



PIANIFICARE L'IMPREVEDIBILE

IN UN MERCATO DOMINATO DALL'INCERTEZZA, LE MODALITÀ UTILIZZATE FINORA PER DISEGNARE I PIANI DI SVILUPPO NON BASTANO PIÙ. INDUSTRIE DI MARCA E DISTRIBUZIONE DEVONO CAMBIARE PARADIGMA, SENZA TRALASCIARE L'OPPORTUNITÀ DI STRINGERE INEDITE ALLEANZE E FORMARE NUOVI ECOSISTEMI

📍 Manuela Falchero

“**S**i sta come d'autunno sugli alberi le foglie”. Il verso di Giuseppe Ungaretti scritto alla fine della prima guerra mondiale torna, seppure in un contesto differente, di estrema attualità. Descrive con efficacia il senso di precarietà che segna l'attuale fase economica. Restituisce con una sola pennellata la percezione di instabilità che impatta con forza sull'intero sistema industriale, compreso quello agro-alimentare, chiamato nell'ultimo biennio a fare i conti con una congiuntura eccezionale. **Gli effetti della carenza di materie prime, della volatilità dei prezzi e delle tensioni inflazionistiche si sono infatti sovrapposti, creando via via scenari complessi, inaspettati e imprevedibili, caratterizzati da un minimo comune denominatore: l'incertezza.**

Si sono così persi i riferimenti che per decenni hanno rappresentato la bussola del mercato e si è fatto al contempo spazio un istintivo e comprensibile disorientamento, diventato stretto compagno di viaggio di manager e imprenditori, chiamati a traghettare le proprie imprese attraverso le acque parecchio agitate di quella che gli esperti hanno definito una tempesta perfetta.

IN BREVE

- Conoscenza, agilità, innovazione, sono i driver su cui industria e Gdo devono puntare per affrontare il futuro prossimo
- Con un minor potere d'acquisto il consumatore assume comportamenti sempre più volubili, pregiudicando i legami di fidelizzazione con le marche

Il punto è però che non è finita qui: questa volta, infatti, la tempesta sembra presentare caratteristiche diverse da quelle che hanno segnato i periodi bui affrontati finora. Pare essersi cronicizzata, diventando lo stato abituale in cui siamo, e soprattutto saremo, destinati ad agire. A dirlo è la stessa **Christine Lagarde, Presidente della Banca Centrale Europea**, che ha sintetizzato il concetto, utilizzando un termine destinato con buona pro-

babilità a entrare stabilmente nei nostri vocabolari: **permacrisi, ideale crasi tra l'aggettivo “permanente” e il sostantivo “crisi”. Un neologismo che segna un cambio di passo per le imprese, che dovranno rimodulare dalle fondamenta l'approccio nell'affrontare il mercato.**

ATTENDERE NON CONVIENE

È infatti del tutto evidente che in questo scenario elaborare previsioni diventa un esercizio alquanto complicato e soprattutto esposto a un alto tasso di fallimenti. In tempi di permacrisi, infatti, le variabili che possono entrare in gioco e modificare il perimetro all'interno del quale si erano finora costruite le proiezioni, si moltiplicano e soprattutto esplodono in modo tanto dirompente quanto non pronosticabile.

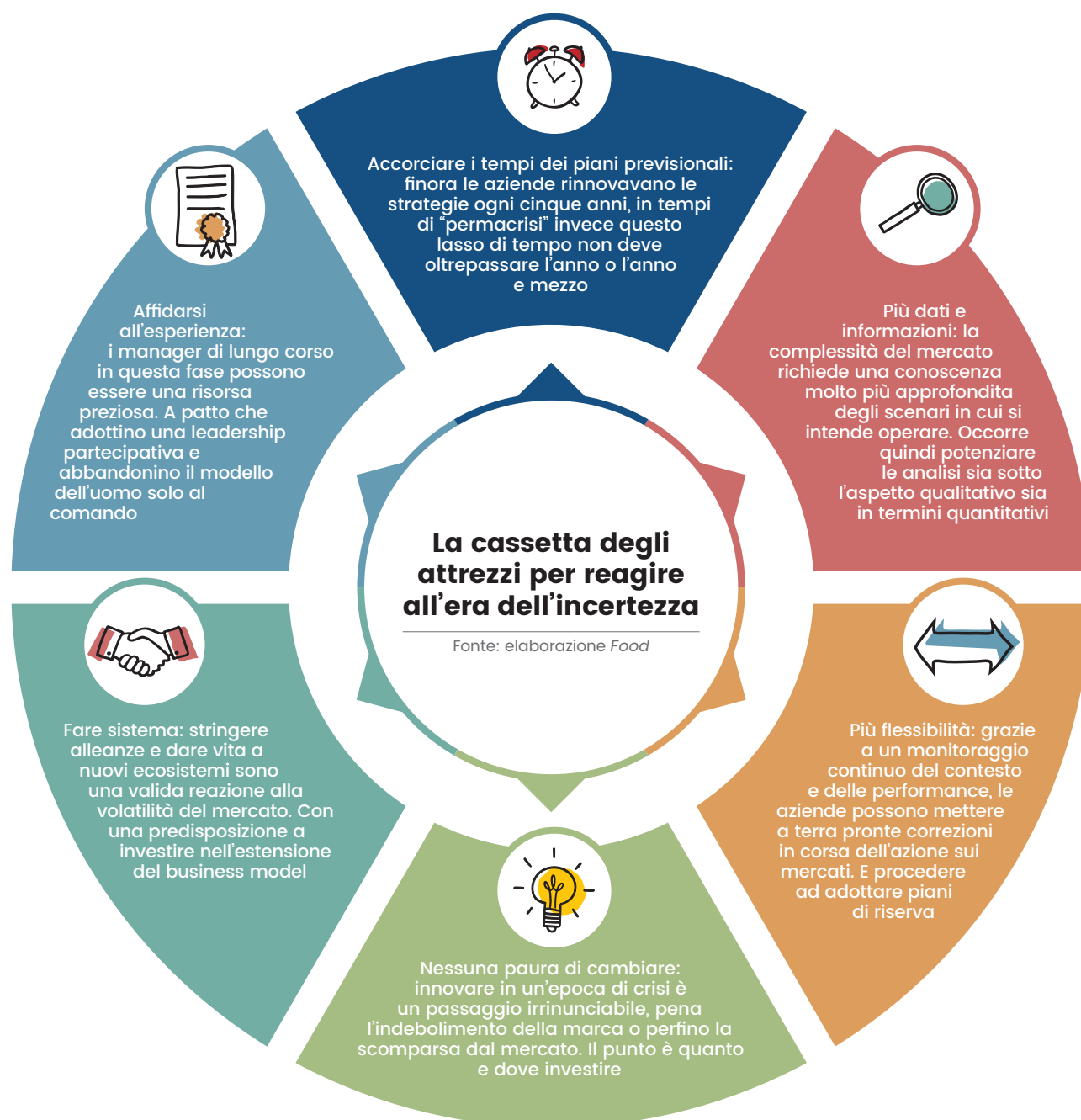
Non stupisce quindi che ben il 61% delle 900 imprese interpellate a dicembre 2022 dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa dichiarò di non saper dire se nei prossimi 12 mesi la nostra economia continuerà a espandersi o se invece il processo di crescita

iniziato nel 2021 sia destinato a interrompersi. E ancora, non stupisce neppure che oltre il 37% non si sbilanci a rilasciare proiezioni circa l'andamento delle proprie attività nel 2023. E questo rappresenta la spia di un clima di disorientamento che rischia di tramutarsi in un pericoloso freno a mano tirato per le pro-

spettive di crescita del tessuto imprenditoriale. L'indagine di Cna mette infatti in rilievo che ben il 40% del campione si dice pronto a ridurre gli investimenti. Come dire che, in un mercato privo di certezze per il futuro, le imprese optano per una strategia attendista. Che però potrebbe minare la loro competitività.

LE SFIDE DELL'ALIMENTARE

Un pericolo tutt'altro che ipotetico, cui naturalmente non si sottraggono neppure i brand dell'industria alimentare e della distribuzione, chiamati ad affrontare una fase particolarmente complessa. Un recente studio condotto da **Porsche Consulting** che coinvolge, tra gli altri, nove

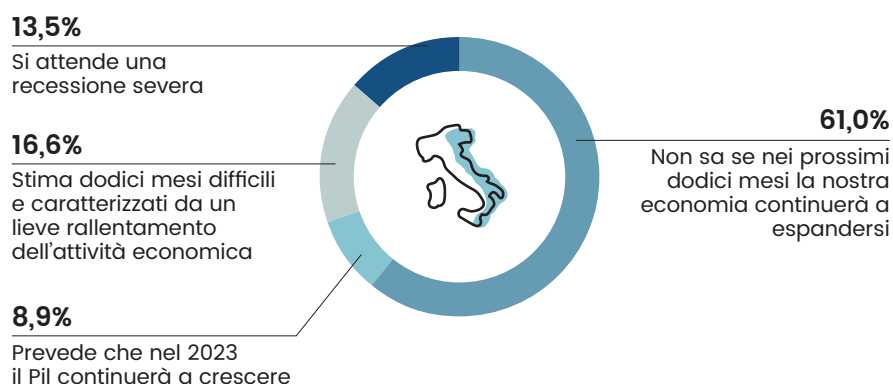


nomi eccellenti del food e cinque insegne retail, mette in luce come la missione affidata al settore sia tutt'altro che semplice: vendere prodotti che costano di più a persone che hanno a disposizione un minore potere di acquisto, ma non vogliono rinunciare alla qualità. Una sfida quindi per le aziende di marca che proprio della qualità fanno la propria bandiera, ma che si trovano anche a dover fronteggiare un agone competitivo sempre più agguerrito: "Le nostre rilevazioni – racconta **Giorgio Diglio, Associate Partner Porsche Consulting** – ci dicono che il 64% dei consumatori mette oggi in pratica azioni di contenimento della spesa e tra questi il 25% si dirige verso sconti e promozioni, il 21% riduce gli acquisti, il 14% ricerca formati più convenienti e il 13% intensifica la frequentazione dei discount. Un trend quest'ultimo che va di pari passo con la costante e robusta crescita delle private label".

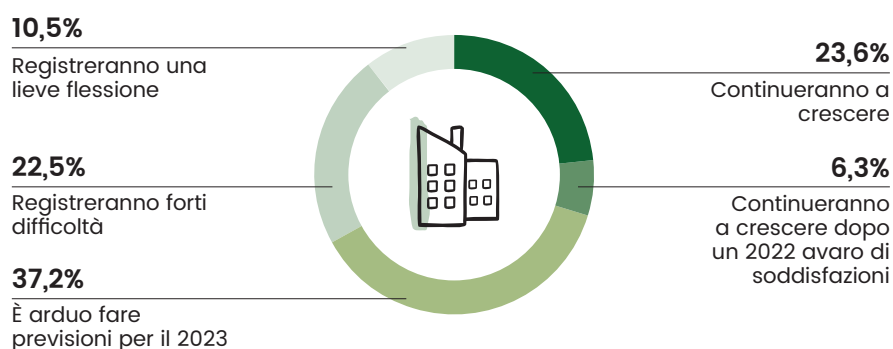
MARGINI A RISCHIO

E non è tutto, perché a creare ulteriore scompiglio in casa dei brand c'è anche una maggiore apertura degli shopper verso la sperimentazione: il report di Porsche Consulting rileva infatti che la propensione a seguire le abitudini consolidate, acquistando prodotti abituali perde terreno – a luglio interessava il 61% della popolazione, a settembre solo il 54% –, mentre si apprezza la disponibilità ad accostarsi al nuovo o al mai sperimentato, che cresce dal 39% al 46 per cento. Il che suggerisce un'indicazione ben precisa: tra gli elementi di volatilità che interessano l'intero sistema economico, nel caso del mondo alimentare si deve aggiungere un cambiamento, sensibile e repentino, del consumatore che mette a terra comportamenti sempre più volubili, pregiudicando così i legami di fidelizzazione con le marche. **"La domanda è diventata isterica tanto nella scelta del basket di spesa quanto nei volumi. E questo rende ancora più**

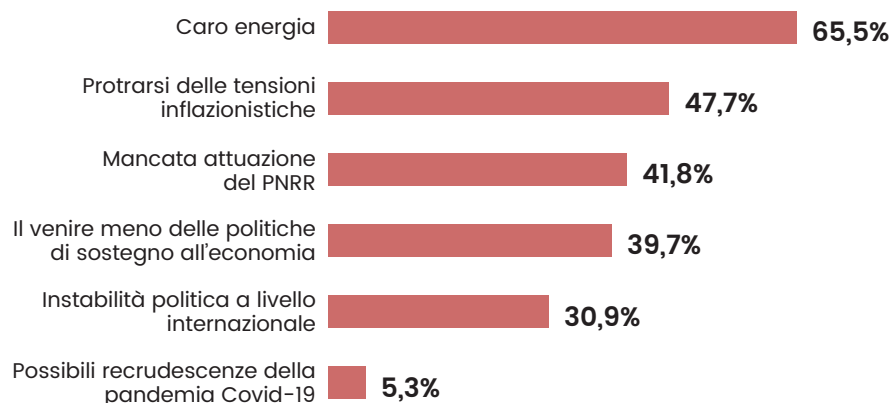
Le previsioni delle imprese italiane sull'andamento dell'economia italiana nel 2023



Le previsioni delle imprese italiane circa l'andamento delle proprie attività nel 2023



I fattori di rischio per la crescita economica in Italia secondo le imprese*



*Risposte multiple

Fonte: CNA

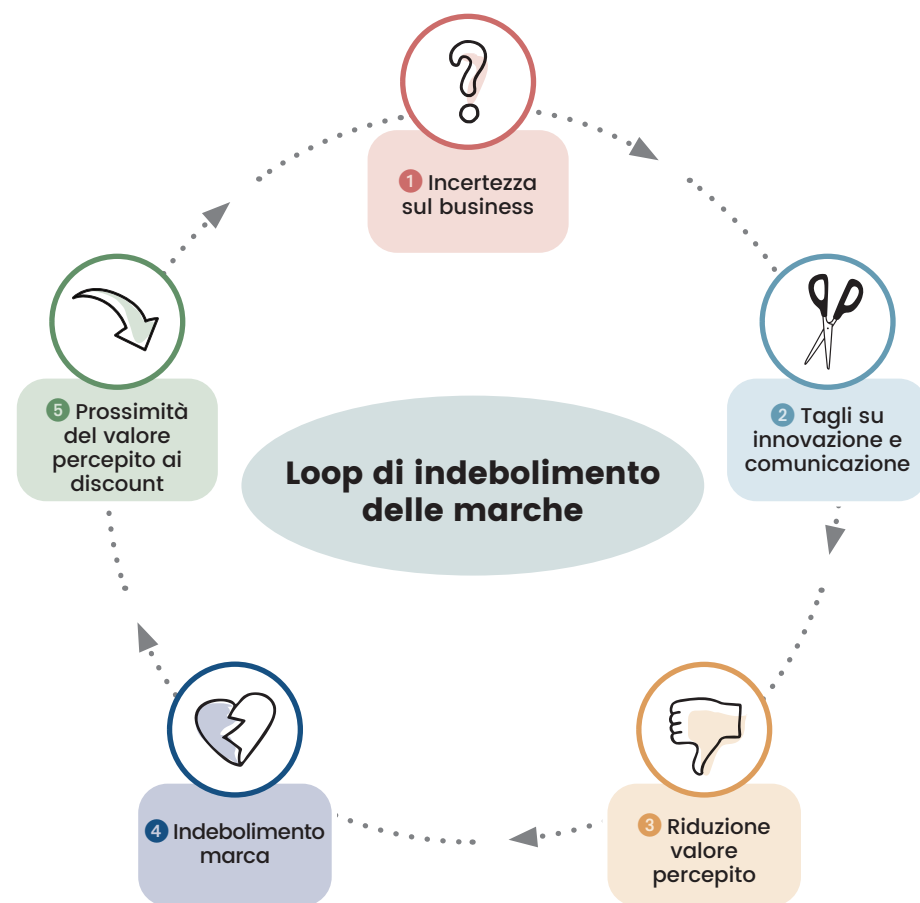
complesso per i player del comparto disegnare piani di sviluppo tanto a breve quanto a medio-lungo termine”, osserva Diglio. Il mercato deve insomma fare i conti con un’evoluzione che aumenta la complessità e soprattutto mette fatalmente a repentaglio la marginalità: “La mancanza di dati e previsioni attendibili generata dall’atteggiamento disruptive del consumatore – nota Diglio – porta a doversi accollare il rischio di un disallineamento tra le previsioni e la realtà dei fatti che poi ne segue”. Il punto diventa allora valutare quanto è opportuno rischiare. “È questo – afferma Diglio – il vero dilemma



Giorgio Diglio
Associate Partner Porsche Consulting

che siede nelle stanze dei bottoni delle aziende all’inizio del 2023. Un dilemma che, a dire il vero, pesa meno nel caso delle multinazionali, che possono contare su spalle più larghe per assorbire eventuali scollamenti, e incide invece molto di più sulla larga platea delle piccole e medie imprese, che rappresentano la spina dorsale del sistema industriale alimentare del nostro Paese”. Ma neppure i retailer sono immuni. “Su di loro – nota Diglio – incombe la spada di Damocle dello spreco derivante dall’inventario, voce che in questo scenario si candida a diventare insostenibile alla prova dei conti”.

Il circolo vizioso indotto dalle tattiche difensive



Fonte: Porsche Consulting, Forbes.com, Impacx.io

PIÙ VARIABILI IN CAMPO

E c'è di più. Alla volubilità del consumatore, infatti, si aggiungono anche altre criticità che incidono sulla efficacia previsionale. Fronti caldi che toccano in maniera precipua il settore alimentare e che la contingenza ha messo prepotentemente al centro della scena. Il report di Porsche Consulting ricorda come le industrie si debbano confrontare con una carenza di materie prime, che sfocia nella necessità di ripensare le catene di fornitura. Ma ce n'è anche per la distribuzione, che si trova a dover lavorare per ottimizzare logistica e supply chain e per semplificare procedure e standard di tracciabilità. **Il tutto senza contare il vero rebus che incombe tanto sui manufattori quanto sui retailer: l'aumento dei listini.** “I rialzi hanno finora rappresentato una strada obbligata – chiarisce subito Diglio –. E in certa parte così sarà anche nei prossimi mesi. Occorrerà però verificare in quale misura saranno richiesti e accettati. Di certo c'è che questa dinamica inflattiva porterà a una riduzione dei consumi, destinata a sua volta a generare una razionalizzazione degli assortimenti”. Si tratterà però di capire in quale direzione si muoverà la tendenza. E, anche in questo caso, l'esercizio è tutt'altro che banale e scontato.

CAMBIO DI PASSO

Le due parti insomma, industria da un lato e retail dall'altro, si trovano a dover ripensare molti dei propri fondamentali e in questo processo accade che le loro relazioni, da sempre non propriamente rilassate, diventino ancora più muscolari. Ma il contesto è cambiato e questo modello deve essere superato. "Atteggiamenti di tipo difensivo – osserva Diglio – portano ad adottare piani di recovery molto spinti, che poco spazio lasciano alla pianificazione. Oggi è però arrivato il momento di una transizione verso un approccio sistemico e collaborativo".

Perdere di vista la strategia, tuttavia, come già indicato dall'analisi di Cna, rappresenta un rischio da non sottovalutare. **"Rifugiarsi nelle tattiche difensive può dare la stura a un circolo vizioso il cui epilogo corrisponde all'indebolimento della marca – spiega Diglio –. La spirale in cui si potrebbe rimanere impigliati è composta da pochi passi, consequenziali e spesso inesorabili: si parte da un andamento incerto del business, si passa per reazione a decidere una contrazione dei budget destinati a comunicazione e in-**

novazione, che, in una sorta di effetto domino, produce una riduzione del valore percepito della marca, la quale risulta inesorabilmente svigorita e quindi meno distante nel percepito del consumatore dall'offerta dei discount". Un corto circuito che si deve assolutamente evitare. Ma come?

CONSAPEVOLEZZA DELL'IDENTITÀ

Il primo suggerimento degli esperti va nella direzione della presa di coscienza della promessa della marca, un patto che lega l'azienda al consumatore e che in passato ha dimostrato di essere efficace perché credibile. E questo perché l'industria ha saputo mantenerlo. Con risultati apprezzabili. "Si è così guadagnata la fiducia dei consumatori – chiarisce **Vincenzo Perrone, professore ordinario di Organizzazione aziendale all'Università Bicconi di Milano** – e una certa lealtà nei comportamenti di acquisto. Dico 'una certa' perché sappiamo che i consumatori, così come le persone, sono molto meno fedeli di quello che dicono e di quello che ci piacerebbe fossero. Occorre quindi



Vincenzo Perrone

professore ordinario di Organizzazione aziendale all'Università Bicconi

mettere ben a fuoco il contenuto di questa promessa. Occorre, insomma, chiedersi se corrisponde alla qualità, o piuttosto alla capacità di distinguersi, a un rapporto qualità/prezzo vantaggioso, a una particolare sensibilità ai bisogni dei clienti o ancora alla abilità di essere *first comer* nell'innovazione. **Se, infatti, non si tiene fissa al centro della strategia la promessa contenuta nella marca e si cerca di reagire a problemi momentanei di vendita con quick fix che portano ad abbassare o alzare il prezzo per mantenere margini o volumi, si rischia di perdere i consumatori disposti a pagare qualcosa di più in cambio del mantenimento della stessa promessa** e di non guadagnare quelli che hanno sempre cercato altro rispetto a ciò che il brand è in grado di offrire. Nello scenario attuale diventa pertanto sempre più necessaria una grande consapevolezza del valore della marca e del reale posizionamento del prodotto nella mente e nel cuore dei propri clienti".

CONOSCENZA DEL CONTESTO

Una consapevolezza che a sua volta richiede conoscenza e dunque disponibilità di dati. "L'incertezza – rileva Perrone – non è solo riconducibile alla variabilità dell'ambiente, ma è causata anche dalla nostra ignoranza. Le aziende di marca



perciò devono riuscire a comprendere il più possibile il contesto nel quale operano, rinunciando a visioni semplicistiche e magari persino consolatorie. E ancora, se vogliono riuscire ad anticipare quello che sta per accadere, devono imparare a connettere fenomeni apparentemente lontani tra loro". Il tutto con l'obiettivo dichiarato di costruire una solida base di partenza non solo per cogliere opportunità nel breve tempo, ma soprattutto anche per affermarsi nel medio lungo termine.

"Non è un caso che un economista di lungo corso come **Tommaso Padoa Schioppa** – sottolinea Perrone – parlasse della **necessità di mantenere lo 'sguardo lungo' soprattutto nei momenti di crisi, quando la paura spinge alla fretta**, alla semplificazione, al concentrarsi sul qui e ora,

sul frammento, perdendo la complessità del contesto".

STRATEGIA AGILE

Consapevolezza dell'identità della marca e conoscenza del contesto sono insomma i punti chiave da cui partire. Ma in un quadro così complesso come quello attuale, potrebbero non bastare. Porsche Consulting indica altre tre aree su cui i player del settore dovrebbero concentrarsi.

La prima è quella che la società di consulenza definisce pianificazione strategica agile. "Finora – spiega Diglio – si procedeva ad analizzare i dati da cui venivano estrapolati i trend principali ed emergenti, e da qui si partiva per costruire piani di sviluppo che abbracciavano di norma un arco temporale compreso tra i 3 e i 5 anni. Nulla

di sbagliato, beninteso, ma il processo era senza dubbio lungo e farraginoso. Almeno se lo si valuta in rapporto alla velocità di cambiamento che caratterizza il mercato attuale. Oggi la lezione impartita da Covid, guerra in Ucraina e cambiamento di postura della Cina ci sprona a lavorare meglio alla definizione degli scenari, una voce che nell'era dell'imprevedibilità deve pesare molto di più. E soprattutto suggerisce con forza la necessità di mantenerli aperti. Il che non vuol dire affatto non decidere: deve essere chiaro che questa non è un'opzione praticabile. Vuol dire piuttosto **mettere in campo un monitoraggio continuo che consenta una correzione in corsa dell'azione sui mercati e che, se necessario, possa lasciare spazio anche a piani di riserva, che devono sempre essere approntati. È questo il cuore della pianificazione agile**, che punta a segnalare la direzione generale da seguire, a fornire indicazioni veloci e a mettere a terra progetti pilota grazie ai quali vagliare le opportunità messe a disposizione dagli scenari più promettenti. Il tutto continuando però a tenere traccia dell'evoluzione del contesto, così da essere pronti a rivedere perfino l'intero impianto della strategia".

Si impone dunque un ripensamento dall'approccio alla strategia, che a sua volta richiede una diversa organizzazione interna dell'azienda. "La frequenza del controllo periodico della trasformazione dello scenario in cui ci si muove – spiega Diglio – dipende dalla tipologia del business e dalla portata delle decisioni sul tavolo, ma la regola generale vuole che il monitoraggio sia il più costante possibile. Poi, ogni anno o anno e mezzo si deve procedere a tirare le somme di quanto accaduto e quindi a individuare le mosse da adottare e le traiettorie di lungo termine da seguire".

Si fa spazio, insomma, l'era della flessibilità. "Bisogna essere rapidi a imparare da quello che succede intorno a noi – conferma Perrone – e ad adeguare il nostro comportamento di conseguenza. È come se il

Pianificazione agile: cosa cambia



Fonte: Porsche Consulting, Forbes.com, Impacx.io

centro dell'attenzione si spostasse da quello che si fa prima di agire a quello che si può imparare e rettificare dopo avere agito. Si deve imparare a fare esperimenti. Piccoli e controllati tentativi per capire cosa succede se proviamo a compiere una certa azione piuttosto che un'altra. Occorre poi imparare a interpretare i risultati di questi esperimenti e sviluppare una mentalità scientifica di test delle proprie ipotesi, che purtroppo non è ancora molto diffusa nelle aziende. **Grande incertezza richiede inoltre grande capacità di adattamento e cambiamento. Ma cambiare e imparare cose nuove rappresentano quanto di più difficile possano sperimentare gli individui così come le aziende.**

Non sorprende quindi che la trasformazione nell'approccio alla strategia stia

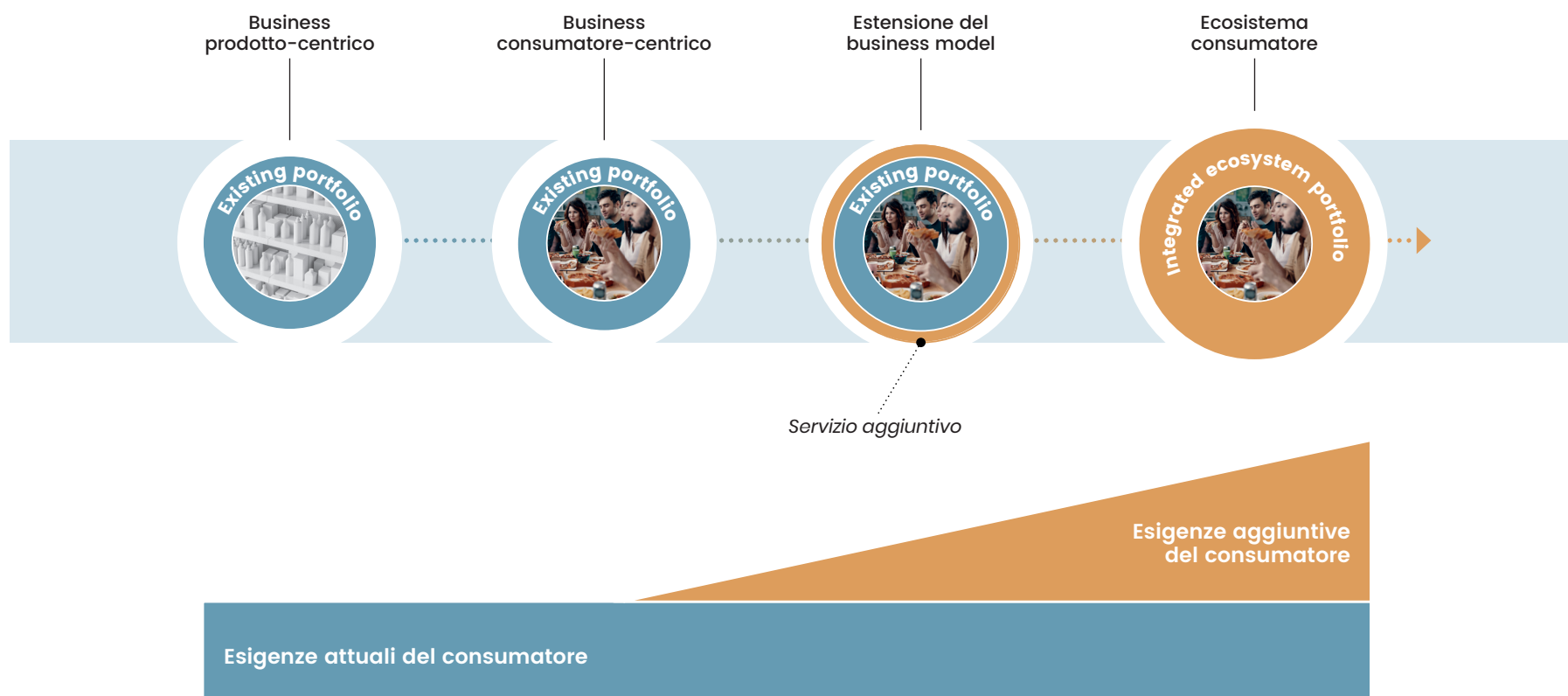
incontrando resistenze. "Si tratta di un importante cambio di passo che non riguarda solo le aziende italiane, ma anche le multinazionali – rileva Diglio –, un cambio culturale che porta l'organizzazione a lavorare in modo agile sulla comprensione degli scenari".

INNOVAZIONE "RAGIONATA"

Porsche Consulting invita poi a puntare su un altro fattore in grado di rappresentare un'efficace bussola in un mercato dominato dall'incertezza: l'innovazione. "Si tratta di un asset nevralgico – commenta Diglio – perché capace di salvaguardare la competitività della marca, che non deve essere dato per scontato. Tutti infatti lo conoscono, ma pochi riescono a trasferirlo nella realtà e pochissimi riescono a

farlo bene. Invece può rappresentare una chiave di volta. Va tuttavia valutato come approcciarlo. **Esistono infatti due modelli per innovare: il primo consiste nel rilascio continuo di novità, che crea complessità interna e diluisce la potenza comunicativa sull'argomento. Il secondo, invece, si concentra su pochi lanci ai quali però è affidato un ruolo centrale nei risultati di business.** La ricetta giusta in realtà non esiste, come dimostrano i risultati positivi ottenuti da realtà che hanno seguito le due strade: si pensi a **Granarolo** per il primo modello e a **Ferrero** per il secondo. Occorre quindi valutare caso per caso quale sia l'opzione più utile. È invece certo che non vale l'ipotesi inversa, quella cioè di non introdurre novità e rimanere ancorati all'esistente.

Creare alleanze e formare ecosistemi attorno al consumatore



Fonte: Porsche Consulting, Forbes.com, Impacx.io

Una tentazione che pesa soprattutto sulla nostra piccola e media industria alimentare, dove la tradizione recita un ruolo centrale. E che deve essere assolutamente evitata: **nell'attuale contesto chi non innova corre, infatti, il serio pericolo di essere condannato a scomparire dal mercato.** E anche in tempi piuttosto brevi. Il punto da considerare è piuttosto quanto e dove investire. Qui si devono fare valutazioni precise, che possono fare la differenza. Si pensi, per esempio, a **Barilla**, che ha scelto di presidiare i mercati esteri con le proprie linee di pasta tradizionali e si è invece affidata alle novità – una fra tutte, la gamma 'Al Bronzo' – sul fronte domestico, dove il consumatore è molto più esigente. Va detto però che qualsiasi strada si decida di intraprendere occorre

sempre tenere a mente che **in un'epoca di reputation economy è imperativo dirigersi verso un'innovazione che porti benefici a tutti i player coinvolti e sia capace di nutrire ed elevare la reputazione dell'azienda che la attua**".

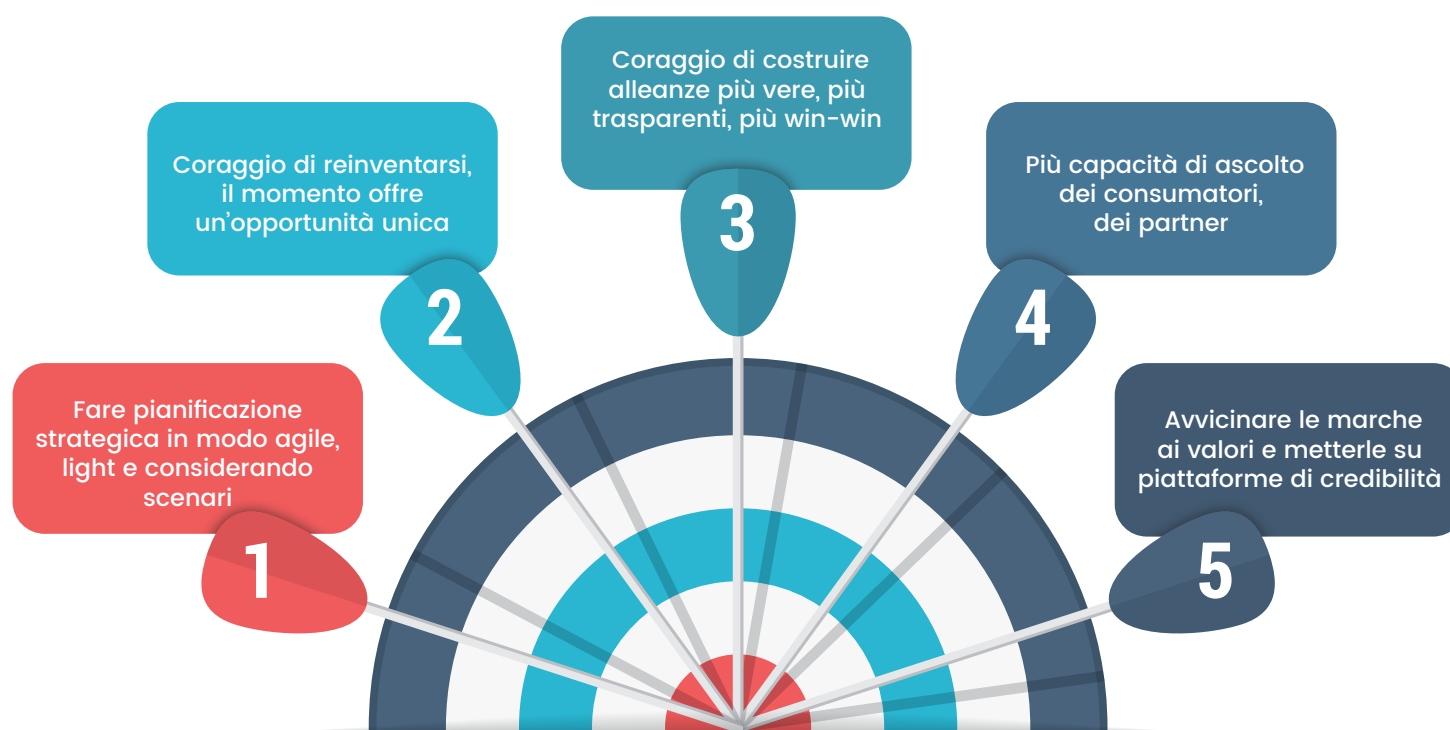
NUOVE PARTNERSHIP

Infine, si deve considerare il terzo ingrediente della ricetta suggerita da Porsche Consulting per affrontare le nuove sfide: la capacità di guardare oltre lo stretto perimetro aziendale e di stringere partnership sulla base di nuovi criteri. "Stiamo assistendo – chiarisce Diglio – a una diminuzione della rilevanza dell'espansione geografica, mentre va rilevata la crescita della predisposizione a investire nell'estensione del business model. In buona

sostanza, l'industria punta a formare alleanze e creare ecosistemi che risultano complementari alla propria attività". Stella polare di questo nuovo orientamento è **la transizione da un modello focalizzato sul prodotto a un modello centrato invece sulle esigenze del consumatore.** Un cambio radicale di prospettiva che mira a cogliere le opportunità di qualsiasi nuovo trend innescato dal cambiamento e che potrebbe fare bene alla marca.

"Per portare un esempio che esula dal settore alimentare, ma che risulta calzante – precisa Diglio –, possiamo citare il caso di Porsche, che ha creato partnership con una rete di parcheggi così da offrire al proprio cliente un servizio essenziale". Questa formula di mobilità, in verità, è già stata testata anche dalla food industry:

Le cinque priorità per competere nell'era dell'incertezza



Fonte: Porsche Consulting, Forbes.com, Impacx.io



Barilla ha investito in Uk sull'ecosistema del pranzo, acquisendo una quota di maggioranza di **Pasta Evangelists**, azienda specializzata nella produzione e nella consegna a domicilio di pasta e sughi freschi di categoria premium. **Nespresso e Lavazza** hanno puntato sul legame tra caffè e sportivi, presidiando il canale delle palestre con prodotti ad hoc, come barrette o integratori a base di caffeina. Ma il modello potrebbe essere applicato anche al mondo distributivo. "Il retail – suggerisce Diglio – potrebbe accordarsi con marchi automobilistici per mettere a disposizione dei clienti nei propri parcheggi colonnine di ricarica per auto elettriche, magari a condizioni privilegiate. E l'obiettivo in questo caso non rimanderebbe tanto alla causa della sostenibilità, quanto piuttosto alla creazione di una comunità di consumatori costruita sulla base dell'utilità". Attenzione però: non tutte le opzioni sono valide. "Anche in questo caso – dichiara Diglio – è opportuno riflettere sul valore che possono restituire". L'indicazione di Porsche Consulting lascia dunque presupporre l'avanzare di un diverso paradigma,

che potrebbe arrivare anche a introdurre un modo nuovo di guardare al mercato. "Il senso dell'agire dei player – riflette Perrone – deve essere motivato da qualcosa di più e di diverso rispetto alla massimizzazione del profitto che ha segnato gli ultimi venti anni almeno. **Forse vedremo forme di economia più cooperativa e meno competitiva, più orientata a generare valore attraverso la risposta a questioni serie e impattanti su tutti noi che a soddisfare l'ennesimo piccolo desiderio di consumo**".

IL VALORE DELLA PARTECIPAZIONE

In un contesto tanto turbolento, la buona notizia è che i marketer possono contare su una pietra miliare, un punto di riferimento che resta stabile: la competenza del management. "È tempo di rivalutare l'esperienza – afferma Perrone – perché molte crisi di oggi sono già state vissute e abbiamo tra noi persone esperte che ricordano come le abbiamo affrontate in modo efficace. Si tratta quindi di investire non solo sulla diversità di genere, ma anche su

quella anagrafica, sulla diversità di esperienza". E occorre non farlo da soli. "L'uomo solo al comando – nota Perrone – vede una parte necessariamente limitata della realtà complessa che viviamo, ma se si contorna di compagni di viaggio può contare su più conoscenza ed esperienza, e dunque può illuminare meglio il futuro. Occorre, insomma, condividere invece di separare". A segnare invece una discontinuità con il passato è il superamento dei modelli gerarchici command and control. "In situazioni critiche – rileva Perrone – affidare le decisioni a una sola persona sembra la soluzione migliore perché scarica dalle responsabilità e taglia il nodo della complessità in modo apparentemente più veloce. Così però non è. E anche ammesso che questi obiettivi siano raggiunti, il rischio di errore è comunque molto alto. Meglio invece dirigersi verso la formula di azienda 'a rete' che, complice una partecipazione alta, pare avere maggiori chance di successo in un momento di crisi come questo". E non si cada nell'errore di pensare che questa tipologia di organizzazione sia meno produttiva. Tutt'altro. "Qui si pretende molto di più dai collaboratori – rileva Perrone –. È infatti semplice aspettare ordini, seguire una procedura o farsi indicare una strada. Difficile è sentirsi impegnati e responsabili nel trovare quella strada. Ma attenzione: **se si chiede di più ai collaboratori e questo consente di mantenere redditività, si dovrà anche essere pronti a incrementare stipendi e salari sia nella forma fissa sia in quella variabile in rapporto al risultato**. Ispirarsi a una leadership positiva non significa, del resto, posizionare il calciobalilla accanto alla macchinetta del caffè o regalare il corso di yoga per ridurre lo stress, ma preoccuparsi di rimuovere a monte le condizioni che rendono stressante l'esperienza professionale". La teoria appare piuttosto chiara, la messa in pratica, inutile negarlo, non sarà probabilmente così lineare. ■

© Riproduzione Riservata