

Analisi PESTLE

Analisi SWOT

Prof. Sergio Barile



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Analisi PESTLE

L'analisi PESTLE, uno degli strumenti di marketing più popolari, è una metodologia di analisi del contesto che valuta i macrofattori che possono avere un impatto decisivo sull'azienda. Aiuta ad analizzare i fattori esterni che influenzano un'organizzazione provenienti dal macro-ambiente.

Il termine PESTLE è acronimo di sei essenziali fattori: «Political», «Economical», «Social», «Technological», «Legal» e «Environmental».

I fattori politici si riferiscono al contesto politico che può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento (es. : la politica fiscale, il diritto del lavoro, diritto ambientale, restrizioni commerciali, le tariffe e la stabilità politica).

I fattori economici comprendono la crescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio e di tasso di inflazione. Questi fattori hanno un grande impatto sul modo in cui operano le imprese e come prendono decisioni.

I fattori sociali evidenziano qualsiasi cambiamento nelle tendenze della società e il suo potenziale effetto sui consumatori dell'azienda (es: la salute, il tasso di crescita della popolazione, della distribuzione per età, carriera e sicurezza).

I fattori tecnologici si concentrano sul progresso della tecnologia e in che modo lo sviluppo della tecnologia giova ai clienti (ad esempio attività di ricerca e sviluppo, l'automazione, incentivi tecnologici e il tasso di cambiamento tecnologico). I fattori tecnologici possono determinare le barriere all'ingresso e influenzare le decisioni di outsourcing.

I fattori legali riguardano diritto dei consumatori, diritto antitrust, diritto del lavoro, della salute e della sicurezza.

I fattori ambientali fanno riferimento a situazioni globali come il riscaldamento globale, effetto serra, calamità naturali, ecc.

Analisi SWOT

L'analisi SWOT è una tecnica sviluppata da Albert Humphrey tra gli anni '60-'70, quando conduceva delle ricerche sulla pianificazione d'impresa e la gestione del cambiamento presso lo «Stanford Research Institute».

Lo scopo dell'analisi è quello di definire le opportunità di sviluppo di un sistema aziendale, che derivano da una valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento dei punti di debolezza alla luce del quadro di opportunità e rischi che risulta, di norma, dalla congiuntura esterna.

La matrice sconta lo schema generale interno/esterno. All'interno del sistema impresa vanno identificate le forze (*Strengths*) e le debolezze (*Weaknesses*), e fuori dei confini d'impresa si identificano le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) dell'ambiente generale (macro-ambiente: fattori politici, economici, sociali, etc) e transazionale (micro-ambiente: fornitori, distributori, clienti, concorrenti).

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORZE	DEBOLEZZE
ESTERNO	OPPORTUNITÀ	MINACCE

Variabili interne

Forze

- Efficienza produttiva degli impianti nuovi o in regime
 - Competenze di Marketing
- Capacità di innovazione
- Risorse umane skillate
 - Immagine, clima
 - Brevetti
- Ampia linea di prodotti

Debolezze

- Impianti obsoleti
- Alti costi di produzione
- Scarse competenze marketing
 - Scarsa capacità innovativa
- Risorse umane non skillate
- Immagine negativa, clima
 - Prodotti “Dogs”

Variabili esterne

Opportunità

- Differenziazione prodotto
 - Nuove tecnologie
- Bassa elasticità della domanda
 - Barriere all'entrata
- Accessibilità ai canali di distribuzione
- Domanda crescente
 - Nuovi mercati
- Alleanze strategiche
- Costo basso del lavoro

Minacce

- Nuovi competitors
- Cambiamento nei gusti del cliente
 - Prodotti sostitutivi
- Potere contrattuale di fornitori e rivenditori
 - Saturazione della domanda
- Un Sistema fiscale sfavorevole

La combinazione incrociata delle componenti della matrice mette in evidenza varie strategie, tra le quali possiamo delineare:

- **Strategia Reattiva:** in quest'ottica l'impresa si propone di adattare nel miglior modo possibile le risorse e competenze con le opportunità dell'ambiente. Si tratta perciò di una strategia dedotta che sfrutta le opportunità;
- **Strategia Proattiva:** con questa strategia l'impresa cerca di sfruttare al massimo le capacità cercando di costruirsi delle opportunità che permettano di generare profitti. Più che rispondere alla domanda, l'impresa crea l'offerta.

L'analisi SWOT può essere utilizzata da ogni sistema vitale: un individuo, un gruppo o un'organizzazione di qualsiasi natura (business, sociale, sportiva, culturale, ecc.). L'organo di governo impiega questo strumento per le sue decisioni strategiche rendendosi consapevole della dotazione di risorse, capacità e competenze, confrontando quest'ultime con i segnali deboli che riesce a percepire dal contesto (opportunità o minacce).

Una cosa fondamentale da ricordare prima dell'utilizzo dello strumento è che le forze e le debolezze, da una parte, e le opportunità e le minacce, dall'altra, non sono dati oggettivi ma frutto della percezione di un soggetto osservatore.

Caso studio: Zara

Zara è un rivenditore di abbigliamento e accessori con sede in Spagna fondato dal duo marito-moglie Amancio Ortega e Rosalia Mera guidati dal Gruppo Inditex. Inditex è una grande multinazionale costituita da quasi 10 società specializzate nell'abbigliamento. La quota stimata di Zara delle entrate totali del Gruppo Inditex è dell'80% (Włodzimierz, 2012).

Le tre linee di prodotti di Zara sono donne, uomini e bambini, in vendita attraverso i suoi 1700 negozi e un negozio online. Zara è nota per la vendita di design moderni caratterizzati da qualità e prezzi accessibili.

Il fashion director di Louis Vuitton ha descritto Zara come il rivenditore più «devastante» del mondo. La CNN l'ha definita una storia di successo spagnola.

Zara: inquadramento business

- Settore
 - Sede principale
 - Vendite
 - Area servita
 - Numero di negozi
 - Competitors
 - Proposta di valore
 - Clienti Target
 - Prodotti
 - Website
- Moda
 - Artexio, Spagna
 - 83,26 milioni
 - In tutto il mondo
 - 1923 in 88 paesi
 - Mango, Uniqlo, H&M, GAP, Benetton
 - Perfetta combinazione di design alla moda e prezzo abbordabile
 - Persone con potere d'acquisto medio che amano essere alla moda
 - Linea di abbigliamento per donna, uomo e bambino
 - www.zara.com

Zara: un trend globale

- 1975 - Apre il suo primo negozio Zara nel centro di Cortuna, in Spagna
- 1990 - Apertura del primo negozio Zara fuori dalla Spagna a Oporto, in Portogallo, poi espandendo a New York (1989) e Parigi (1990)
- 2002 - Introdotta il suo nuovo centro di distribuzione a Saragozza, in Spagna
- 2003 - Apertura del primo punto vendita Zara
- 2004 - Ha inaugurato un negozio ad Hong Kong, espandendo l'impronta globale in 56 paesi

- 2007 - Introdotta il primo negozio online per i consumatori globali
- 2010 - Ha aperto il suo primo negozio in Bulgaria, India e Kazakistan, aumentando la sua presenza in 77 paesi
- 2011 - Aperti negozi online Zara negli Stati Uniti e in Giappone
- 2012 - Immagine rinnovata basata su quattro principi: bellezza, chiarezza, funzionalità e sostenibilità.

SWOT ANALYSIS

Punti di Forza

Prezzi accessibili

Grazie alla sua etichetta di marca abbordabile, i clienti possono godere di vestiti alla moda a prezzi accessibili.

I prezzi di abbigliamento di Zara variano da \$ 5 a \$ 322, tuttavia, il prezzo medio di Zara è \$ 48.

La fascia di prezzo più alta di H&M è di \$ 20 - \$ 30, mentre, per Zara è \$ 40 - \$ 50.

Strategia di Design e produzione

Zara invece di prevedere le tendenze della stagione le imita e le fornisce al cliente nel minor tempo possibile, attraverso una catena di approvvigionamento che consente di abbracciare il cambiamento dei gusti dei suoi clienti velocemente. Introduce nuovi modelli di vestiti entro poche settimane (Crandall, Crandall & Chen, 2014). Reagisce rapidamente, progetta nuovi stili e li inserisce in pochi giorni nei negozi.

Inoltre, Zara produce più disegni di tutti i suoi rivali (circa 10.000 disegni all'anno rispetto a soli 2000 modelli dei suoi competitors). Il ciclo design-to-stock di Zara varia da 4 a 6 settimane rispetto ai sei mesi medi dell'industria tradizionale.

Forte controllo sulla catena di fornitura

L'approvvigionamento dei tessuti avviene grazie a "Comditel", una società residente in Spagna e controllata interamente da Inditex, la quale si preoccupa anche del 40% della lavorazione di tessuto finito. Per il 95% invece le materie prime provengono da altri stabilimenti esterni al gruppo presenti in Europa e in minima quantità da stabilimenti presenti in America e Asia.

Vanta stabilimenti di produzione interni in prossimità della sede centrale (Hill, Jones & Schilling, 2014).

Zara possiede il 90% dei suoi negozi in 88 paesi tra cui Stati Uniti, Europa, Asia, Medio Oriente e il resto è costituito da joint venture o franchising.

Produzione In-House

Zara non esternalizza i suoi prodotti ma ottiene il massimo della convenienza dall'offerta di lavoro a buon mercato del Portogallo e della Galizia.

Questo gigante del retailer è integrato verticalmente e, a differenza dei suoi concorrenti (H&M, Gap, Benetton, etc.) ne controlla i progetti, gli impianti di produzione e di ricerca e sviluppo, i centri di distribuzione, il trasporto e il 90% dei suoi negozi (Włodzimierz, 2012).

Tale scelta strategica aiuta l'azienda a ridurre il costo dei magazzini poiché la spedizione viene effettuata dalle stesse fabbriche di produzione.

Grande rete di distribuzione e grande copertura

Zara ha 1923 negozi in 88 paesi in Africa, America, Asia-Pacifico e Europa. Un numero elevato di negozi significa grande rete di distribuzione e elevata portata di copertura dei clienti.

Posizioni strategiche dei negozi

L'azienda investe una bella somma di denaro acquistando vetrine di negozi accanto a marchi di lusso per possedere l'etichetta di marchi di lusso.

Sceglie con cura le sue sedi per soddisfare i clienti locali comprendendo le loro esigenze.

Debolezze

Sistema di distribuzione autonomo

Il sistema di distribuzione centralizzato è il più grande problema di Zara. Se si viene a creare qualche problema tecnico nella rete di distribuzione l'intero sistema può collassare.

In altre aziende di abbigliamento, le reti di distribuzione sono decentralizzate e non autosufficienti come per Zara. Dunque, anche se si creano problemi riguardanti una parte della rete, non c'è un collasso dell'intera rete.

Imitatore, non creatore

Anche la strategia Fast Fashion ha una sua serie di punti deboli.

Zara non può mai essere uno dei marchi di lusso premium nel mondo della moda perché è considerato come quell'azienda che imita la moda non predicendo gli stili della stagione (Hansen, 2012).

Fornisce ai suoi clienti progetti di alto livello, ma i suoi designer copiano i disegni della settimana della moda non creando modelli originali.

Poca pubblicità

Zara non spende molti soldi per la pubblicità.

Ha una politica pubblicitaria a costi zero a differenza dei competitors Benetton, H&M e GAP (Hansen, 2012).

Tuttavia, alcuni dei nomi più importanti del mondo glamour sono ambasciatori del marchio.

Uno dei più grandi momenti di marketing per Zara è stato quando Kate Middleton ha indossato il vestito Zara (\$ 49,99) il giorno dopo il matrimonio con William (Dailymail.co.uk, 2016). Tuttavia, la politica pubblicitaria offre ai rivali una maggiore esposizione pubblica.

Opportunità

Possibile espansione globale

Zara ha una penetrazione nel mercato globale. La compagnia è presente sul mercato in tutti e quattro i principali continenti.

Tuttavia, ha possibilità di espansione in Africa e in Asia.

In Africa, ha negozi solo in Egitto, Sud Africa, Marocco, Tunisia e Algeria. L'Africa ha il pieno potenziale immagazzinato per questa azienda.

Allo stesso modo in Asia, paesi come la Cina e il Giappone hanno più negozi rispetto l'India, Singapore, Emirati Arabi e Arabia Saudita, nonostante il fatto che questi paesi abbiano un numero considerevole di persone ricche.

Espansione nel settore dell'E-commerce

Un'altra area è il marketing online in cui l'azienda deve concentrarsi. La maggior parte delle altre società come Benetton e GAP non hanno buoni canali di marketing online.

Zara sta già gestendo numerosi negozi online per un certo numero di paesi. Tuttavia, ha bisogno di espandere la sua base anche per altri paesi in cui lo shopping online non è disponibile. Ha bisogno di investire maggiori entrate nel settore dell'e-commerce per offrire ai propri prodotti maggiore visibilità.

Più attenzione alla rete di distribuzione

Infine, la rete di distribuzione negli Stati Uniti ha bisogno di aumentare. Infatti, Zara ha solo 52 negozi rispetto a 453 in Spagna, 157 in Cina, 92 in Giappone e 84 in Russia.

L'enorme estensione geografica degli Stati Uniti richiede un numero maggiore di negozi. Una grande popolazione di Stati Uniti richiede più negozi per soddisfare le esigenze della crescente base di clienti negli Stati Uniti.

Minacce

Feroce concorrenza

Zara vive una feroce concorrenza, non solo a livello locale ma anche a livello globale.

Localmente Zara affronta la concorrenza degli svedesi H&M e marchi interni come Massimo Dutti e Stradivarius, mentre, sulla piattaforma globale, affronta la concorrenza con marchi internazionali, soprattutto Statunitensi.

No collaborazioni con Designer internazionali

Zara non condivide la collaborazione con designer internazionali a differenza di H&M, che ha collaborato proficuamente con designer internazionali come Karl Lagerfeld, Lanvin e Alexander Wang.

Questo può essere una seria minaccia per l'azienda.

Quando un'azienda collabora con un designer di fama internazionale, i giovani acquirenti si interessano all'acquisto di marchi degli stilisti.

PESTLE ANALYSIS

Fattori politici

Brexit

Zara e H&M potrebbero salire di prezzo a seconda dei nuovi accordi commerciali che saranno negoziati nei prossimi anni per la Brexit.

Affari in espansione in Europa

Zara sta progettando di espandere la propria attività nell'Unione Europea per le condizioni economiche sicure e stabili. Infatti, l'economia europea cambia raramente.

Fattori economici

Economia fluttuante

Zara ha assistito a fluttuazioni negli ultimi anni, ma comunque sta avendo con successo di entrate. La recessione del 2011 non ha colpito la società. Il motivo è che Zara ha sempre valutato le condizioni economiche e i tassi di cambio di un paese prima di entrare nel nuovo mercato (Knox, Agnew e McCarthy, 2014).

Differenze dei prezzi in vari paesi

A causa dei diversi dazi doganali e del livello delle tariffe in vari paesi, i prezzi dei prodotti Zara variano di paese in paese.

Fattori sociali

Dimensioni dei vestiti

Tenendo presente il fattore sociale, Zara crea i suoi prodotti considerando ogni corporatura.

Sconti e offerte

Zara offre codici promozionali, sconti e offerte ai propri clienti. Zara promuove i suoi prodotti da vari siti di coupon in cui è possibile trovare i codici di sconto, che possono essere riscattati presso il loro sito di acquisti online o al negozio.

Fattori tecnologici

App per i clienti

Zara utilizza le tecnologie dell'informazione per supportare il sistema logistico internazionale e offre un negozio online in cui è possibile comprare e restituire i prodotti tramite app (Forbeswelcome, 2016).

Mappe interattive per localizzare il negozio

Zara proietta uno «store locator» sul sito web in cui è possibile individuare facilmente un negozio inserendo la regione e la posizione del cliente. Lo store locator mostrerà i negozi più vicini intorno alla posizione inserita rendendo per i consumatori più agevole scoprire i punti vendita limitrofi.

Fattori legali

Cambiamenti nelle controversie in diversi paesi

I governi della Russia, India e Messico hanno le diverse visioni delle politiche aziendali e le aziende che decidono di operare in questi mercati devono modificare le operazioni in base alle politiche stabilite.

Problemi di Copyright

A volte è impossibile per l'azienda applicare la legge del copyright anche se in alcuni negozi si trova lo stesso design a un prezzo inferiore.

Inoltre, stesso Zara è stata accusata di violare il copyright da Fendi che ha affermato che Zara aveva usato illegittimamente delle fotografie che erano fatte durante lo show di Fendi nella settimana della moda 2013.

Fattori ambientali

Terremoto in Giappone

Una serie di disastri ha colpito il Giappone nel 2011, in particolare uno tsunami ha devastato il Giappone.

Per l'industria dell'abbigliamento e la sua catena di approvvigionamento vi è stato un forte impatto dovuto ai danni alle infrastrutture locali.

I Paesi asiatici richiedono un rapido cambio di moda

Le condizioni climatiche nei paesi asiatici sono totalmente diverse da quelle europee e anche le aziende d'abbigliamento devono adattarsi a queste stagioni estreme.