

L'analisi strategica: guida pratica per l'implementazione

di Assunta Incarnato

Cos'è la strategia aziendale? Come si implementa concretamente?

E, soprattutto, come può evolversi da asettico argomento da studio universitario a metodo di lavoro utile e pragmatico per l'implementazione e lo sviluppo di un'idea imprenditoriale?

Queste sono le domande che, da giovane professionista, sempre mi accompagnano. In questo mio intervento cercherò quindi di esporre alcune mie considerazioni, conscia del fatto che – necessariamente – esse possono costituire solo uno dei tanti approcci possibili.

Una definizione di strategia

Di strategia si sente parlare spesso, negli ambiti più variegati; nel settore della crescita personale; del marketing, degli investimenti finanziari. Personalmente, trovo che sia un termine un po' abusato negli ultimi tempi, utilizzato spesso a sproposito.

Tuttavia, anche volendosi limitare al contesto economico-aziendalistico, sono state date più definizioni di strategia. Quella che però trovo più attinente in questo ambito, è quella di Alfred Chandler, professore alla Harvard Business School e vincitore del premio Pulitzer per il suo lavoro "*The Visible Hand: the managerial Revolution in American Business*" (1977), secondo il quale la strategia è:

**“L'individuazione degli scopi e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa,
la conseguente allocazione delle risorse e lo sviluppo delle attività
necessarie
per raggiungere gli obiettivi programmati”¹**

¹ **A.D. Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise, MIT Press, 1963.**

www.commercialistatelematico.com

E' vietata ogni riproduzione totale o parziale di qualsiasi tipologia di testo, immagine o altro.

Ogni riproduzione non espressamente autorizzata è violativa della Legge 633/1941 e pertanto perseguibile penalmente

Chandler parla quindi di scopi, obiettivi, allocazione delle risorse...

Presupposto però per l'implementazione della strategia è la profonda conoscenza sia dell'idea imprenditoriale e dell'impresa, che delle condizioni ambientali nelle quali l'impresa stessa opera. In assenza di questa fondamentale analisi preventiva, l'impresa rischia di formulare obiettivi difficilmente irraggiungibili, e strategie destinate a rivelarsi fallimentari.

Può sembrare una fase forse meno stimolante rispetto a quella relativa alla formulazione della strategia vera e propria, ma assolutamente necessaria per non rischiare di prendere per buone assunzioni poco attinenti alla realtà e commettere quindi errori grossolani.

L'ANALISI DELL'IDEA IMPRENDITORIALE E DELL'IMPRESA (CONTESTO INTERNO)

Prima di tutto è necessario conoscere e analizzare approfonditamente sia l'idea imprenditoriale di per sé, che la struttura aziendale implementata e veicolo per la realizzazione dell'idea stessa.

Uno degli strumenti più pragmatici e utili allo scopo è senza dubbio il Business Model Canvas, modello teorizzato nei primi anni duemila da Alexander Osterwalder, ricercatore all'Università di Losanna e oggi consulente aziendale e strategico, che implementò questo tool grazie anche alla collaborazione ed esperienza sul campo di altrettanti 470 professionisti.

Il Business Model Canvas è già stato oggetto di un mio precedente intervento ([leggi qui](#)).

In questa sede mi limiterò a ricordare che il modello focalizza l'analisi sulle seguenti variabili:

- Valore offerto
- Canali distributivi
- Relazioni con i clienti
- Clienti (segmenti)
- Ricavi
- Risorse Chiave
- Attività chiave
- Partner Chiave
- Costi

Dall'implementazione del Business Model Canvas possono poi essere facilmente individuate le risorse e le capacità di un'organizzazione che possono determinare il suo vantaggio competitivo.

Le risorse rappresentano l'insieme degli *assets* che un'organizzazione possiede o sui quali può contare; le capacità rappresentano invece le modalità con le quali questi *assets* vengono utilizzati o sfruttati. In maniera sintetica possiamo dire che **le risorse rappresentano “ciò che si possiede” mentre le capacità sono “ciò che riusciamo a fare bene”**.

La tabella sottostante mostra come risorse e capacità aziendali siano strettamente connesse tra loro²:

Risorse: ciò che l'organizzazione possiede		Capacità: ciò che l'organizzazione riesce a fare meglio
Macchinari, impianti, materie prime, prodotti finiti, marchi e brevetti, banche dati, sistemi informatici	Fisiche	Modalità di utilizzo degli impianti, efficienza, produttività, flessibilità, marketing
Attività finanziarie del patrimonio aziendale, flussi di cassa, finanziamenti aziendali	Finanziarie	Capacità di ottenere risorse finanziarie e di gestire i flussi di cassa, i rapporti con i debitori e quelli con i creditori, etc.
Manager, impiegati, partner commerciali, fornitori, clienti	Umane	Capacità di apprendimento, e di sviluppo delle abilità (skill), delle conoscenze, delle esperienze e delle relazioni. Capacità di motivare gli altri e di innovare

La combinazione tra risorse e capacità si concretizza nel sistema di sistemi e processi aziendali, dai quali possono emergere le determinanti del c.d. vantaggio competitivo, ossia le ragioni delle performance superiori conseguite dall'impresa – siano esse in termini di profittabilità, maggiore presenza sul mercato, etc.- rispetto alla media dei suoi concorrenti nel settore di riferimento in un arco temporale di medio-lungo termine.

² Strategia: orientare organizzazioni e imprese in un modo che cambia (undicesima edizione), AA.VV. Pag. 96.

**ANALISI DELLE CONDIZIONI
AMBIENTALI (CONTESTO ESTERNO)**

L'ambiente nel quale le organizzazioni operano crea continuamente nuove opportunità e minacce, e la storia economica è densa di esempi dove interi settori sono stati radicalmente trasformati – anche in un periodo di tempo relativamente breve – da significativi cambiamenti ambientali.

Per esempio i servizi TV via cavo o satellitare come Sky sono stati trasformati dalla tecnologia digitale e quindi da nuovi players quali Netflix e Amazon.

Per quanto quindi non possa sempre essere possibile un'analisi approfondita, è comunque importante che imprenditori e manager analizzino accuratamente l'ambiente e lo spazio competitivo nel quale operano le imprese per anticipare e – se possibile – trarre vantaggio dai cambiamenti ambientali.

L'ambiente può essere esaminato sotto diversi aspetti tra i quali:

- Il **Macroambiente**, ossia l'ampio insieme di fattori ambientali che, in modo più o meno intenso, esercitano un impatto su numerose organizzazioni, settori produttivi, mercati.
- Lo **spazio competitivo**, che comprende le imprese che producono beni e offrono servizi con caratteristiche sostanzialmente simili.
- I **mercati**, che costituiscono l'insieme dei clienti di specifici prodotti e/o servizi che presentano caratteristiche simili (demografiche, geografiche, sociologiche, psicologiche, etc.).

L'analisi del macroambiente

L'analisi del macroambiente presenta spesso variabili troppo ampie, complesse o imprevedibili perché si possa esaminarle puntualmente; tuttavia – in assenza di un'analisi – c'è il rischio che questi cambiamenti possano cogliere impreparate le imprese per neutralizzare per tempo eventuali minacce o cogliere possibili opportunità.

Un utile modello che esemplifica le variabili da considerare è l'**analisi PESTEL**, che esamina i fattori del macro ambiente in base a sei fattori chiave, di diversa natura: politica, economica, sociale, tecnologica, ecologica e giuridica. Più precisamente:

- **Fattori politici**

Gli elementi politici evidenziano il ruolo dello Stato e delle organizzazioni espressioni della società civile che si propongono di dare rappresentanza agli interessi della cittadinanza, sollevando problematiche di varia natura e organizzando campagne politiche. Il contesto politico può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento in aree come la politica fiscale, il diritto del lavoro, il diritto ambientale, le restrizioni commerciali, etc.. Le organizzazioni espressione della cittadinanza, d'altro canto, potrebbero attraverso le loro iniziative sensibilizzare l'opinione pubblica su specifiche tematiche, fino ad influenzare il processo normativo di un Paese.

A titolo esemplificativo, l'industria della difesa deve per sua natura affrontare un ambiente altamente influenzato dai fattori politici, sia in termini di ruolo dello Stato come principale cliente che in riferimento alle pressioni politiche della società civile.

- **Fattori economici**

Il macroambiente è spesso influenzato da fattori macroeconomici come i tassi di cambio tra valute, i tassi di interesse e d'inflazione, i tassi di crescita economica rispetto a diversi Paesi. Questi fattori hanno un grande impatto sul modo in cui operano le imprese e come prendono decisioni. Ad esempio, i tassi di interesse influenzano il costo del capitale e quindi in quale misura un business può essere sviluppato. I tassi di cambio possono incidere sui costi di produzione dei beni perché fanno variare il prezzo delle merci necessari a produrli. O, ancora, l'andamento dell'economia interna può influenzare i comportamenti di consumo posti in essere dalla domanda.

Per un'impresa quindi è importante capire il modo attraverso il quale il contesto in cui opera può essere influenzato dall'andamento generale dell'economia.

Molte banche dati, alcune anche liberamente consultabili, offrono un gran numero di stime e previsioni economiche che aiutano a comprendere l'evoluzione dei principali indicatori economici, anche se naturalmente soggetti a errori dovuti a shock economici inattesi.

- **Fattori sociali**

Gli aspetti sociali possono influenzare la natura specifica della domanda e dell'offerta, in riferimento soprattutto a fattori demografici, geografici, culturali, e della distribuzione della ricchezza. Si pensi all'invecchiamento progressivo della popolazione, che da una parte comporta la minore disponibilità di lavoro (e quindi un aumento atteso del costo del fattore lavoro), dall'altra può creare opportunità in merito alla domanda di servizi destinati agli anziani.

- **Fattori tecnologici**

Gli aspetti tecnologici come internet, le nuove tecnologie, gli studi e le nuove scoperte in campo medico scientifico, spesso influenzano trasversalmente diversi settori.

Si pensi solo ad internet e come essa sia fonte di opportunità per alcune imprese (Spotify e Youtube) ma, allo stesso tempo, rappresenti una minaccia per altre (come le tradizionali società nel settore musicale e dell'home entertainment).

- **Fattori ecologici**

All'interno del modello di analisi PESTEL si collocano anche le questioni ecologiche del macroambiente e in particolare quelle verso le quali si è orientata una crescente sensibilità *green*, come l'inquinamento, lo spreco e il cambiamento climatico.

Le regolamentazioni ambientali possono imporre costi aggiuntivi legati, per esempio, ai controlli sull'inquinamento, ma possono anche diventare fonte di opportunità, come nel caso dei nuovi business che nascono intorno al riciclo dei telefoni cellulari.

- **Fattori legislativi**

L'ultimo elemento da considerare nell'analisi PESTEL del macroambiente si riferisce agli aspetti giuridici, comprendendo una grande varietà di temi, tra cui il lavoro, la regolamentazione dell'ambiente e dei diritti dei consumatori, la tassazione, le norme sulla proprietà e sulla concorrenza, etc.

In tale contesto non bisogna considerare unicamente le regole formali, ma anche le norme e convenzioni di natura "informale". Anche prescindendo dalla legislazione in materia, infatti, esistono regole sufficientemente esplicite e ragionevolmente condivise in materia di corruzione; le imprese che ignorassero queste regole rischierebbero infatti di scandalizzare e generare indignazione tra i consumatori e i dipendenti, pur senza avere conseguenze immediate di natura legale.

L'analisi dello spazio competitivo

I settori hanno un livello molto diverso di attrattività, misurabile sostanzialmente in base alla facilità con cui le imprese appartenenti al settore possono immaginare di realizzare profitti più o meno elevati. Ad esempio, quando l'intensità della concorrenza è bassa e il potere contrattuale di clienti e fornitori modesto, le imprese che operano nel settore possono aspettarsi buone aspettative di profitto.

Il modello delle cinque forze di Porter rappresenta un efficace riferimento per l'analisi del settore e consente di valutarne il grado di attrattività in funzione di cinque forze competitive: grado di rivalità tra i concorrenti; minaccia di nuovi

entranti; minaccia di prodotti sostitutivi; potere contrattuale dei clienti; potere

contrattuale dei fornitori.

Esemplificando il modello, l'attrattività di un settore è bassa quando la pressione esercitata dalle cinque forze competitive è elevata; ad esempio, l'eccessiva rivalità tra le imprese, il forte potere contrattuale di clienti e fornitori, le minacce dei nuovi entranti e dei prodotti sostitutivi possono compromettere severamente le prospettive di redditività di un settore.

Di seguito si analizzano brevemente le singole forze del modello.

- **Rivalità tra le imprese nel settore**

I concorrenti rivali sono quelle organizzazioni che si rivolgono allo stesso gruppo di clienti, con prodotti e/o servizi simili (ma non sostitutivi).

Nel settore del trasporto aereo in Europa, per esempio, Air France e British Airways sono imprese rivali, mentre i treni ad alta velocità costituiscono prodotti "sostitutivi".

Il grado di rivalità della concorrenza all'interno di un settore è determinato – a titolo esemplificativo - dalla numerosità ed equilibrio nella dimensione dei concorrenti, dal tasso di crescita del settore, dalla struttura dei costi, dalle barriere all'uscita del settore, dal grado di differenziazione dei prodotti.

- **Minaccia di entrata di nuovi player nel settore**

La facilità con la quale le imprese possono entrare in un settore ne influenza la pressione competitiva.

Maggiore è la minaccia di ingresso esercitata da altre imprese, peggiori saranno le prospettive di profitto delle organizzazioni già presenti in quel settore.

I principali fattori che influenzano quindi le barriere all'entrata sono – ad esempio - le economie di scala e di esperienza, l'accesso ai canali di approvvigionamento e distribuzione, le possibili azioni di ritorsione da parte dei competitor già attivi in un determinato settore come guerre di prezzo e aggressive manovre di marketing, eventuali normative che regolamentano il settore, vantaggi competitivi consolidati da parte dei player già presenti.

- **Minaccia di prodotti sostitutivi**

I prodotti sostitutivi sono prodotti o servizi che, per quanto realizzati attraverso un diverso processo di produzione, o pur essendo di natura diversa, soddisfano lo stesso bisogno di altri prodotti o servizi presenti sul mercato.

Per esempio, in alcuni processi produttivi l'alluminio può essere un sostituto dell'acciaio; o, ancora, i treni sono prodotti sostitutivi delle automobili. Spesso si

focalizza la propria attenzione solo sui concorrenti diretti, non considerando la minaccia che può derivare dalla presenza di prodotti sostitutivi che possono ridurre la domanda di un particolare bene e/o servizio quando i consumatori decidono di orientarsi verso offerte alternative.

- **Potere contrattuale dei clienti**

Se i clienti (sia diretti che indiretti) hanno un forte potere contrattuale, saranno in grado di richiedere e ottenere prezzi più bassi, o condizioni a loro più favorevoli, che possono potenzialmente ridurre i margini di profitto.

Il potere contrattuale dei clienti è maggiore quando in un settore un numero ristretto di grandi acquirenti rappresenta una quota rilevante delle vendite, quando è possibile sostituire facilmente un fornitore con un altro senza dover sostenere elevati costi aggiuntivi, quando i clienti hanno la possibilità di rifornirsi autonomamente cominciano a produrre direttamente il bene piuttosto che acquistarlo.

- **Potere contrattuale dei fornitori**

I fattori che permettono di accrescere il potere contrattuale dei fornitori sono opposti a quelli considerati nel caso dei clienti.

Esso è quindi tanto maggiore quanta elevata è la concentrazione all'interno di un settore, se la scelta di approvvigionamento da parte di un diverso fornitore comporta il sostenimento di alti costi, se i fornitori sono almeno potenzialmente in grado di entrare direttamente in relazione con i consumatori finali, o se i prodotti e/o servizi presentano un alto grado di differenziazione. Se il potere contrattuale dei fornitori è elevato, essi sono in grado di catturare i profitti dell'impresa cliente attraverso un semplice aumento dei prezzi richiesti.

COME AVERE UN QUADRO D'INSIEME... L'ANALISI SWOT

Per avere un quadro d'insieme può essere utile riassumere i fattori principali che emergono sia dall'analisi delle condizioni interne (in primis risorse e capacità) che da quelle esterne (macroambiente, spazio competitivo e mercato) integrandole in una matrice SWOT.

Più precisamente, la matrice SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses) le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o di un'impresa nella situazione in cui si debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

Il tool è attribuito ad Albert Humphrey che lo ha ideato nell'ambito di un progetto di ricerca dell'università di Stanford fra gli anni sessanta e settanta, e poi continuamente rinnovato e perfezionato fino ad essere utilizzato diffusamente ancora oggi.

COME UTILIZZARE L'ANALISI SWOT QUALE STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

L'analisi SWOT può essere utilmente utilizzata per verificare le condizioni preliminari per la formulazione di una strategia aziendale e dei relativi obiettivi, nonché per la periodica revisione della bontà e attualità della strategia stessa.

Graficamente il modello è molto semplice, e si presenta così



La matrice SWOT è leggibile non solo per singolo campo, ma anche a coppie di campi.

Le due aree nella metà superiore della matrice mostrano gli elementi distintivi delle condizioni interne dell'azienda, mentre i due campi della parte inferiore riportano gli elementi più caratterizzanti dell'ambiente nel quale l'azienda opera.

Se invece prendiamo in esame i due campi situati sul lato sinistro, troviamo vantaggi e opportunità che possono essere sfruttati; mentre le due aree situate a

destra indicano rischi e pericoli da tenere in considerazione e, possibilmente, affrontare

in atteggiamento proattivo.
Analizziamoli brevemente.

I punti di forza dell'azienda (Strengths)

Ogni progetto imprenditoriale presenta dei punti di forza che gli consentono di differenziarsi dalla proposta della concorrenza, e che quindi vanno enfatizzati. Questi possono essere di varia natura: capacità imprenditoriale; qualità (riconosciuta) del prodotto e/o del processo produttivo; ottima assistenza clienti; efficacia della funzione marketing, quota del mercato consistente...

- **I punti di debolezza dell'azienda (Weaknesses)**

Analogamente, ogni progetto imprenditoriale ha anche dei punti di debolezza, che devono essere indagati e approfonditi, dato che possono essere neutralizzati adottando strategie alternative o costituire possibili aree di miglioramento. A titolo esemplificativo, possono essere la scarsa copertura finanziaria del progetto, insufficiente penetrazione del mercato, sistema di offerta poco performante, etc...

- **Le opportunità di mercato (Opportunities)**

In ogni circostanza ci sono opportunità che possono essere sfruttate per migliorare le performance dell'impresa o per iniziare una nuova avventura imprenditoriale. Ad esempio, il servizio postale pubblico, percepito come poco efficiente e puntale, indirettamente ha incentivato il business dei corrieri e dei servizi postali e di consegna privati.

- **Le minacce del mercato (Threats)**

Corrispondentemente alle opportunità in ogni situazione sussistono anche delle minacce, che è assolutamente necessario individuare per potersi difendere adeguatamente prima che sia troppo tardi. Queste possono essere, ad esempio, nuovi interventi normativi, il cambiamento dei gusti dei consumatori, mutate condizioni climatiche, invecchiamento della popolazione, etc...

L'analisi SWOT può essere uno strumento estremamente utile ed efficace per riassumere l'analisi sia interna che esterna; allo stesso tempo, però, rischia di essere uno strumento eccessivamente riassuntivo e poco pragmatico.

Per evitare questo rischio, suggerisco quindi di:

- Limitarsi ad un numero limitato di fattori per ogni riquadro, in modo da concentrarsi su ciò che davvero conta e tralasciare invece quello che è meno significativo.

Se possibile, raffinare ulteriormente l'analisi attribuendo un "peso" ad ogni variabile, ad esempio misurandola in una classe di valori (da +5 a -5) in modo da poter individuare con più facilità fino a che punto i fattori individuati sono rilevanti.

- Un utilizzo alternativo e sicuramente interessante dell'analisi SWOT è quello comparativo, ossia quello che individua le relazioni tra i fattori dell'ambiente esterno e le risorse e le capacità di un'organizzazione, comparandole con quelle dei principali player del settore. In questo modo è possibile prendere spunto per individuare possibili nicchie di mercato non adeguatamente servite o implementare una strategia volta a colmare eventuali punti di debolezza delle imprese concorrenti.

Tengo a precisare che l'analisi SWOT è uno strumento e come tale va considerato, e quindi non può sostituire l'implementazione della strategia. Allo stesso tempo, tuttavia, l'analisi delle condizioni preliminari è presupposto per la strategia stessa.

E non è un caso – a mio parere – che spesso l'analisi SWOT preceda l'implementazione di una Balanced Scorecard, che costituisce quasi una naturale prosecuzione in grado di transitare dall'analisi all'elaborazione di una strategia, fino alla sua implementazione e misurazione dei risultati.

29 marzo 2018

Assunta Incarnato