

IN SINTESI

Come analizzare il mercato di riferimento e progettare un piano d'azione efficace: tutte le strategie per le PMI.

L'inarrestabile flessione dei consumi e la necessità di presidiare mercati altamente competitivi stanno costringendo PMI e micro-imprese a mettere in atto politiche aziendali mutate dalle grandi aziende: vediamo le strategie che una PMI deve seguire per analizzare il mercato di riferimento e la pianificazione necessaria per garantirsi la sopravvivenza. Per un'impresa di dimensioni ridotte la strategia rappresenta la capacità di sfruttare le risorse in maniera tanto efficace almeno quanto i propri concorrenti. Per far ciò è necessario finalizzare i propri mezzi verso uno scopo preciso, fissando già dall'inizio il percorso che si intende seguire e gli obiettivi che si intendono raggiungere.

Le strategie

A livello teorico la strategia può essere di attacco, di fuga e di adattamento a seconda che l'azienda voglia entrare in un nuovo mercato o aumentare la propria quota di mercato in volume (aumentando le vendite) o in valore (aumentando i ricavi); che voglia uscire da un mercato (ad esempio se lo ritiene poco redditizio, o se con l'avvicinarsi del ritiro in pensione del titolare non ha più interesse ad essere presente sul mercato); o che voglia adattarsi a un mercato che già esiste.

Nella pratica le piccole e medie imprese adottano in realtà approcci dinamici, dovendo spesso rivedere e modificare la propria strategia a seconda di fattori quali concorrenza, contingenza economica, fornitori e clienti.

Non potranno quindi intraprendere una determinata strategia mantenendola sempre uguale, e senza adattarla costantemente ad altri fattori.

Pianificazione aziendale

Oltre alla strategia è importante che una PMI o micro-impresa abbia una politica aziendale ben precisa, che si esprime attraverso una *mission*, una *vision* e dei valori: se la **vision** è l'idea che l'imprenditore ha dei propri clienti e dei loro bisogni, la **mission** rappresenta il modo in cui l'impresa pensa di rispondere a tali bisogni, mentre i **valori** rappresentano i mezzi attraverso i quali rispondere (si pensi al

valore della quantità se l'impresa vuole rispondere al numero più elevato possibile di clienti, o alla qualità se invece non importa il numero ma si pone l'attenzione sul livello del prodotto-servizio offerto).

Obiettivi

Correlata alla nozione di strategia è quella di obiettivo, che rappresenta un traguardo che l'azienda vuole raggiungere.

Gli obiettivi devono essere esplicitati ai soggetti interessati e possono essere formulati secondo l'acronimo **Smart**, ovvero devono essere **specifici** (indicando ciò che si intende raggiungere in maniera precisa), **misurabili** (esprimibili attraverso dei numeri), devono contenere delle **azioni** (chi deve intraprendere quali azioni per raggiungere l'obiettivo), devono anche essere **realistici** e temporali (è necessario indicare in quanto tempo gli obiettivi vanno raggiunti).

Come pianificare la strategia

La pianificazione di una corretta strategia che sia in grado di perseguire gli obiettivi fissati deve necessariamente partire dall'analisi dell'azienda e dell'ambiente in cui questa si trova a operare. Partendo dal proprio posizionamento (il concetto che il consumatore si è fatto dell'azienda) l'impresa è in grado di comprendere quali meccanismi implementare per creare valore aggiunto per i consumatori.

Quale strategia scegliere

Molto utile per valutare il posizionamento strategico della propria impresa è il modello di Porter o modello delle cinque forze competitive, che misura le forze che possono erodere la redditività a lungo termine e ridurre la competitività dell'azienda, e per questa ragione vanno costantemente analizzate e tenute sotto controllo.

Le cinque forze sono: concorrenti diretti (altre aziende presenti sul mercato che offrono il medesimo prodotto-servizio), fornitori, clienti (destinatari del prodotto-servizio che potrebbero unirsi per procurarsi autonomamente il bene, o un altro che soddisfi le stesse esigenze, e diventare concorrenti dell'azienda), potenziali entranti (chi potrebbe entrare nel mercato di riferimento), erogatori di prodotti-servizi sostitutivi (concorrenti indiretti che producono beni diversi da quelli dell'azienda ma che soddisfano la medesima funzione d'uso, ovvero offrono beni sostitutivi).

Operatività d'impresa

Dall'analisi di questi fattori la piccola e media impresa o la micro-impresa deve elaborare la propria strategia, così da individuare segmenti di mercato omogenei per alcune caratteristiche peculiari (quali ad esempio i bisogni espressi o inespressi) e, attraverso la matrice di Ansoff (o matrice prodotto/mercato), determinare l'operatività dell'impresa. Il modello in questione associa i prodotti-servizi offerti, che possono essere nuovi o già presenti, al mercato, che a sua volta può essere nuovo o già esistente. La matrice offre quattro diverse tipologie.

1. Si attua una market penetration quando sia il prodotto-servizio che il mercato esistono già ed è quindi necessario sottrarre clienti ai concorrenti attraverso campagne promozionali o politiche di prezzo (in questa fase il mercato è ormai maturo, e non si può sperare di aumentare continuamente la quota di mercato).
2. Quando si introduce un nuovo prodotto-servizio in un mercato che esiste già è necessario intraprendere una strategia di product development (vitale



in questa fase è aumentare il numero di clienti, e quando necessario cercarne di nuovi).

3. Se un prodotto-servizio già esistente viene introdotto in un nuovo mercato l'impresa deve invece tentare un approccio di market development (secondo il quale è possibile estendere un bene ad una clientela diversa).
4. L'ultima strategia rappresentata dalla matrice di Ansoff è quella di diversification, in cui un nuovo prodotto-servizio viene introdotto in un nuovo mercato. Questo è il caso in cui sono necessari maggiori investimenti, a fronte però di migliori risultati qualora la scelta si riveli vincente.