione. Una popolazione che invecchia, ad esempio, tenderà a cambiare nel profondo la struttura dei consumi, così come è già accaduto con la moltiplicazione delle "formule familiari". E' quindi importante che l'impresa si domandi se certi processi impattano direttamente o se, invece, producono i loro effetti di riflesso. Allo stesso modo occorre prendere atto dei profondi cambiamenti che hanno investito i consumatori. La presenza di un sistema di offerta ricchissimo e articolato ha potenziato la capacità di scelta dei consumatori che sono diventati sempre più bravi a distinguere tra un prodotto e l'altro e a sviluppare le proprie scelte in base a considerazioni e valutazioni razionali e basate sulla convenienza. La maturità del consumatore, non a caso, costituisce una delle trasformazioni strutturali del nostro tempo così come i cambiamenti introdotti nel settore della distribuzione dall'impressionante sviluppo della mobilità delle persone oltre che dal fenomeno sempre più massiccio del commercio elettronico e degli acquisti online. Infine è importante che nell'analisi PEST venga considerata anche la modificazione degli stili di vita che reso più complesso il mercato e che incide sempre di più sulle scelte di acquisto, sui meccanismi di fidelizzazione dei clienti e sui sistemi di valutazione della soddisfazione dei clienti e degli utilizzatori.

### LE VARIABILI TECNOLOGICHE

Viviamo un'epoca di profonde trasformazioni tecnologiche, incentrate sul ruolo della rete Internet e sul dialogo tra supporti diversi. Si tratta di un cambiamento che ha trasformato le modalità e i contenuti della socializzazione, che ha generato la globalizzazione dei messaggi e delle informazioni e che ha prodotto circuiti di nuova economia che transitano nei nuovi canali on line. E' quindi impossibile, per qualsiasi impresa, prescindere dal settore in cui si trova ad operare, non considerare a sufficienza il peso della variabile tecnologica che è quella che produrrà gli impatti più rilevanti tanto sul breve quanto sul lungo periodo. Come affermato in precedenza l'ambiente esterno esprime una sua articolazione interna che deve essere analizzata e considerata. Il che presuppone una verifica approfondita delle forze e degli elementi che incidono sul microambiente, a partire dal settore specifico e dal sistema competitivo che lo caratterizza.

## IL MERCATO

L'analisi del microambiente trova una concretezza preliminare nell'analisi del settore di riferimento; un'analisi che consente di valutare, in maniera adeguata, le caratteristiche del contesto esterno in cui l'impresa è inserita. Che cosa è il mercato? Semplificando possiamo dire che il mercato è il luogo in cui si incontrano domanda e offerta, ossia lo spazio in cui vengono scambiati beni e servizi. Ovviamente la definizione generale di mercato è valida per ogni tipo di azienda ma da sola non è in grado di offrire uno spaccato più preciso. Di fatto, quando trattiamo il caso di una singola impresa, mercato e settore tendono a coincidere. Il settore in cui un'azienda opera può essere identificato rilevando elementi di omogeneità che fanno riferimento ai bisogni della clientela, al livello di sviluppo della tecnologia, all'intensità di capitale o di lavoro e alla struttura della domanda e dell'offerta. Conoscere un settore significa essere in grado di rispondere ad alcune domande relative alle sue caratteristiche principali e qualificanti:

- Dimensione del mercato di riferimento
- Tasso di crescita?
- Struttura, dimensione e caratteristiche della concorrenza
- Ciclo di vita dei prodotti
- Elasticità della domanda
- Ruolo della tecnologia nello sviluppo del settore?
- Caratteristiche della clientela e comportamenti di acquisto
- Estensione territoriale del mercato
- Tendenze della redditività del settore

Attraverso questo tipo di domande è possibile sviluppare un approccio al mercato fondato sulla conoscenza delle principali variabili e comprenderne i livelli di attrattività presente e futura. Sviluppare un'analisi di settore, ossia comprendere le condizioni concrete di mercato in cui opera l'impresa, è un'azione fondamentale per gli imprenditori che desiderano elaborare una strategia coerente con le condizioni del contesto. Se il settore risulta attrattivo e offre buone opportunità, l'impresa può intervenire con politiche di investimento per rafforzare la propria nel lungo periodo; se il settore presenta, invece, un limitato trend di crescita e scarse opportunità di profitto, è più opportuno mettere a punto una strategia di mantenimento.

## I CONCORRENTI

Conoscere la concorrenza è un imperativo fondamentale per l'impresa che vuole avere successo. Nessuno, infatti, può permettersi il lusso di agire come se gli altri non ci fossero e tanto meno coltivando l'illusione di essere i migliori sulla scena. Conoscere i concorrenti significa praticare un approccio razionale, saperne individuare con obiettività punti di forza e punti di debolezza e sceglierli come punti di riferimento per migliorare i prodotti/servizi della nostra azienda e le nostre performance. L'analisi della concorrenza va sviluppata con un occhi fisso sul presente e uno rivolto al futuro perché di ogni concorrente dobbiamo essere capaci di leggere le caratteristiche attuali e di proiettarle nel futuro per capire se è destinato a rafforzarsi o a perdere peso e quote di mercato. Inoltre osservare il futuro ci permette di ampliare la prospettiva perché occorre anche interrogarsi sulla possibile entrata di nuovi concorrenti e su quanto siano solide e alte le cosiddette barriere all'ingresso nel nostro settore. Per prima cosa bisogna conoscere i prodotti dei nostri concorrenti per capire se offrono prodotti simili ai nostri nelle stesse fasce di prezzo; se collocano sul mercato prodotti con una più marcata differenziazione di qualità e/o di prezzo e se sono in grado di sviluppare una politica finanziaria aggressiva per attaccare i concorrenti. Ciò significa utilizzare l'analisi dei prodotti e dei prezzi praticati dalla concorrenza per dedurre le possibili strategie e i punti di forza e di debolezza che li contraddistinguono. Un imprenditore che desidera conoscere i suoi concorrenti deve fare uno sforzo intellettuale e analitico aggiuntivo, e cioè immaginare lo scenario competitivo non

come qualcosa di statico ma come un sistema soggetto a un dinamismo interno che è frutto delle azioni e delle reazioni prodotte dalle attività delle singole imprese presenti sulla scena. I sistemi, per quanto articolati e complessi, funzionano in base al principio delle azioni e delle reazioni. Per questa ragione i concorrenti possono essere inquadrati e valutati anche in base alla loro capacità di reazione. Avremo quindi concorrenti poco propensi a reagire perché dotati di poche risorse e di una leadership tendenzialmente prudente; concorrenti selettivi che rispondono solo su alcune opzioni (come ad esempio il prezzo e la pubblicità); concorrenti molto reattivi che rispondono con energia a ogni tipo di sollecitazione esterna e concorrenti che rispondono con modalità originali e poco prevedibili perché suggerite da valutazioni più contingenti che strategiche. Al di là di queste specifiche relative alla singola impresa concorrente, l'imprenditore deve farsi anche un'idea complessiva delle forze competitive presenti nel suo settore/mercato di riferimento e capire se si è in presenza di una concorrenzialità più o meno intensa.

L'intensità concorrenziale aumenta se:

- Si assiste al lancio di nuovi prodotti;
- aumenta il numero di imprese concorrenti;
- il mercato si contrae
- si riduce il prezzo;
- si abbassa il livello di differenziazione dei prodotti.

I responsabili della strategia d'impresa devono, quindi, conoscere a fondo le operazioni dei concorrenti per pianificare risposte efficaci, anticipandone le manovre.

## CLIENTI ATTUALI

È importante conoscere a fondo le caratteristiche principali della clientela attuale dell'azienda, perché più elevata è la qualità delle informazioni disponibili maggiore è la probabilità che si riesca a soddisfare il target, stimolandone fidelizzazione e redditività.

Quali sono le informazioni più importanti da cercare sui nostri clienti? Come organizzarle e come sfruttarle?

Innanzitutto è fondamentale conoscere quelli che acquistano di più, analizzandoli per individuare caratteristiche che, eventualmente, ne consentano il raggruppamento. Quindi è necessario classificare i bisogni, le abitudini, i

comportamenti di acquisto, le motivazioni di acquisto, le aspettative, le percezioni, i livelli di soddisfazione e il rischio che i clienti attivi possano risultare sensibili al richiamo della concorrenza. Quest'ultimo è un aspetto molto spesso sottovalutato perché si parte dall'idea che la fidelizzazione non sia un processo dinamico ma una sorta di approdo definitivo. Il che, evidentemente, si configura come un grave errore di valutazione. I bisogni e desideri dei clienti vanno quindi monitorati con grande attenzione e possono diventare veri e propri requisiti di prodotto in quanto possono variare nel tempo, inevitabilmente condizionati dal cambiamento dell'ambiente esterno. L'analisi dei clienti, ovviamente, non può prescindere da un lavoro di identificazione dei clienti persi e dalle eventuali strategie di "riconquista". Per sviluppare strategie mirate ed efficaci non possiamo limitarci a considerare i clienti persi come un universo unitario ma occorre articolare l'analisi perché anche i clienti che non comprano più delineano raggruppamenti che possono essere articolati e segmentati. Un primo gruppo è rappresentato dai clienti che hanno interrotto il loro rapporto commerciale con la nostra azienda da parecchio tempo. In questo caso può essere opportuno ricostruire uno "storico" di quanto accaduto con il cliente per capire la ragioni del rapporto interrotto. Si tratta di clienti che vanno trattati caso per caso e gestiti attraverso una personalizzazione dell'offerta correlata alla motivazione che ha determinato la rottura del rapporto anche in termini di argomenti di contatto e di eventuale vendita. Esiste poi un'altra categoria che possiamo definire dei "clienti in sonno". Sono quei clienti che non hanno ufficialmente interrotto con l'azienda ma che per diverse ragioni hanno azzerato i loro volumi di acquisto. Rispetto a questa categoria di clienti è opportuno sviluppare forme periodiche di monitoraggio e di informazione per comprendere se le ragioni che hanno determinato la sospensione degli acquisti siano superate o meno. Un'altra categoria di clienti che può essere compresa nell'universo dei persi, fa riferimento a coloro che hanno comunicato all'azienda l'intenzione di concludere la relazione commerciale. Su questo tipo di clienti è fondamentale agire con tempestività per verificare l'esistenza di un eventuale margine di manovra e capire quale possa essere il modo migliore per metterlo a frutto e tentare un recupero. Un'ultima categoria riguarda i clienti che diminuiscono radicalmente l'ammontare del loro acquisto. In questo caso è importante avere chiaro il valore del cliente, la sua redditività e il potenziale che è

in grado di esprimere perché sono questi gli elementi di informazione che aiutano a decidere se rilanciare la relazione o se procedere alla scrematura. Come affermato in precedenza esiste un grande strumento di governo della clientela che consente di raggiungere risultati di eccellenza: lavorare con sistematicità e costanza sulla fidelizzazione della clientela. La fidelizzazione consiste in un insieme di attività che puntano a generare un elevato grado di *Customer Satisfaction*. La fidelizzazione si basa sui alcuni postulati: un cliente fidelizzato compra spesso, compra di più ed è disponibile ad ampliare la gamma dei propri acquisti perché percepisce istintivamente i vantaggi di una relazione fiduciaria. Avere un portafoglio clienti molto fidelizzato significa stabilizzare il fatturato, diminuire i costi di gestione del cliente e aumentare i margini di profitto. Un'azienda che vanta un elevato grado di soddisfazione dei clienti ha sicuramente un vantaggio competitivo rispetto a quella che si "accontenta" di vendere, senza studiare a fondo i meccanismi che precedono, che accompagnano e che concludono l'acquisto.

## I CLIENTI POTENZIALI

Creare un sistema di archiviazione e consultazione dei potenziali clienti è il primo passo per ricercarne e attrarne di nuovi. Bisogna chiedersi: cosa cerca quel mercato? Quali sono i valori che bisogna trasmettere per avvicinarlo al nostro business? Capire il profilo del potenziale cliente permette anche di comprendere meglio le potenzialità dei clienti già acquisiti, così come dialogando con questi ultimi sarà possibile ottenere informazioni dettagliate e sicure su dove andare a contattare nuovi potenziali clienti. I clienti attuali, infatti, possono costituire una ricca e sicura fonte da cui partire per ampliare il raggio di azione commerciale. Se siamo stati capaci di colpirli grazie all'affidabilità dei prodotti e alla performance del servizio, se abbiamo costruito con loro una relazione di partnership possiamo supporre che diventeranno garanti verso terzi del valore che proponiamo al mercato. Questo ruolo di influenzatori che possono assolvere i nostri clienti attuali va costruito e stimolato. Un cliente fidelizzato alla nostra azienda può avere relazioni di vario tipo con altri clienti che si servono dalla nostra concorrenza e basta questo per capire quale possa essere il livello di influenza che un cliente fidelizzato potrebbe esprimere nei confronti di un cliente potenziale. Negli ultimi



anni, grazie alla diffusione dei social network, anche il web è diventato un importante mezzo per ottenere e elaborare informazioni, basate sui comportamenti on line dei clienti. Quando utilizziamo Internet e in modo particolare i social media dobbiamo sempre tenere presente che chiunque lascia traccia del suo passaggio. L'elaborazione di queste tracce consente di aggregare i comportamenti on line e di profilarli. Si tratta di un'attività di valore strategico perché consente di sviluppare strategie di segmentazione su cui costruire e orientare scelte, offerte e campagne pubblicitarie e /o informative. L'analisi dell'ambiente esterno può essere completata ricercando informazioni relative tutti gli *stakeholder* dell'azienda, cioè i soggetti esterni che per diverse ragioni possono avere una qualche forma d'interesse nei nostri confronti. Sono da considerare stakeholder dell'azienda oltre ai clienti, i fornitori, i finanziatori, i collaboratori e tutti i soggetti esterni interessati alle azioni dell'organizzazione.