

## PILLOLE DI FUTURO – 6



(Immagine license free Unsplash  
Ilyuza-Mingazova)

Nell'ultimo numero abbiamo parlato di quanto è importante imparare a fare il punto nave nel mare spesso tempestoso in cui portiamo le nostre imprese. L'analisi del modello di business, con il sistema Canvas o altri, deve diventare un'abitudine da praticare almeno un paio di volte l'anno, se non di più, in funzione della fase in cui ci troviamo.

La domanda a cui il l'analisi del modello imprenditoriale adottato risponde è: **“Chi siamo?”**

Ciò naturalmente è solo il primo passo per la pianificazione di un percorso di crescita o per affrontare con il pieno controllo del timone un periodo particolarmente difficile che ci mette di fronte a importanti punti di svolta, come ad esempio un passaggio generazionale, l'ingresso di un nuovo socio, l'allargamento a nuovi mercati o il lancio di una nuova linea di prodotti.

Per una tranquilla navigazione, però, sapere chi siamo è utile, ma non basta assolutamente. E quindi serve anche sapere rispondere ad un'altra domanda: **“Dove siamo?”**

Non è questa la sede per entrare in dettaglio, ma di metodi di analisi per capire dove siamo, che posizionamento ha la nostra azienda rispetto al mercato in cui ci muoviamo ce ne sono molti. Accompagnando le aziende sul **Percorso CRESCERE** siamo soliti utilizzare il Modello delle **5 Forze di Porter** che ci fa comprendere come un'impresa non debba solo fronteggiare i concorrenti diretti, di cui di solito sa già molto, ma anche altri fattori che spesso vengono trascurati o sottovalutati:

- ✓ Il potere contrattuale dei clienti
- ✓ Il potere contrattuale dei fornitori
- ✓ La minaccia di ingresso sul mercato di prodotti sostitutivi
- ✓ La minaccia di ingresso sul mercato di aziende di altri settori

Pensiamo al mondo dei terzisti o ai fornitori di grandi aziende, ad esempio quelli che operano nel settore automotive. Quanto devono soggiacere al potere del cliente che magari gli assorbe tutta la produzione o quasi?

Anche i fornitori naturalmente possono condizionare la sopravvivenza del loro cliente, pensiamo a chi compra metalli o, come è successo di recente, a chi ha bisogno di semiconduttori.

Ma non solo i fornitori esterni possono condizionarci perché, in senso lato, anche i dipendenti possono essere considerati fornitori in questo contesto, e che effetto può avere sull'andamento degli affari un clima aziendale sfavorevole.

Lo si nota a volte anche andando al bar per un caffè dove la mancanza di un sorriso per il cliente alla lunga può farli chiudere.

I prodotti sostitutivi sono una possibile minaccia? Non è detto, ma occorre almeno rifletterci. Ricordiamoci che Blockbuster è stata letteralmente buttata fuori da mercato dallo streaming

offerto da Netflix che ha sostituito un servizio a un bene fisico, dvd, che si doveva andare a ritirare di persona.

La minaccia di nuovi entranti: sia Nokia che i produttori di pellicole come Agfa e Kodak non avevano compreso che Apple, un produttore di computer, avrebbe potuto rivoluzionare il loro mercato e costringerle alla marginalità.

All'analisi delle 5 forze di Porter deve aggiungersi un'ulteriore riflessione a proposito del **ciclo di vita** del prodotto/servizio o del settore merceologico in cui ci troviamo ad operare.

Esiste infatti una grande differenza fra settori in forte espansione e settori giunti oramai in fase matura o addirittura verso il declino. Le strategie, il livello di investimenti necessario, le marginalità e i ritorni di cash flow sono completamente diversi e non si può pianificare un percorso di crescita senza avere prima acquisito coscienza del punto a cui il ciclo di vita del nostro settore è arrivato. Chi opera nella Domotica, nell'Internet of Things o sta sviluppando tecnologie innovative per un mondo più sostenibile ha davanti a sé un panorama diverso rispetto a chi fabbrica componenti a bassa tecnologia per i motori diesel di automobili.

Senza dover incaricare un istituto di ricerca esiste un metodo velocissimo per avere almeno un indicatore sintetico sul ciclo di vita: è il rapporto fra la crescita annua del fatturato di settore rispetto alla variazione del PIL del medesimo periodo. È infatti intuitivo che un settore che cresce di meno o allo stesso livello del PIL è sicuramente maturo, se non addirittura in declino, mentre una performance migliore rispetto alla variazione del PIL ne indica lo sviluppo.

A questo punto avremo in mano abbastanza informazioni per completare l'analisi del contesto competitivo. Come procediamo? Anche qui, se restiamo nel contesto delle piccole medie imprese, non è richiesto un grande sforzo.

Nel **Percorso CRESCERE** dopo avere identificato i concorrenti diretti e, se il caso, i potenziali nuovi entranti, si va ad esaminare la loro performance economico-finanziaria e la loro capacità competitiva esaminando l'Ebitda e i principali indici come il ROI o il Tasso di Indebitamento.

Ma non solo, perché anche fattori non numerici come l'ampiezza della gamma, della rete di distribuzione o quanta pubblicità fanno costituiscono utili indicatori.

Per valutare poi le quote di mercato si possono trovare dati online o presso le associazioni di categoria. Dove non ci si riesce al costo di poche decine di euro si possono ricavare dal Registro Imprese o da Cerved i dati di fatturato dei principali operatori e verificare le quote percentuali di ognuno di essi.

Quando invece oggetto del lavoro non è l'azienda nel suo complesso ma un progetto strategico di ingresso in un altro mercato, un ottimo strumento di analisi di contesto è il metodo PESTEL, che ci fa concentrare sul sei variabili:

“Political” (fattori politici), “Economical” (fattori economici), “Social” (fattori sociali), “Technological” (fattori tecnologici), “Environmental” (fattori ambientali) e “Legal” (fattori legali).

Analizzato il contesto competitivo e verificato dove ci posizioniamo abbiamo quindi abbastanza informazioni per rispondere alla domanda “Dove siamo?”.

Nel processo di progressiva messa a fuoco che caratterizza il **Percorso CRESCERE** occorre ora rispondere ad un'altra domanda **“Come stiamo?”**

Le riflessioni sul modello imprenditoriale adottato fatte con il Model Canvas e quelle sul posizionamento competitivo ci permettono di compiere con estrema facilità un'analisi dei nostri punti di forza e di debolezza e di verificare se all'orizzonte si prospettano minacce od opportunità.

E' un modo interessante per iniziare a guardare al futuro, fatto di opportunità e di rischi, partendo dalla consapevolezza del “Dove siamo” e di quali siano i fattori vincenti su cui investire e i punti deboli su cui lavorare.

La **SWOT Analysis** (**S**trength- Forza, **W**eakness – Debolezza, **O**pportunities – Opportunità, **T**hreats – Minacce) non va però considerata come strumento fine a sé stesso ma come un aiuto per una ulteriore messa a fuoco progressiva del processo di crescita che stiamo pianificando, in grado di portare la nostra attenzione sia sul presente e sui driver di crescita interni alla nostra azienda che, contemporaneamente, sul futuro e sui fattori esterni che potrebbero condizionare il buon esito.

A che punto siamo con il **Percorso CRESCERE** ?

Sappiamo ora come presidiare redditività e cassa, abbiamo preso coscienza del nostro business model, di quale sia la nostra capacità di competizione, di come ci posizioniamo nei confronti della concorrenza e di quali siano i nostri punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità.

Abbiamo quindi davanti a noi una fotografia piuttosto precisa dalla quale diventa facile distillare quali siano i Fattori Critici di Successo (FCS) del nostro progetto imprenditoriale cioè quegli elementi irrinunciabili la cui perdita o superficiale sottovalutazione potrebbe avere pesanti influssi sui risultati futuri della nostra azienda.

Se la nostra proposta di valore è un prodotto a basso costo è più probabile che uno dei FCS, oltre al prezzo, sia la rapidità di ordinazione e consegna e non magari la sua vita utile, la qualità o un raffinato design.

Se invece il nostro business model è più simile a quello di chi alla vendita di macchinari industriali offre soluzioni tecniche integrate per il cliente, fra i FCS non potrà mancare, ad esempio, un ottimo servizio pre e post vendita o tecnici con capacità commerciale.

L'individuazione precisa dei Fattori Critici di Successo sarà fondamentale per comprendere, nella consueta turbolenza ambientale che caratterizza il vivere quotidiano quali debbano essere le aree strategiche da presidiare. Sembra una cosa ovvia, ma non è sempre così.

Quante volte notiamo che la mancata identificazione dei fattori critici di successo o la sottovalutazione degli stessi porta gli imprenditori a scelte che in breve tempo possono compromettere marginalità e liquidità.

Liquidità, utili, capacità di investimento sono solo il risultato di una rete di relazioni causa-effetto molto più complessa. Per meglio comprendere di cosa si tratti, è utile immaginare la nostra

impresa come un albero (ringrazio per questo esempio il collega ed amico Dr. Simone Brancozzi – [consulentiaziendaliditalia.it](http://consulentiaziendaliditalia.it)).

E' intuitivo comprendere come gli utili possano paragonarsi ai frutti del nostro albero/azienda e di come i loro semi possano rappresentare i profitti reinvestiti. Ma come nascono i frutti?

Tutto viene dalla qualità del terreno in cui cresciamo, i nostri valori, su cui poggiano le nostre radici, cioè il nostro Saper Fare, costituito dal know-how ed esperienza dell'imprenditore, dei manager, dei collaboratori, dalla loro formazione professionale ed umana, dall'esistenza di un buon clima aziendale, di una rete relazionale forte, di un brand e di una reputazione riconosciuta o dal possesso di brevetti o software.

I frutti nascono dai fiori che sono stati impollinati dagli insetti. Più i nostri fiori sono colorati e profumati, più insetti arriveranno e più frutti avremo. I fiori, il loro profumo e colore, la bellezza della chioma dell'albero rappresentano la prospettiva dei rapporti che la nostra azienda ha con la clientela, storica e potenziale.

Ma il nutrimento che deriva dal Saper Fare come arriva ai fiori e ai clienti? Come può aiutare a creare frutti più grandi e gustosi? Arriva attraverso i canali linfatici che scorrono nel tronco del nostro albero o, meno romanticamente, attraverso i processi aziendali.

Da questa immagine, un po' troppo lirica forse, si comprende bene come i risultati economico-finanziari siano indissolubilmente legati da relazioni causa-effetto alle altre tre prospettive, quella della **Clientela**, quella dei **Processi interni** e quella del Saper Fare, la prospettiva dell'**Apprendimento e della Crescita**.

E' in quest'ottica, quindi, che possiamo trasferire quanto abbiamo appreso finora in una mappa sintetica in cui rendere esplicite le relazioni logiche che trasferiscono il nostro Saper Fare al Cliente e tramite questo arrivare alla creazioni di utili e liquidità.

Si tratta della Mappa Strategica, poco conosciuta in Italia soprattutto dalle PMI, ma che rappresenta un utilissimo strumento per prendere saldamente il timone in mano e tradurre idee strategiche in importanti azioni concrete facilmente delegabili ai collaboratori.

Ne parleremo nel prossimo numero di Pillole di Futuro. Qui sotto per incuriosirvi ne trovate un esempio.

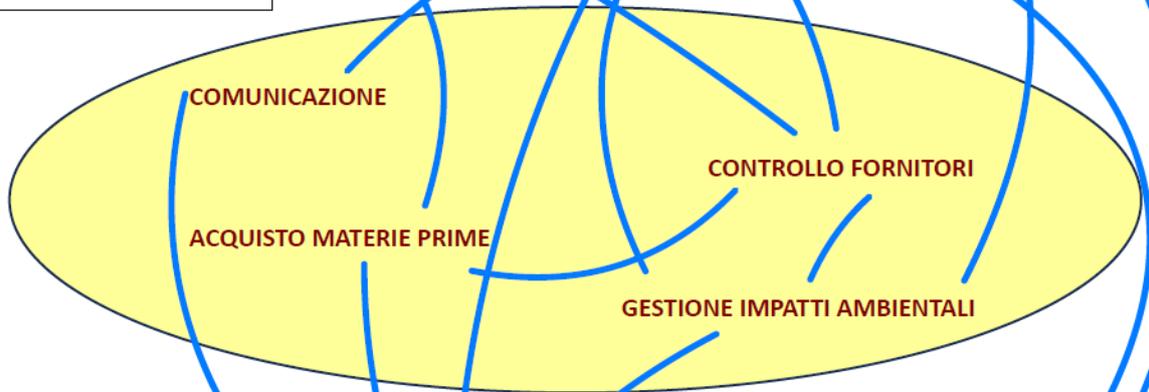
**PROSPETTIVA ECO-FIN**



**PROSPETTIVA CLIENTI**



**PROSPETTIVA PROCESSI**



**PROSPETTIVA APPRENDIMENTO & CRESCITA**

