

2.2.2 L'analisi dell'ambiente esterno (analisi delle minacce/opportunità)

La definizione della missione del business determina allo stesso tempo l'ambito fondamentale di *analisi del micro e macroambiente* di marketing dell'impresa, ovvero quali elementi devono essere oggetto di un'attenta comprensione e valutazione al fine del raggiungimento degli obiettivi prefissati. Ad esempio, la nostra azienda potrebbe analizzare:

- Il tasso di sviluppo in termini numerici degli studi televisivi.
 - Il livello di fruizione del mezzo televisione e i suoi riflessi sulla struttura finanziaria degli studi, nonché la disponibilità all'acquisto di nuovi impianti.
 - Le strategie perseguite dalla concorrenza già presente sul mercato e dalle aziende che si apprestano a entrare nel settore.
 - L'impatto di nuove tecnologie sulla produzione degli impianti attuali e futuri.
 - Le modifiche nella normativa vigente che possono influenzare le scelte di marketing dell'impresa.
-
- Le nuove modalità di distribuzione di questa tipologia di apparecchiature.
 - Gli incrementi nei costi delle materie prime che possono influenzare i costi di produzione.

Le tendenze evolutive espresse dall'ambiente dovranno, quindi, essere interpretate in chiave di minacce e opportunità per l'impresa.

Minacce. Alcuni degli sviluppi dell'ambiente esterno si presentano come minacce. Questa la definizione:

Una minaccia ambientale può essere definita come una sfida posta da una sfavorevole tendenza o sviluppo in atto nell'ambiente, tale da poter determinare, in assenza di una specifica azione di marketing, l'erosione della posizione dell'impresa.

Ai dirigenti di marketing dell'impresa si dovrebbe chiedere di indicare, nei piani da essi predisposti, i pericoli che minacciano l'impresa. Questi pericoli dovrebbero essere classificati secondo la loro *gravità* e *probabilità di manifestazione*.

Nella figura 2-10 viene illustrata la matrice delle minacce che si presentano all'azienda che produce sistemi di illuminazione. Le minacce del quadrante superiore di sinistra sono particolarmente gravi, in quanto esse possono determinare danni di particolare entità e hanno una forte probabilità di verificarsi.

Figura 2-10 Matrice delle minacce

		Probabilità di manifestarsi		Minacce
		Elevata	Scarsa	
Gravità della minaccia	Elevata	1	2	1. I concorrenti sviluppano un più efficace sistema di illuminazione 2. Una depressione economica grave e prolungata 3. Costi più elevati 4. Introduzione di norme che limitano la concessione di permessi per l'apertura di studi televisivi
	Scarsa	3	4	

L'impresa deve predisporre un piano d'emergenza per ciascuna di queste minacce, nel quale siano chiaramente indicate le azioni che essa deve svolgere prima o durante il manifestarsi di quanto ipotizzato. Le minacce considerate nel quadrante inferiore di destra sono di scarsa rilevanza e possono quindi essere ignorate.

Le minacce dei due quadranti restanti non richiedono la predisposizione di piani di emergenza, ma devono essere tenute costantemente sotto attento controllo, in modo da accertare per tempo il loro eventuale sviluppo.

Opportunità. In modo analogo i dirigenti di marketing dovrebbero procedere a identificare le opportunità determinate dall'evoluzione ambientale. Esse vengono definite come segue:

Un'impresa si trova di fronte a un'opportunità di marketing allorquando essa gode di uno specifico vantaggio competitivo per quanto concerne uno specifico campo d'azione.

Le opportunità dovrebbero essere classificate in relazione alla loro *attrattività* e alle *probabilità di successo* che l'impresa potrebbe avere nei confronti di ciascuna di esse (figura 2-11). La probabilità di successo di un'impresa nei confronti di una particolare opportunità dipende dal fatto che le sue *risorse aziendali* (cioè la sua *specifica competenza*) sia-

Figura 2-11 Matrice delle opportunità

		<i>Probabilità di successo</i>		<i>Opportunità</i>
		Elevata	Scarsa	
<i>Attrattività</i>	Elevata	1	2	1. L'impresa mette a punto un sistema di illuminazione innovativo 2. L'impresa mette a punto un sistema di illuminazione che consente di risparmiare energia 3. L'impresa sviluppa un programma su floppy disk per insegnare al personale di uno studio televisivo come è costituito un sistema di illuminazione 4. L'impresa mette a punto un dispositivo per la misurazione del consumo di energia di un sistema di illuminazione
	Scarsa	3	4	

no idonee o meno a soddisfare le *condizioni di successo* del settore. L'impresa che consegue i migliori risultati è quella che dispone di un *vantaggio competitivo duraturo*, tenuto conto delle condizioni di successo del settore. Esso si manifesta nella sua capacità di generare valore per i clienti.

Dalla figura 2-11 si rileva come le opportunità di maggiore interesse per l'impresa siano quelle del quadrante superiore di sinistra. La direzione aziendale dovrebbe predisporre i piani per perseguire una o più di tali opportunità. Le opportunità del quadrante numero 4 sono troppo modeste per poter essere prese in considerazione. Quelle dei quadranti 2 e 3 devono essere tenute in osservazione nell'eventualità che qualcuna di esse migliori la propria attrattività e probabilità di successo.

Mediante la costruzione di un quadro delle minacce e delle opportunità che si presentano a un'impresa è possibile definire la specifica situazione di business in cui la stessa si trova. Da questo punto di vista, si possono definire le seguenti quattro tipologie situazionali. La prima, definita come *business ideale*, si ha allorquando le opportunità sono massime e le minacce scarse o inesistenti. La seconda, o *business speculativo*, è caratterizzata contemporaneamente da opportunità e minacce in grado elevato. La terza, o *business maturo*, presenta scarse opportunità e minacce. La quarta, infine, presenta scarse opportunità ma ingenti pericoli e può essere definita come *business difficile*.

2.2.3 L'analisi dell'ambiente interno (analisi dei punti di forza e di debolezza)

Al fine di poter effettivamente cogliere quelle che sono le opportunità esplicitate dal mercato, occorre effettuare un'analisi periodica dei punti di forza e di debolezza propri di ciascun business.

Mediante l'utilizzo di uno schema come quello rappresentato nella figura 2-12, è possibile attribuire una valutazione in termini di performance e di importanza ai singoli fattori relativi alle competenze di marketing, di finanza, di produzione e di organizzazione, determinando così i punti di forza e di debolezza del singolo business.

Combinando le due dimensioni, performance e importanza, si perviene a una matrice a quattro quadranti (figura 2-13), che consente di individuare con precisione quali sono gli elementi che costituiscono i reali punti di debolezza per l'impresa e quali rappresentano i fattori

Figura 2-12 Analisi dei punti di forza e di debolezza

	Performance					Importanza		
	Maggiore forza	Minore forza	Neutrale	Minor debolezza	Maggior debolezza	Alta	Media	Bassa
<i>Marketing</i>								
1. Immagine dell'azienda	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Quota di mercato	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Qualità percepita	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Immagine del servizio	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Costi di produzione	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Costi di distribuzione	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Efficacia della promozione	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Efficacia della forza di vendita	—	—	—	—	—	—	—	—
9. R&S e innovazione	—	—	—	—	—	—	—	—
10. Copertura geografica	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Finanza</i>								
11. Costo/disponibilità del capitale	—	—	—	—	—	—	—	—
12. Profittabilità	—	—	—	—	—	—	—	—
13. Equilibrio finanziario	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Produzione</i>								
14. Attrezzature/Impianti	—	—	—	—	—	—	—	—
15. Economie di scala	—	—	—	—	—	—	—	—
16. Capacità produttiva	—	—	—	—	—	—	—	—
17. Forza lavoro specializzata	—	—	—	—	—	—	—	—
18. Rapidità di consegna	—	—	—	—	—	—	—	—
19. Competenze tecniche di produzione	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Organizzazione</i>								
20. Leadership abile e intuitiva	—	—	—	—	—	—	—	—
21. Impiegati specializzati	—	—	—	—	—	—	—	—
22. Orientamento imprenditoriale	—	—	—	—	—	—	—	—
23. Flessibilità	—	—	—	—	—	—	—	—

critici di successo. Nel quadrante A, ad esempio, convergono quei fattori su cui l'azienda si deve particolarmente concentrare, dal momento che rivestono particolare importanza, ma rappresentano nel contempo dei punti di debolezza. Nel quadrante B si situano fattori importanti, nei confronti dei quali la posizione aziendale è forte. In tal caso, è di

tutta evidenza l'opportunità di mantenere la situazione. Il quadrante C comprende i fattori non rilevanti e per i quali le performance dell'azienda sono modeste. Ad essi, conseguentemente, non viene assegnata una priorità particolare. Nel quadrante D, infine, si collocano quei fattori che, pur essendo di scarsa importanza, vedono l'azienda in posizione di forza. È probabile che essa stia realizzando un eccessivo impegno di risorse.

L'analisi sopra descritta mette in evidenza come, anche quando un'impresa possiede una *competenza distintiva*, cioè è particolarmente forte in riferimento a un dato fattore, ciò non si traduce necessariamente in un *vantaggio competitivo*. In primo luogo, una tale competenza potrebbe non essere apprezzata dal mercato. In secondo luogo, i concorrenti potrebbero essere dotati di competenze analoghe in pari misura, o anche in misura superiore. Ciò che assume importanza, quindi, è che un'impresa sia relativamente più forte dei propri concorrenti in quei fattori che sono importanti per il mercato.⁹