

## La pianificazione strategica agile

SI BASA SULL'IDENTIFICAZIONE DI POCHE  
PRIORITARIE LEVE E SULL'ANALISI DEGLI SCENARI  
DI MERCATO

■ 1 - BOLD VISION & 01  
STRATEGIC DILEMMA

■ 2 - AREE DI INTERVENTO  
STRATEGICO  
PRIORITARIE

■ 3 - SELEZIONARE GLI SCENARI  
PLAUSIBILI

■ 4 - IDENTIFICARE OPZIONI  
E HEDGING STRATEGICI

■ 5 - ESEGUIRE TEST A MONTE  
DI GROSSI INVESTIMENTI

■ 6 - IDENTIFICARE TRIGGER POINT  
E METRICHE

■ 7 - CREARE LOOP DI CONTROLLO  
PERIODICI

### OGGI

AMPIO COINVOLGIMENTO  
DELL'ORGANIZZAZIONE

LUNGI PERIODI PER FISSARE  
LA STRATEGIA GLOBALE

FOCUS SU DIMOSTRAZIONE E  
MANTENIMENTO DELLO STATUS

### TARGET

RAGGIUNGIMENTO  
DELL'ALLINEAMENTO  
STRATEGICO NEL BREVE  
TERMINE

REVIEW PERIODICHE  
SULLA "LIGHT STRATEGY"

FOCUS SU ESECUZIONE  
E MONITORAGGIO

Fonte: Porsche Consulting

# Come le marche possono rispondere alle crisi continue

Uno studio Porsche Consulting e IpsosStrategy3 identifica gli scenari evolutivi di un mercato sempre più incerto in cui i brand dovranno attuare nuove strategie

Francesco Oldani | @oldani\_f

**V**olatilità dei mercati, scarsità delle materie prime, crisi delle filiere dovute ai cambiamenti climatici, forte inflazione. Questo è il contesto in cui dovranno muoversi i brand del largo consumo nei prossimi anni. Uno scenario in cui la marca rischia la marginalizzazione determinata dai cambiamenti dei comportamenti dei consumatori che tendono sempre più a migrare verso la mdd, puntare al discount e andare a caccia di promozioni. Questi i temi affrontati da Porsche Consulting nel convegno "Pianificare l'imprevedibile, la risposta delle marche alle nuove sfide". Nuove sfide che coinvolgono industria e distribuzione chiamate oggi a una vera collaborazione. Le prime hanno sempre più difficoltà a

pianificare la domanda e a gestire la catena di fornitura spesso alle prese con la carenza delle materie prime. I retailer devono ottimizzare la logistica e innovare l'offering per gestire l'aumento dei prezzi. In particolare, con l'innalzamento dei prezzi dovuti all'inflazione, si comprime sempre di più la fascia di oscillazione del pricing tra primo prezzo e premium con una spinta verso l'uscita del mercato dei prodotti brand poco innovativi. Quest'ultimi rischiano di non reggere il surplus di prezzo richiesto e vengono sostituiti dal consumatore con una Mdd sempre più competitiva non solo nel prezzo, ma anche nella qualità. Per Porsche Consulting il rischio è che la marca si infili in un circolo vizioso autodistruttivo che nasce da una riduzione del business e si sviluppa con un taglio di costi in innovazione e comunicazione. Il risultato è un abbattimento del valore percepito dal consumatore. Ma è compito dei brand trainare il mercato attraverso l'innovazione a cui non è possibile rinunciare. Secondo lo studio di Porsche Consulting, le imprese devono cambiare approccio nella pianificazione strategica, rendendo centrale l'analisi degli scenari e i benchmark associati, riducendo i tempi tradizionalmente dedicati alla gestione e analisi dei dati. In questo modo, spostando il focus sulle fasi di esecuzione e monitoraggio, si ottiene il raggiungimento strategico nel breve termine con un percorso come indicato nella grafica di apertura. La pianificazione strategica agile prevede una correzione in corsa dell'azione sui mercati in funzione di scenari di probabilità finalizzati a sfruttare trend e previsioni per continuare ad innovare e identificare le future opportunità di crescita. Altro fattore chiave è la formazione di alleanze e la creazione di ecosistemi in cui il portafoglio prodotti è integrato in modo dinamico e orientato a cogliere le opportunità di qualsiasi nuovo trend innescato dal cambiamento. Non dimeno è necessario puntare all'innovazione nella reputation economy in cui la human centricity in termini di conoscenza di ciò che le persone sentono, diventa centrale per dare risposte attraverso l'offering. 



## L'APPROCCIO STRATEGICO NELL'ERA DELL'INCERTEZZA

Per fronteggiare le continue crisi, per le aziende è importante definire un nuovo framework in cui pianificare l'orizzonte. Mark Up ha incontrato Giorgio Diglio, partner di Porsche Consulting.

### **Davanti a crisi continue come si modifica l'approccio strategico delle imprese?**

L'incertezza sarà una costante, il mondo sarà sempre meno prevedibile: quello che occorre cambiare è il modo di fare pianificazione. Se fino ad ora il fulcro è stato l'analisi dei dati e marginalmente la costruzione di scenari, nell'era dell'imprevedibilità la parte di analisi degli scenari deve pesare molto di più. Questo perché occorre prepararsi a qualsiasi cambiamento con una capacità di risposta puntuale ed efficace. Deve aumentare la velocità con cui si fa pianificazione: con una prima fase si identificano velocemente le sfide a cui l'azienda è chiamata e successivamente (un periodo non più lungo di tre mesi) gli scenari futuri plausibili e le opzioni che l'azienda può mettere in campo rispetto agli scenari identificati con diversi pilot per differenti situazioni continuando a monitorare con costanza quello che accade..

### **L'industria di marca sta rispondendo in modo adeguato alle continue crisi?**

Non è semplice mantenere un assetto

che tenga conto delle esigenze di fatturato e sell-out e della necessità di definire una vision a lungo termine. Le continue crisi inducono sollecitazioni che cambiano gli scenari di mercato a cui le imprese rispondono in modo tattico, per raggiungere comunque gli obiettivi. Ma in questo modo si trascura la strategia a medio termine correlata all'innovazione, sempre più importante per rimanere sul mercato e rispondere allo shift che il consumatore sta attuando verso la mdd.

### **Quali sono i fattori di crisi che minano alla base le strategie delle imprese?**

Sono diversi ma si può riassumere dicendo che si riconducono ad azioni, spesso necessarie, non strategiche. Per esempio, se uno shock impatta sulla produzione, per evitarne il fermo, occorre intervenire in modo profondo. Ci sono stati casi in cui, per mancanza di un ingrediente, sono state modificate le ricette per evitare rotture di stock a scaffale. È evidente che questo tipo di risposta non può essere parte di un disegno strategico a meno che non sia inquadrato un scenario previsto per il quale l'impresa ha predisposto delle azioni organiche.

### **E la distribuzione? Quali le criticità più importanti?**

La grande distribuzione sta affrontando il tema dell'ottimizzazione dei flussi logistici. Se i costi correlati alla logistica sono sempre stati importanti ma marginali rispetto al volume di affari, oggi per diversi motivi, impattano in modo più profondo. Non solo: a questo si sommano gli effetti dell'inflazione che inevitabilmente influirà sui consumi, specialmente di marca. La riduzione delle eccedenze alimentari e dello spreco è uno degli obiettivi principali anche per incrementare la sostenibilità del business, sempre più minato da una perdita di fidelizzazione che vede il consumatore orientato al discount.