

Valutare la strategia aziendale attraverso 6 test. Il caso della “Tenuta Alba”.

Working paper

Andrea Beretta Zanoni

Abstract

La strategia in azienda è un insieme di decisioni che identificano quali obiettivi realizzare e come realizzarli, in un contesto competitivo.

Posto che tutte le aziende operano in contesti competitivi, ne consegue che tutte abbiano di fatto una strategia. Ma a volte tale strategia non è il risultato di un progetto, oppure in altri casi essa assume una configurazione diversa da quanto definito in sede progettuale.

Per questi motivi è utile valutare la strategia della propria azienda, e cioè sottoporla ad un vero e proprio test diagnostico.

Lo è ancor di più poi quando la pressione competitiva supera certi livelli e rende il contesto più volatile e rischioso: se è vero che oggi i cosiddetti vantaggi competitivi sostenibili diventano sempre più rari, e durano sempre meno, allora è anche vero che le scelte strategiche debbano essere continuamente valutate e sfidate.

In questo articolo si propone un modello di test, volto a diagnosticare la qualità dell'intero impianto strategico. Il modello è stato applicato ad un'azienda produttrice di spumante, che verrà convenzionalmente chiamata “Tenuta Alba”.

Keywords: strategia aziendale, analisi strategica, progetto strategico.

1 - Perché è importante valutare la strategia aziendale

Non sempre la strategia aziendale è il risultato di un progetto esplicito (Mintzberg 1978, 1996). E anche quando lo è, la distanza tra il progetto e l'attuazione può rivelarsi molto significativa e, a volte, incalcolabile.

Sottoporre la strategia di un'azienda ad un test diagnostico significa valutare l'intero impianto strategico, cercando di definirne i limiti e le potenzialità.

La letteratura, soprattutto quella scientifica, si è soffermata relativamente poco sulla diagnosi strategica; sicuramente meno di quanto abbia fatto

con la pianificazione e il controllo (Guatri, Sica, 2000; Invernizzi, Molteni 1990, Galeotti 1995, Mazzola 1996).

La mancanza si avverte soprattutto in questo periodo, quando cioè la pressione competitiva aumenta rendendo il contesto più volatile e rischioso: se è vero che oggi i cosiddetti vantaggi competitivi sostenibili diventano sempre più rari, e durano sempre meno (D'Aveni, Dagnino, Smith, 2010), allora è anche vero che le scelte strategiche debbano essere continuamente valutate e sfidate.

In questo articolo si propone un modello di test, volto a diagnosticare la qualità dell'intero impianto strategico.

2 – La struttura del test

Valutare la strategia di un'impresa significa:

- valutare le posizioni competitive raggiunte e la loro sostenibilità;
- valutare il potenziale competitivo (cioè quali risultati si possono ottenere in futuro);
- valutare i processi e gli strumenti impiegati per elaborare e realizzare il progetto strategico.

Tutto ciò si può realizzare attraverso 6 test specifici.

La prima valutazione ha per oggetto l'efficacia delle scelte già effettuate e la loro sostenibilità nel medio termine. A questo risultato si perviene attraverso tre test che corrispondono, per semplificare, ad altrettante domande:

1. Quali risultati competitivi sono stati raggiunti fino ad ora?
2. I posizionamenti competitivi scelti sono “armonici”?
3. Quali sono le risorse a disposizione, o necessarie e ottenibili?

Il secondo elemento della valutazione si focalizza su una domanda dagli esiti normalmente molto incerti (il quarto test):

4. qual è il potenziale competitivo dell'azienda? e cioè a quali traguardi si può ambire, e come?

Infine, poiché il terzo e ultimo elemento della diagnosi riguarda il processo organizzativo di progettazione e realizzazione strategica, le domande a cui si cerca di rispondere sono le seguenti:

5. Quanto è efficace la progettazione strategica?
6. Quanto è efficace l'impresa nella realizzazione della strategia ?

In totale 6 test, a cui corrispondono 6 domande, le cui risposte dovrebbero fornire un quadro abbastanza chiaro dell'attuale qualità strategica (**Tabella 1**). Per rendere più efficaci e sintetiche le conclusioni a cui ciascun test giunge, si possono utilizzare dei punteggi: nel modello che verrà tra

poco descritto si utilizza a titolo esemplificativo una scala da 1 a 4, dove 1 corrisponde alla valutazione più negativa e 4 a quella più positiva.

La descrizione dei 6 test sarà inoltre arricchita da un caso, riguardante un'impresa produttrice di spumante, che chiameremo "Tenuta Alba". L'impianto strategico della Tenuta Alba ha ottenuto il seguente punteggio:

- Valutazione posizione competitiva: medio alta (punteggio 3);
- Valutazione potenziale competitivo: medio bassa (punteggio 2);
- Valutazione della capacità progettuale e di realizzazione: bassa (punteggio 1).

Tabella 1: I sei test per valutare la strategia

TEST 1	Quali risultati competitivi sono stati raggiunti fino ad ora?	VALUTARE LE POSIZIONI COMPETITIVE RAGGIUNTE E LA LORO SOSTENIBILITA'
TEST 2	I posizionamenti competitivi scelti sono armonici?	
TEST 3	Quali sono le risorse a disposizione o necessarie?	
TEST 4	Quale è il potenziale competitivo?	VALUTARE IL POTENZIALE COMPETITIVO
TEST 5	Quanto è efficace la progettazione strategica?	VALUTARE I PROCESSI E GLI STRUMENTI IMPIEGATI PER ELABORARE E REALIZZARE IL PROGETTO STRATEGICO
TEST 6	Quanto è efficace l'impresa nella realizzazione della strategia?	

3 - Test 1: quali risultati competitivi sono stati raggiunti fino ad ora?

Il primo test prende avvio con un'analisi della struttura economico finanziaria e patrimoniale dell'impresa (o del gruppo) attraverso un'accurata analisi di bilancio. Gli obiettivi di questo primo passaggio sono numerosi:

- conoscere la recente dinamica della redditività operativa e netta;
- conoscere i principali key value driver;
- valutare le condizioni di equilibrio finanziario;
- valutare l'andamento del tempo degli impieghi e la sostenibilità del rapporto tra fonti di capitale (mezzi propri e mezzi di terzi).

Si tratta di un'analisi preliminare di grande rilevanza, che non solo fornisce informazioni indispensabili per questo primo test, ma anche come si vedrà per i test successivi.

Tuttavia l'analisi della struttura economico, finanziaria e patrimoniale deve essere integrata con ulteriori informazioni riguardanti:

1. l'identificazione degli spazi competitivi in cui l'impresa opera

2. la valutazione diretta dei risultati competitivi raggiunti in ciascuno spazio.

3.1 Gli spazi competitivi

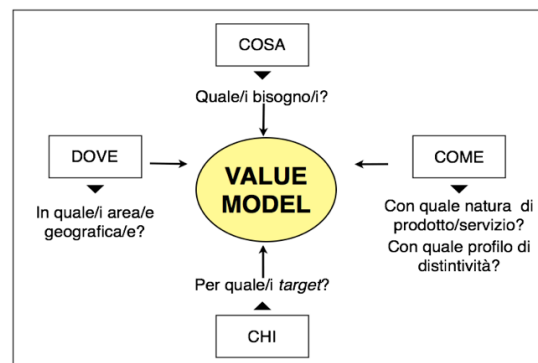
Definiamo lo spazio competitivo come:

- l'insieme delle imprese in competizione per soddisfare un determinato bisogno o un insieme omogeneo di bisogni;
- l'insieme delle relazioni che nascono tra i concorrenti e altri attori rilevanti per l'andamento della dinamica competitiva (ad esempio fornitori e clienti).

Lo spazio competitivo si forma perché diverse imprese si posizionano in modo sufficientemente simile per entrare in competizione. Il posizionamento, da cui deriva il *value model*, riguarda infatti (**Figura 1**) (Beretta Zanoni, 2011):

- quale bisogno specifico servire ("cosa");
- in quale area geografica ("dove");
- rispetto a quale target ("chi");
- con quale tecnologia, e cioè con quale tipologia/natura di prodotto e con quale profilo di distintività, differenziazione *versus* costo ("come").

Figura 1: Il posizionamento competitivo



Che ci siano sovrapposizioni nel bisogno e nell'area geografica (il cosa e il dove del posizionamento) è condizione necessaria perché si formi uno spazio di competizione.

Sul resto, "chi" e "come", la questione è invece più complessa, perché anche quando le scelte di posizionamento non coincidono pienamente si possono comunque creare rapporti di competizione: il confronto tra l'alta velocità ferroviaria e l'aeronautica civile a corto raggio rappresenta un facile esempio. Quindi i concorrenti che danno vita allo spazio competitivo possono essere distinti in omogenei (con posizionamenti molto simili sulle quattro dimensioni), e in disomogenei (con posizionamenti che sulla dimensione del "come" o del "chi" mostrano delle differenze significative).

Ad esempio, secondo recenti stime negli Stati Uniti il 42% degli utenti televisivi naviga in Internet mentre guarda la televisione; per questo motivo nascono nuove relazioni competitive tra broadcaster tradizionali e new media, come i social network. In particolare, quando l'utilizzo multi mediale è di tipo multi tasking (con l'attenzione dell'utente che viene distolta dal media originale e spostata sul nuovo media) la concorrenza tra attori tecnologicamente disomogenei diventa diretta e potenzialmente agguerrita.

Naturalmente le relazioni competitive e quindi i confini degli spazi di competizione cambiano a seconda delle mosse strategiche. Ad esempio, i produttori di impianti e apparecchi di illuminazione, hanno in parte modificato la natura della propria offerta spostandosi verso la tecnologia LED. Insieme ad una serie di vantaggi legati in particolare alla qualità dei prodotti, la mossa strategica modifica i tradizionali confini della competizione, includendo in essa, almeno potenzialmente, nuovi attori che già da tempo impiegano tale tecnologia in campi diversi dall'illuminazione (LG, Samsung, Toshiba, ecc.).

3.2 I risultati competitivi

Individuati gli spazi è possibile procedere alla valutazione vera e propria dei risultati competitivi ottenuti dall'impresa.

Come si misurano i risultati competitivi? Alcuni utilizzano le quote di mercato e altri, assumendo che la posizione competitiva si traduca comunque in risultati reddituali, ricorrono direttamente alla redditività operativa.

L'analisi dovrebbe invece essere un po' più articolata perché i risultati competitivi dipendono da come si combinano quattro variabili:

1. il valore percepito dall'acquirente;
2. il prezzo dei prodotti/servizi;
3. i costi sostenuti dall'impresa per produrre e vendere i prodotti (costo unitario);
4. i volumi di vendita, a loro volta dipendenti dalla dimensione dei mercati e dalle quote conquistate.

Le imprese hanno un vantaggio competitivo quando raggiungono un alto rapporto tra valore percepito e costo unitario e riescono a tradurre questa capacità in prezzi e volumi significativi.

In sintesi la posizione competitiva raggiunta in ciascun spazio competitivo è così rappresentabile:

$$PC = \frac{V}{C} \times \frac{P}{V} \times \frac{QV}{Q} \times Q$$

Con:

PC = posizione competitiva raggiunta

V = valore percepito

P = prezzo di vendita

C = costo unitario del prodotto/servizio

QV = quantità vendute

Q = quantità complessive del mercato rilevante

Il rapporto valore percepito su costo unitario misura la performance value cost (**Figura 2**); il rapporto prezzo su valore percepito misura la performance value price (**Figura 3**); il rapporto tra quantità vendute e quantità complessive misura la quota di mercato.

Figura 2: Valore percepito e costo unitario

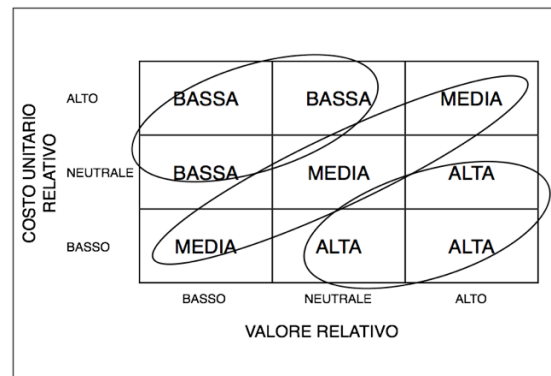
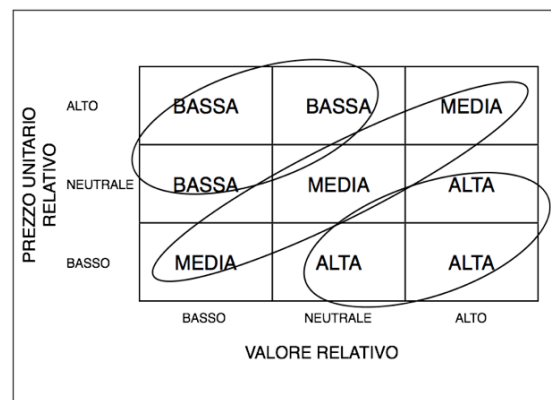


Figura 3: Valore percepito e prezzo unitario



Nella pratica queste misurazioni si basano su stime dei valori in gioco e mai su misurazioni puntuali. In **Tabella 2**, ad esempio, sono stati valutati cinque concorrenti di uno spazio competitivo utilizzando indici espressi in centesimi (100 valore massimo; 1 valore minimo).

Tabella 2: Valutare i concorrenti in uno spazio competitivo

	Valore	Costo	Prezzo	V/C	P/V	QV/Q	PC
Concorrente 1	90	70	95	1,29	1,06	0,15	0,20
Concorrente 2	90	65	90	1,38	1,00	0,12	0,17
Concorrente 3	80	65	75	1,23	0,94	0,10	0,12
Concorrente 4	75	65	75	1,15	1,00	0,10	0,12
Concorrente 5	70	60	70	1,17	1,00	0,05	0,06

La tenuta Alba produce e vende con il proprio marchio spumanti. L'analisi economico finanziaria ha rivelato, in estrema sintesi, un alto livello di redditività negli ultimi 5 anni, e una struttura finanziaria fortemente spostata sui mezzi propri.

I posizionamenti competitivi individuati e i relativi spazi competitivi sono due: il primo si basa su un bisogno tradizionale che qui per semplicità associamo alla ricorrenza e al festeggiamento (da ora in poi "posizionamento tradizionale"); il secondo su un bisogno di formazione più recente, legato al rito dell'aperitivo e alle correlate attività di socializzazione (da ora in poi "posizionamento innovativo"). In entrambi i casi l'area geografica di riferimento è nazionale (con difformità locali che per semplicità si ipotizzano irrilevanti) e per entrambi i posizionamenti i prodotti vengono realizzati con il metodo classico.

Nello spazio competitivo derivante dal posizionamento tradizionale i principali concorrenti sono altri produttori che utilizzano il metodo classico, italiani e in parte francesi (Champagne). Nello spazio competitivo derivante dal posizionamento innovativo i principali concorrenti sono produttori italiani di vino prosecco (metodo Martinotti - Charmat).

Con valutazioni che in questo caso vengono formulate su una scala a tre livelli (basso, medio, alto)¹, l'analisi conduce ai seguenti risultati (**Test 1, Figura 4**):

- Nello spazio competitivo tradizionale la Tenuta Alba ha un significativo vantaggio dovuto ad una performance value cost migliore rispetto alla media (anche se tale risultato è calante negli ultimi 5 anni). Anche la performance value price rivela un risultato leggermente migliore rispetto alla pluralità dei concorrenti. Le quote di mercato sono alte.
- Nello spazio competitivo innovativo, al contrario, la performance del value cost è negativa (svantaggio), così come è negativo il value price e le quote di mercato sono minime.

4 - Test 2: i posizionamenti competitivi scelti sono "armonici"?

I posizionamenti competitivi sono "armonici" quando:

¹ Come si è visto in precedenza la valutazione complessiva viene invece espressa su una scala più ampia, a 4 livelli, per rendere più semplice la valutazione di sintesi.

- lo sono al loro interno, nella relazione tra bisogno, area geografica, target dei clienti, natura dei prodotti/servizi;
- lo sono tra loro, posto che un'impresa può aver scelto un numero anche elevato di posizionamenti, e tra questi possono sorgere problemi di compatibilità (ad esempio nel marchio, o negli investimenti).

Un'impresa termale ha scelto un posizionamento basato sul bisogno di salute, vacanza e relax delle famiglie (padre, madre e figli). Il test ha però messo in evidenza un notevole rischio di incoerenza sia con la tecnologia (prodotto disponibile), tradizionalmente sviluppato per coppie senza figli e non immediatamente adattabile alle esigenze di bambini e di genitori, sia con la disponibilità dei canali di comunicazione ottimali per raggiungere il target corretto. Non solo, i clienti provengono da aree geografiche che non esprimono pienamente il bisogno (salute, vacanze e relax in famiglia), quanto esattamente l'opposto (fuga dalla famiglia). In sostanza i rischi di disarmonia risultano elevati.

Nintendo ha lanciato nel 2006 il motion gaming con la console Wii e il Wii-Mote. Con questa nuova tecnologia (prodotto) ha individuato un nuovo bisogno e un nuovo target: il video gioco "sociale" o di famiglia (definito anche "casual gaming"), giocato cioè insieme (amici, genitori, figli): il posizionamento risulta armonico e viene successivamente riprodotto anche dai concorrenti (Sony e Microsoft).

Per quanto riguarda Tenuta "Alba" il test ha condotto alle seguenti valutazioni (**Test 2, Figura 4**):

- Il posizionamento tradizionale mostra un alto livello di coerenza interna;
- Il posizionamento innovativo invece risente di svariate incoerenze: in particolare, è opinione diffusa che l'aperitivo richieda una tipologia di prodotto più vicino a vini ottenuti con il metodo Martinotti- Charmat (come i proseccchi) piuttosto che a spumanti ottenuti con il metodo classico (il metodo usato da Tenuta "Alba"). Partendo da questa prima valutazione, incoerenza bisogno/prodotto, si individuano ulteriori rischi legati al rapporto tra prodotto e tipologia di cliente (tendenzialmente più giovane rispetto agli abituali estimatori del marchio Tenuta "Alba") e tra bisogno e prezzo del bicchiere (troppo alto).
- Infine, anche la compatibilità tra i due posizionamenti è incerta, dati i diversi target e soprattutto la diverse filosofie distributive richieste (tuttavia, le decisioni

assunte negli ultimi tempi vanno nella direzione di un rafforzamento della compatibilità e permettono di raggiungere nel test una valutazione media).

In modo analogo a quanto fatto nel test 1, per ciascuna di queste valutazioni viene espresso in giudizio di rilevanza a tre livelli (basso, medio, alto).

5 - Test 3: di quali risorse si dispone?

Questo test ha per oggetto le risorse su cui si basa l'azione competitiva dell'impresa, e consiste in una valutazione della loro adeguatezza sia rispetto a singoli posizionamenti sia rispetto all'impresa nel complesso.

Ai fini del test è utile distinguere le risorse in asset, capacità, competenze strategiche.

- Gli asset sono materiali, immateriali e finanziari. Sono il risultato di investimenti effettuati nel passato e devono essere censiti prendendo anche in considerazione ciò di cui dispongono i concorrenti. La valutazione è sia di tipo quantitativo (di quanti asset si dispone), sia quando possibile e rilevante di tipo qualitativo (qualità degli asset posseduti). A questo livello è rilevante anche confrontare la natura e la dinamica degli asset (impieghi) con la copertura finanziaria degli stessi (fonti), al fine di evidenziare eventuali rischi.
- Le capacità aziendali sono invece conoscenze applicate, che permettono all'impresa di impiegare gli asset nei processi (Amit and Schoemaker 1993). Lo stock di asset (anche di tipo immateriale) viene cioè movimentato, reso attivo, dalle capacità (patterns of action) (Newbert 2008) (Ambrosini, et al. 2009).
- Tra le capacità possono infine emergere (ma non necessariamente) competenze strategiche, e cioè specifiche capacità organizzative direttamente all'origine del successo competitivo (Hamel and Prahalad 1993). Le competenze strategiche possono nascere sia da asset particolarmente pregiati sia, e più probabilmente, da capacità uniche, sia infine da un mix di entrambe le cose. Individuare le competenze strategiche permette di cogliere appieno il significato strategico del rapporto tra il valore di ciò che si possiede (asset) e la specificità di ciò che si sa fare (capacità).

Nel test la valutazione sulle risorse articolata per asset, capacità e competenze strategiche si sostanzia nelle seguenti analisi.

- Presenza o assenza di specifiche competenze strategiche, con riferimento all'impresa nel suo complesso o a ciascun posizionamento (quando e se rilevante).
- Valutazione del potenziale strategico di asset e di capacità e cioè verifica della probabilità che l'attuale stock di beni e l'attuale dotazione di capacità siano in grado di sostenere nel futuro la conservazione delle competenze strategiche già possedute o la creazione di nuove competenze strategiche.
- Valutazione della funzionalità di asset e capacità (alta, media, bassa) e cioè della loro idoneità a sostenere nel futuro gli attuali posizionamenti (in pratica l'attuale sistema d'offerta), anche in questo caso concentrando la valutazione su ciò che ha rilevanza competitiva.

Nel complesso e con riguardo ai due posizionamenti (tradizionale e innovativo) della Tenuta Alba, il test conduce alle seguenti conclusioni (**Test 3, Figura 4**).

- A livello complessivo l'impresa ha sviluppato due competenze strategiche relative alla capacità di produzione (efficienza e bassi costi) e alla capacità di distribuzione del prodotto nella grande distribuzione. Tali competenze sono all'origine del vantaggio ottenuto nel posizionamento tradizionale. Dovrebbero essere adeguatamente sviluppate e adattate per un pieno utilizzo anche nel posizionamento innovativo.
- L'analisi degli asset e delle capacità conduce ad alcune valutazioni molto positive (ad esempio la natura delle fonti finanziarie, il brand, il patrimonio relazionale con la grande distribuzione) e ad alcune valutazioni negative (ad esempio la qualità delle relazioni con gli esportatori o delle relazioni con le enoteche). Nel complesso gli asset e le capacità disponibili sembrano in grado di sostenere le competenze strategiche acquisite, ma non di favorire la loro applicazione al posizionamento innovativo (o a qualsiasi altro posizionamento d'altronde), o di generarne di nuove.
- Per quanto infine riguarda la funzionalità dei beni e delle capacità, la valutazione è generalmente positiva, con due eccezioni: l'ormai raggiunta saturazione della capacità produttiva, incompatibile con obiettivi di crescita significativa per linee interne, e le capacità di marketing

necessarie alla gestione del posizionamento innovativo.

5.1 - Valutazione di sintesi della posizione competitiva

I primi tre test permettono di esprimere una valutazione di tipo sintetico sulla posizione competitiva dell'impresa (primo livello di valutazione), formulata su una scala da 1 a 4 (bassa, media, medio-alta, alta).

La Tenuta Alba ha un vantaggio nello spazio competitivo tradizionale, che ha dato origine nel tempo ad una buona redditività e ad una buona dotazione di capitale proprio. Pur con qualche insidia, questa leadership risulta solida e difendibile. Le difficoltà tuttavia incontrate nel posizionamento innovativo, soprattutto in relazione allo sviluppo di nuove competenze strategiche, fanno intravedere un certo impaccio nell'affrontare le nuove sfide: il successo come spesso capita inibisce la propensione all'innovazione e indebolisce la velocità e la flessibilità della struttura.

Tutto considerato, la valutazione complessiva attribuibile alla posizione competitiva raggiunta risulta medio alta (e cioè 3 in una scala da 1 a 4). Nella **Figura 4** vengono riportati i risultati dei primi tre test e della prima valutazione di sintesi.

	Bassa	Media	Alta	Tendenza	Commenti
Test 1	Risultati competitivi conseguiti				
1. Value Cost					
1.1 Posizionamento tradizionale				↓	
1.2 Posizionamento innovativo				=	
2. Value price					
2.1 Posizionamento tradizionale				↓	
2.2 Posizionamento innovativo				=	
3. Quote di mercato					
3.1 Posizionamento tradizionale				↓	
3.2 Posizionamento innovativo				=	
Test 2	Armonia dei posizionamenti				
4. Posizionamento tradizionale				=	
5. Posizionamento Innovativo				=	
6. Tra posizionamenti				↔	
Test 3	Risorse				
7. Competenze strategiche	→				Produzione (costi ed efficienza) e rapporti con la GDO
8. Potenzialità strategiche	→				
* Risorse finanziarie				↑	
* Brand				↓	
* Relazione GDO				↓	
* Relazione con esportatori				=	
* Relazione con banche				=	
9. Funzionalità				=	Criticità: saturazione produttiva e marketing posizionamento innovativo
Valutazione posizione competitiva					
Medio - alta (3/4)					

6 - Test 4: qual è il potenziale competitivo?

Il test numero 4 ha un obiettivo complicato: individuare le opportunità e i rischi impliciti nella posizione competitiva dell'impresa.

Come è noto la SWOT analysis, con la quale si incrociano punti di forza e debolezza dell'impresa con le opportunità e le minacce esogene, è uno dei più vecchi e ancora impiegati strumenti di analisi strategica. Ciò che si propone in questo test ha un evidente collegamento con la SWOT, pur differendo da essa per la sequenza delle analisi che vengono condotte. Infatti durante il test si sviluppano i seguenti passaggi.

1. Individuazione delle principali tendenze di scenario a livello generale e a livello di specifiche industry rilevanti. A ciascuna tendenza individuata andrebbe attribuita una valutazione in termini di rilevanza.
2. Per ciascuno spazio competitivo, definizione dei principali fattori critici di successo. Più precisamente, per fattori critici si intendono quelle specifiche caratteristiche del sistema d'offerta che risultano funzionali alla soddisfazione del bisogno e quindi alla conquista del mercato. Ad esempio, in certi casi il tempo di consegna può essere un fattore critico, in altri lo può essere il prezzo di vendita (e quindi il costo di produzione), in altri ancora il marchio, e così via. Anche in questo caso i fattori critici andrebbero valutati sulla base della loro rilevanza.
3. Per ciascuno spazio competitivo definizione dei principali punti di forza e di debolezza dell'impresa e dei concorrenti. I fattori di forza e di debolezza relativa sono rispettivamente capacità competitive superiori o inferiori rispetto a quelle attribuibili ai concorrenti sulla base dei fattori critici individuati. Proseguendo nell'esempio, se un fattore

Figura 4: Test 1, Test 2, Test 3

critico è il tempo di consegna del prodotto, allora la qualità del processo logistico diventa un fattore di forza o di debolezza, a seconda che sia relativamente alta o bassa. Come per i fattori critici, anche per i fattori di forza e di debolezza relativa è opportuno indicare la rilevanza. Per quanto tali fattori siano strettamente collegati ai fattori critici e trovino quindi nello spazio competitivo la propria dimensione tipica di valutazione, è altresì possibile individuarli anche a livello corporate.

4. Sintesi complessiva attraverso l'individuazione delle principali opportunità e minacce competitive, a seconda dei casi a livello complessivo o a livello di singolo posizionamento, con conseguente valutazione di rilevanza.
5. Valutazione di sintesi del potenziale strategico dell'impresa (risultante dal mix di opportunità e di minacce che l'impresa si troverà rispettivamente a cogliere e a fronteggiare).

Vediamo ora quali sono i principali output del test numero 4 per la Tenuta Alba (**Figura 5**).

- Dall'analisi di scenario emergono alcune tendenze giudicate rilevanti. La prima riguarda l'incremento generalizzato dei *bubble-lovers*, e cioè degli amanti di vino spumante (nelle sue varie espressioni). Ad essa si affianca una progressiva diminuzione dell'età media dell'acquirente ed anche un lento cambiamento nelle motivazioni d'acquisto: dal consumo per ricorrenze e festeggiamenti ad un consumo progressivamente orientato alla gratificazione personale e alla socializzazione.
- Nel posizionamento tradizionale il fattore critico più significativo consiste nei rapporti con la distribuzione (GDO e rete dei ristoranti ed enoteche); nel posizionamento innovativo risulta critico il rapporto con i locali dell'Happy Hour (nelle grandi città e nella versione italiana), nonché una comunicazione di prodotto efficace e coerente rispetto al target.
- La nostra impresa vanta numerosi punti di forza, a partire dalle risorse finanziarie di cui può disporre a livello corporate. Sempre a livello corporate è possibile individuare come elemento di debolezza la saturazione produttiva. Nel posizionamento tradizionale il punto di forza più evidente è riconducibile alle competenze strategiche sviluppate nella

fase distributiva, mentre il punto di debolezza è rappresentato da un prodotto che necessita di essere ringiovanito. Per quanto riguarda il posizionamento innovativo non si individuavano punti di forza rilevanti rispetto ai concorrenti; mentre come punti di debolezza vengono identificati il rapporto con i locali target, la natura organolettica del prodotto e l'assenza di specifiche capacità e competenze strategiche (come già emerso nello svolgimento del test numero 3).

- Ed eccoci alle opportunità e minacce. A livello corporate le risorse finanziarie accumulate rappresentano una grande opportunità di sviluppo per la Tenuta Alba, sia in funzione del rafforzamento nel posizionamento tradizionale sia in funzione dello sviluppo nel posizionamento innovativo. In impresa, tuttavia, la propensione all'innovazione è forse troppo bassa. Nel posizionamento tradizionale la minaccia proviene dalle strategie di penetrazione dei nuovi concorrenti, da un prodotto che rischia di essere percepito come non attuale, e da alcune tendenze all'autonomia mostrate dalla GDO. Tuttavia, la crescita dei *bubble lovers* rappresenta un'opportunità di ulteriore rafforzamento della leadership. I numerosi punti di debolezza nel posizionamento innovativo rendono plausibile la minaccia più grave: il completo fallimento competitivo del posizionamento. D'altra parte la diminuzione dell'età media degli acquirenti e i cambiamenti nelle motivazioni d'acquisto rappresentano delle opportunità che potrebbero essere colte con lo sviluppo del posizionamento innovativo.

6.1 Valutazione di sintesi del potenziale competitivo

Nel complesso il quadro di sintesi a cui si perviene attraverso l'identificazione delle principali opportunità e minacce, fornisce indicazioni importanti per valutare il potenziale dell'impresa. Il ragionamento è il seguente:

- Le risorse finanziarie da una parte e gli ottimi risultati competitivi raggiunti nel posizionamento tradizionale riducono il rischio, che quindi non può essere giudicato elevato.
- Però, le incertezze nel posizionamento innovativo e, in misura minore, la non

elevatissima qualità delle opportunità, impediscono di attribuire alla situazione un alto potenziale.

- La conclusione dunque propende per una valutazione media del potenziale strategico, esprimibile con un punteggio di 2 su 4 (Figura 5).

Figura 5: Test 4

Test 4		
Potenziale competitivo		
10. Scenario	Crescita bubble lovers	Diminuzione età media acquirenti
	Cambiamento motivazioni di acquisto	Ingresso nuovo concorrenti
11. Fattori critici		
11.1 Posizionamento tradizionale	Rapporti GDO	Rete ristoranti/enoteche
11.2 Posizionamento innovativo	Rapporti locali happy hour	Comunicazione di prodotto
12. Fattori di forza/debolezza	FORZA	DEBOLEZZA
12.1 Corporate	Dotazione risorse finanziarie	Saturazione produttiva
12.2 Posizionamento tradizionale	Competenza distributive	Obsolescenza del prodotto
12.3 Posizionamento innovativo		Rapporti locali target e natura organica del prodotto
13. Opportunità e minacce	Opportunità	Minacce
13.1 Corporate	Risorse finanziarie in eccesso	Scarsa cultura dell'innovazione
13.2 Posizionamento tradizionale	Crescita bubble lovers	Ingresso nuovi concorrenti e comportamento autonomo GDO
13.3 Posizionamento innovativo	Diminuzione età media e cambiamento motivazioni di acquisto	Fallimento competitivo
Valutazione potenziale Medio (2/4)		

7 - Test 5: quanto è efficace la progettazione strategica?

Il test numero 5 sposta l'attenzione sulla capacità progettuale, e più precisamente sulla qualità dell'attuale progetto strategico e del suo processo di elaborazione. Il test si concentra sui i seguenti ambiti:

1. la valutazione della struttura del progetto;
2. la valutazione dei contenuti del progetto;
3. la valutazione dei processi di analisi con cui il progetto viene elaborato.

Partiamo dalla struttura del progetto. Un progetto strategico è costituito da quattro grandi classi decisionali.

1. Gli obiettivi competitivi che si vogliono raggiungere, e cioè i target dimensionali del progetto strategico: essi riguardano in particolare i volumi di vendita, le quote di mercato, la marginalità unitaria e il livello dei costi fissi.
2. Le scelte competitive attraverso cui si intendono realizzare gli obiettivi competitivi, e cioè le scelte di posizionamento competitivo (ivi incluse le scelte di marketing mix relative all'articolazione dei prodotti, ai prezzi, alla distribuzione e alla comunicazione).
3. Un insieme di azioni programmate (con definizione dei tempi, delle responsabilità e delle risorse dedicate) che permettono la realizzazione delle scelte strategiche e il conseguimento degli obiettivi.

4. Le implicazioni economico finanziarie e patrimoniali delle scelte strategiche e delle azioni programmate, con lo sviluppo dei prospetti di conto economico, stato patrimoniale e flussi di cassa nel periodo di riferimento del progetto.

Una riflessione a parte va dedicata alla presenza e alla qualità di una visione strategica. Per visione strategica intendiamo un obiettivo di fondo del progetto strategico, da cui poi, almeno su in piano logico, dipenderebbero tutte le altre scelte (a partire dagli obiettivi competitivi). Naturalmente non esiste un modo convenzionale per definire una visione e gli esempi, storici e attuali, sono alquanto numerosi: in un filmato di qualche anno fa' Steve Jobs, presentando il primo iPad, comunicava la visione della Apple come leader nei prodotti e servizi per la comunicazione mobile.

Nella prospettiva del test è importante comprendere se la visione esiste e se è efficace nel guidare le decisioni strategiche (obiettivi e scelte competitive in particolare).

Più in generale con la valutazione strutturale del progetto strategico si testa la presenza e la qualità della visione e dei quattro ambiti decisionali individuati, cercando di cogliere possibili carenze o mancanze, ad esempio nel piano delle azioni, oppure nelle previsioni di tipo finanziario, oppure ancora nella coerenza logica tra visione, obiettivi, scelte strategiche, piano delle azioni e implicazioni economico, finanziarie e patrimoniali.

La seconda componente del test riguarda i contenuti, posta la correttezza (o la carenza) della struttura. La valutazione dei contenuti è, ancora una volta, una valutazione di coerenza, questa volta tra quanto emerge:

- dalla valutazione della posizione competitiva;
- dal potenziale strategico;
- dalle principali scelte compiute nel progetto.

In sostanza si tratta di collegare le scelte strategiche in corso con l'identità strategica dell'impresa, evidenziata nei primi quattro test. Fondamentale è comprendere se la vocazione centrale del progetto strategico, e cioè il suo essere espansivo o conservativo, sia sensata rispetto a quanto emerso dai test precedenti.

Il terzo e ultimo obiettivo del test si concentra sul processo con cui si giunge al progetto strategico, e più precisamente sulla qualità delle analisi condotte ai fini della progettazione strategica. Si può ad esempio valutare se e come vengono utilizzate le analisi di sensitività, che permettono di quantificare gli effetti delle possibili deviazioni delle variabili di input dall'andamento ritenuto più probabile, con *best and worst case*. Oppure si possono valutare le modalità con cui vengono

definite le assumption di piano, o i key value driver per la definizione delle implicazioni economico finanziario patrimoniali, e così via.

Ad ogni modo, andrebbe sempre valutata la qualità delle informazioni utilizzate nell'elaborazione strategica (articolazione, fonte, elaborazione), nonché, con segno opposto, l'eventuale presenza in essa di veri e propri pregiudizi (bias).

Per l'impresa produttrice di spumante il test numero 5 rivelava un quadro contraddittorio (**Test 5, Figura 6**).

- La struttura del progetto strategico in corso è carente sotto molti profili. Gli obiettivi competitivi, ad esempio, non sono chiaramente individuati, anche per una sostanziale assenza di una visione strategica, così come non sono razionalmente sviluppate le implicazioni economico finanziarie (soprattutto nell'ambito del piano degli investimenti). Peggior sorte tocca al piano delle azioni che sostanzialmente è inesistente. L'attuale progetto strategico pertanto si limita ad individuare alcune scelte, orientate in particolare allo sviluppo del posizionamento innovativo e al presidio di quello tradizionale, senza inquadrarle nell'ambito di una visione, e senza declinare le loro conseguenze in termini di impatti organizzativi ed economico finanziari.
- Pur con queste gravi limitazioni, la scelte strategiche compiute sembrano orientarsi verso una direzione corretta, data l'analisi di scenario da una parte e la posizione competitiva dell'impresa combinata con la disponibilità di risorse dall'altra. In altri termini, pur in assenza di una struttura adeguata, il contenuto di fondo del progetto, ricostruito con una certa fatica dall'analista, può essere salvato.
- Le insufficienze strutturali sono in gran parte attribuibili alla scarsa qualità del processo con cui il progetto strategico veniva elaborato (processo di analisi). Le informazioni, poche, vengono raccolte ed elaborate in modo occasionale e gran parte delle decisioni strategiche contenute nel progetto sono frutto di convincimenti personali, non supportati da analisi e da ipotesi formalizzate.

8 - Test 6: il progetto strategico viene realizzato ?

L'ultimo test riguarda la capacità realizzativa dell'impresa, e nello specifico si articola in due momenti:

1. Valutazione della ricaduta organizzativa del progetto strategico
2. Valutazione della funzionalità del sistema di pianificazione e controllo.

8.1 - Ricaduta organizzativa del progetto strategico

Occorre valutare se il piano delle azioni e le implicazioni economico finanziarie, siano diventate effettivamente il punto di riferimento per modellare coerentemente tutti i principali meccanismi operativi, dal sistema di budgeting al sistema premiante. Se il progetto strategico non ha impatti organizzativi è ovviamente destinato a rimanere lettera morta.

Con questa prospettiva è rilevante valutare anche la modalità con cui il progetto viene formalizzato e comunicato.

A tal fine è utile distinguere tra progetto strategico e piano industriale: il progetto contiene le decisioni strategiche e può assumere qualsivoglia forma (all'estremo anche nessuna forma), mentre il piano industriale è la formalizzazione "editoriale" del progetto. I due passaggi, progetto e piano vanno dunque distinti perché hanno funzioni diverse (ancorché il secondo sia naturalmente espressione del primo).

In particolare la predisposizione di un piano industriale vero e proprio, cioè di un documento che in modo coerente descrive il progetto strategico, risponde a diversi obiettivi.

1. Consente la condivisione organizzativa del progetto, nel suo insieme e di ogni singola scelta effettuata.
2. Facilita il processo di controllo del progetto e dello stato di attuazione (controllo strategico).
3. Rende possibile la comunicazione anche all'esterno del progetto strategico, con i limiti e gli accorgimenti informativi che di volta in volta vanno definiti.

8.2 Pianificazione e controllo strategico

Un secondo elemento di valutazione riguarda il sistema di pianificazione e controllo.

La progettazione strategica, anche per l'orientamento al lungo termine che la caratterizza, è un processo continuo, che vede l'integrazione tra analisi, decisioni e controllo. Il processo di analisi infatti alimenta la pianificazione (decisioni) e il controllo consente:

1. di verificare in modo continuativo e sistematico la sostenibilità degli obiettivi competitivi e l'efficacia delle scelte strategiche;
2. di verificare in modo continuativo e sistematico il grado di raggiungimento degli obiettivi competitivi, il grado di realizzazione delle scelte strategiche e, infine, il grado di realizzazione delle azioni programmate.

Il test ha l'obiettivo di verificare la presenza formalizzata delle procedure di pianificazione e controllo, nonché la loro adeguatezza rispetto alla struttura dell'azienda e agli obiettivi che intende perseguire.

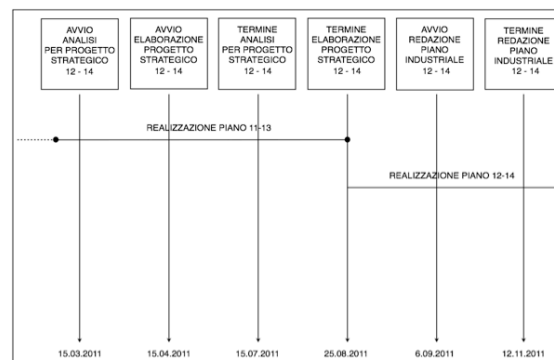
Come nel test numero 5, anche in questo ultimo test la Tenuta Alba incontra numerose difficoltà (**Test 6, Figura 6**).

Figura 6: Test 5, Test 6

Test 5	Capacità progettuale		
	Assente	Carente	Adeguate
14. Valutazione struttura progetto strategico			
14.1 Visione	Assente		
14.2 Obiettivi competitivi		Carente	
14.3 Scelte strategiche		Carente	
14.4 Azioni programmate	Assente		
14.5 Implicazioni economico finanziarie	Assente		
14.6 Coerenza complessiva		Carente	
	Bassa	Media	Alta
15. Valutazione contenuti progetto			Adeguate
16. Valutazione processo di analisi	Assente		
Test 6	Capacità realizzativa		
	Bassa	Media	Alta
17. Ricaduta organizzativa del progetto strategico	Assente		
18. Qualità sistema P&C	Assente		
Valutazione capacità progettuale/realizzativa.			
Bassa (1/4)			

1. Le carenze rilevate nel test numero 5 relativamente alla struttura del progetto strategico hanno come conseguenza le difficoltà incontrate dalla direzione aziendale nell'incidere sui comportamenti e più in generale sulle prassi organizzative. A pesare negativamente sono sicuramente la debolezza del piano delle azioni e l'assenza di un piano industriale formalizzato.
2. E' formalizzata e parzialmente seguita una procedura di pianificazione di tipo rolling (aggiornamento annuale del progetto), la cui struttura di riferimento è riportata in **Figura 7**. Il controllo strategico invece è del tutto assente.

Figura 7: Pianificazione



8.3 - Valutazione della capacità progettuale e realizzativa

Siamo a questo punto in grado di esprimere anche una valutazione complessiva sulla capacità progettuale, come sintesi di quanto emerso nel test numero 5 e nel test numero 6. Si tratta di una valutazione negativa (1 su 4), a cui si dovrà rimediare con scelte organizzative adeguate e con nuovi investimenti (**Figura 6**).

9 – Conclusioni

Ciascun test può evidenziare problemi di cui la direzione aziendale non è pienamente consapevole, oppure opportunità competitive il cui valore o significato non è ancora stato pienamente colto. Rispetto alle normali attività di analisi, pianificazione e controllo strategico (attività queste la cui rilevanza cambia molto da impresa ad impresa), la diagnosi rappresenta un momento di verifica e di riflessione, che richiede un certo distacco rispetto alle decisioni già assunte e nel quale l'ausilio di una parte terza, professionalmente qualificata, può essere di grande aiuto.

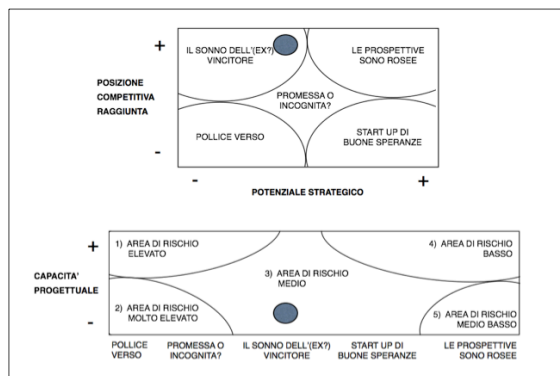
Il test proposto si compone di 18 oggetti testati e di 3 giudizi di sintesi. Per la Tenuta Alba i giudizi di sintesi forniscono il seguente quadro:

1. L'attuale posizione competitiva dell'impresa è valutata come medio alta (3 su una scala da 1 a 4);
2. In relazione all'analisi delle opportunità e minacce competitive il potenziale strategico attribuito all'impresa è di tipo medio (2 su una scala da 1 a 4);
3. La capacità progettuale, infine, è valutata negativamente (1 su una scala da 1 a 4).

Nel complesso l'impresa sembra aver indugiato forse più del dovuto sui successi ottenuti. A fronte infatti di una posizione competitiva favorevole il potenziale dovrebbe essere un poco più alto, mentre molto più sofisticate dovrebbero essere le capacità

progettuali. Nelle matrici di **Figura 8** l'impresa è collocata nell'area denominata "il sonno dell' (ex?) vincitore", con un rischio complessivo che classifichiamo come medio. Per questa impresa, si tratta in definitiva di affrontare un processo di cambiamento strategico e organizzativo abbastanza significativo: l'alta dotazione di risorse finanziarie dovrebbe assicurarle i margini temporali sufficienti per l'adozione delle decisioni necessarie e la realizzazione delle conseguenti azioni.

Figura 8: Posizione competitiva raggiunta, potenziale strategico e capacità progettuale



References

- Ambrosini, V., Browman, C., Collier N. (2009), Dynamic Capabilities: An exploration of how firms renew their resource base, *British Journal of Management*, Vol. 20, [S9-S24].
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14 [33-46].
- Beretta Zanoni, A. (2011), *Strategic analysis: Process and Tools*, Routledge, New York.
- D'Aveni R.A., Dagnino G.B. and Smith K.G. (2010), The Age of Temporary Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol.31, [1371-1385].
- Galeotti M. (1995), *La valutazione strategica. Nell'ipotesi di cessione dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Guatri L., Sicca L. (2000), *Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende*, Egea, Milano.
- Hamel, G., and Prahalad C.K. (1993), *Strategy as stretch and leverage*, *Harvard Business Review*, Vol.71, [75-84].
- Hamel, G., (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Cambridge MA.
- Hitt M.A., Ireland R.D. and Hoskisson R.E. (2005), *Strategic Management: Competitiveness and globalization*, 6th edition, Versailles, KY South-Western.

Invernizzi G., Molteni M. (1990), *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas Libri, Milano.

Mazzola P. (1996), *La diagnosi strategia nella gestione delle impresa. Metodologie e strumenti per la diagnosi della strategia competitive*, Egea, Milano.

Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formulation, *Management Science*, 24 [934-948].

Mintzberg, H. (1996), *Ascesa e Declino della Pianificazione Strategica*, ISEDI, Torino.

Newbert, S.L. (2008), Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the Resource-Based View of the firm" *Strategic Management Journal*, Vol. 29, [745-768].

Sanchez, R. (2001), Managing knowledge into competences: The five learning cycles of competent organization, [3-37], in Sanchez, R., (ed.). *Knowledge Management and Organizational Competences*, Oxford University Press, Oxford.

Zott, C. (2003), Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from simulation study, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, [97-125].

Tabelle e Figure

Tabella 1: I sei test per valutare la strategia

TEST 1	Quali risultati competitivi sono stati raggiunti fino ad ora?	VALUTARE LE POSIZIONI COMPETITIVE RAGGIUNTE E LA LORO SOSTENIBILITA'
TEST 2	I posizionamenti competitivi scelti sono armonici?	
TEST 3	Quali sono le risorse a disposizione o necessarie?	
TEST 4	Quale è il potenziale competitivo?	VALUTARE IL POTENZIALE COMPETITIVO
TEST 5	Quanto è efficace la progettazione strategica?	VALUTARE I PROCESSI E GLI STRUMENTI IMPIEGATI PER ELABORARE E REALIZZARE IL PROGETTO STRATEGICO
TEST 6	Quanto è efficace l'impresa nella realizzazione della strategia?	

Tabella 2: Valutare i concorrenti di uno spazio competitivo

	Valore	Costo	Prezzo	V/C	P/V	QV/Q	PC
Concorrente 1	90	70	95	1,29	1,06	0,15	0,20
Concorrente 2	90	65	90	1,38	1,00	0,12	0,17
Concorrente 3	80	65	75	1,23	0,94	0,10	0,12
Concorrente 4	75	65	75	1,15	1,00	0,10	0,12
Concorrente 5	70	60	70	1,17	1,00	0,05	0,06

Figura 1: Il posizionamento competitivo

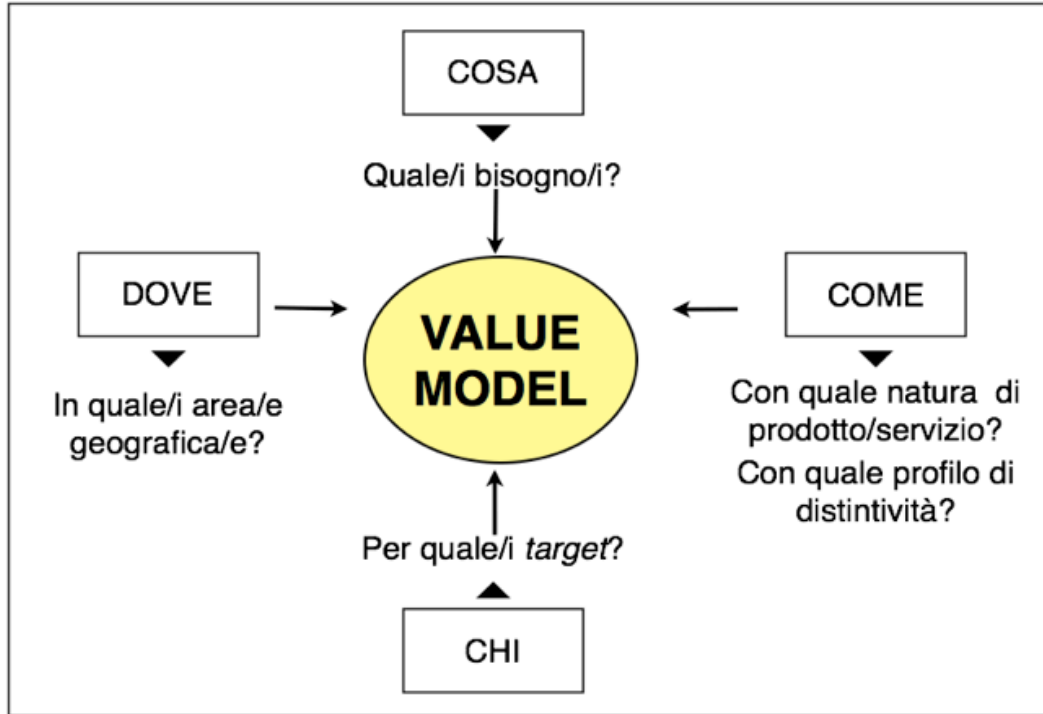


Figura 2: Valore percepito e costo unitario

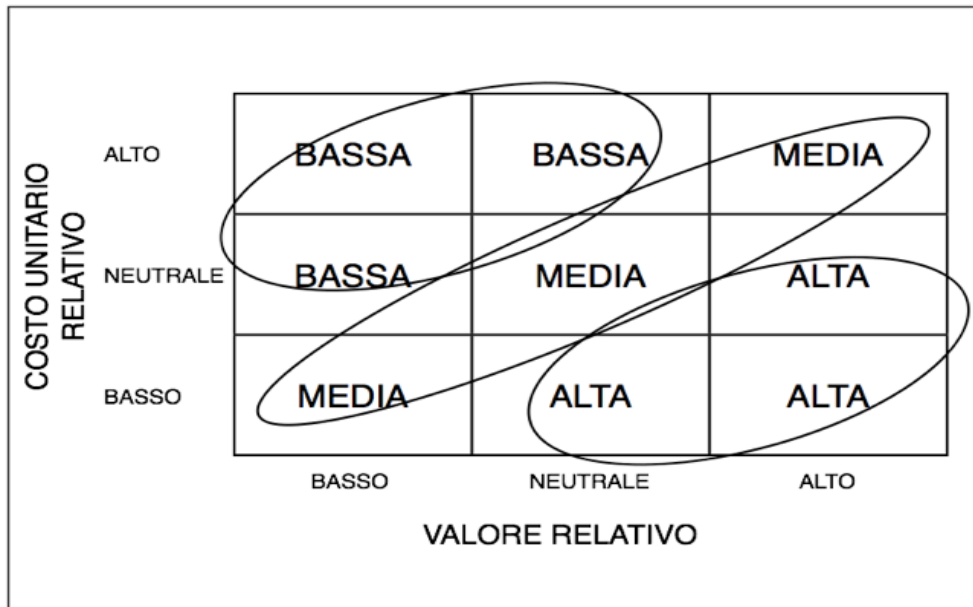


Figura 3: Valore percepito e prezzo unitario

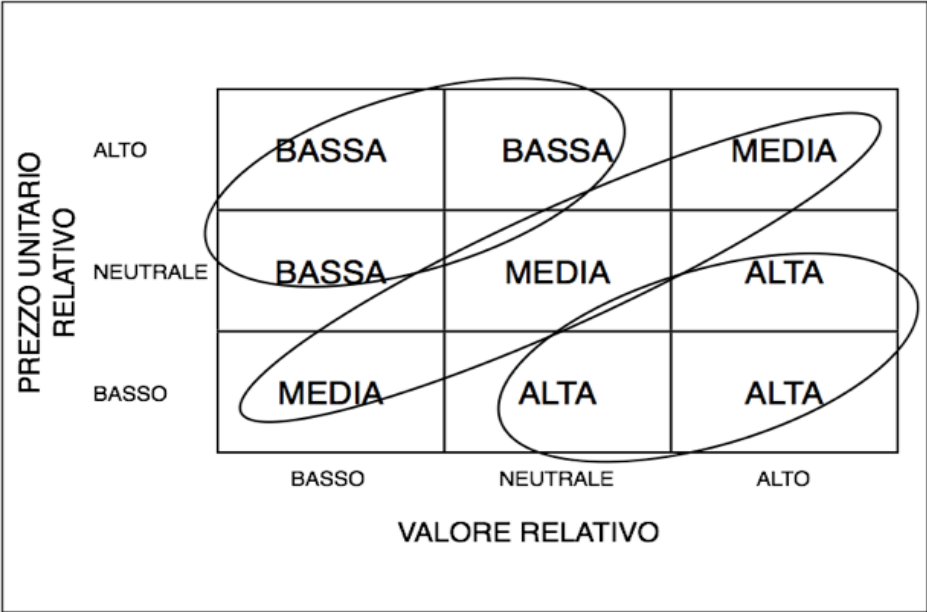


Figura 4: Test 1, test 2, test 3

	Bassa	Media	Alta	Tendenza	Commenti
Test 1	Risultati competitivi conseguiti				
1. Value Cost					
1.1 Posizionamento tradizionale			■	↓	
1.2 Posizionamento innovativo	■			=	
2. Value price					
2.1 Posizionamento tradizionale			■	↓	
2.2 Posizionamento innovativo	■			=	
3. Quote di mercato					
3.1 Posizionamento tradizionale			■	↓	
3.2 Posizionamento innovativo	■			=	
Test 2	Armonia dei posizionamenti				
4. Posizionamento tradizionale			■	=	
5. Posizionamento Innovativo	■			=	
6. Tra posizionamenti		■		↔	
Test 3	Risorse				
7. Competenze strategiche	→				Produzione (costi ed efficienza) e rapporti con la GDO
8. Potenzialità strategiche					
* Risorse finanziarie			■	↑	
* Brand			■	↓	
* Relazione GDO			■	↓	
* Relazione con esportatori	■			=	
* Relazione con enoteche	■			=	
9. Funzionalità			■	=	Criticità: saturazione produttiva e marketing posizionamento innovativo
Valutazione posizione competitiva					
Medio - alta (3/4)					

Figura 5: Test 4

Test 4	Potenziale competitivo	
10. Scenario	Crescita bubble lovers	Diminuzione età media acquirenti
	Cambiamento motivazioni di acquisto	Ingresso nuovo concorrenti
11. Fattori critici		
11.1 Posizionamento tradizionale	Rapporti GDO	Rete ristoranti/enoteche
11.2 Posizionamento innovativo	Rapporti locali happy hour	Comunicazione di prodotto
12. Fattori di forza/debolezza	FORZA	DEBOLEZZA
12.1 Corporate	Dotazione risorse finanziarie	Saturazione produttiva
12.2 Posizionamento tradizionale	Competenza distributive	Obsolescenza del prodotto
12.3 Posizionamento innovativo		Rapporti locali target e natura organolettica del prodotto
13. Opportunità e minacce	Opportunità	Minacce
13.1 Corporate	Risorse finanziarie in eccesso	Scarsa cultura dell'innovazione
13.2 Posizionamento tradizionale	Crescita bubble lovers	Ingresso nuovi concorrenti e comportamento autonomo GDO
13.3 Posizionamento innovativo	Diminuzione età media e cambiamento motivazioni di acquisto	Fallimento competitivo
Valutazione potenziale Medio (2/4)		

Figura 6: Test 5 e test 6

Test 5	Capacità progettuale		
	Assente	Carente	Adeguate
14. Valutazione struttura progetto strategico			
14.1 Visione			
14.2 Obiettivi competitivi			
14.3 Scelte strategiche			
14.4 Azioni programmate			
14.5 Implicazioni economico finanziarie			
14.6 Coerenza complessiva			
	Bassa	Media	Alta
15. Valutazione contenuti progetto			
16. Valutazione processo di analisi			
Test 6	Capacità realizzativa		
	Bassa	Media	Alta
17. Ricaduta organizzativa del progetto strategico			
18. Qualità sistema P&C			
Valutazione capacità progett./realizz.			
Bassa (1/4)			

Figura 7: Pianificazione

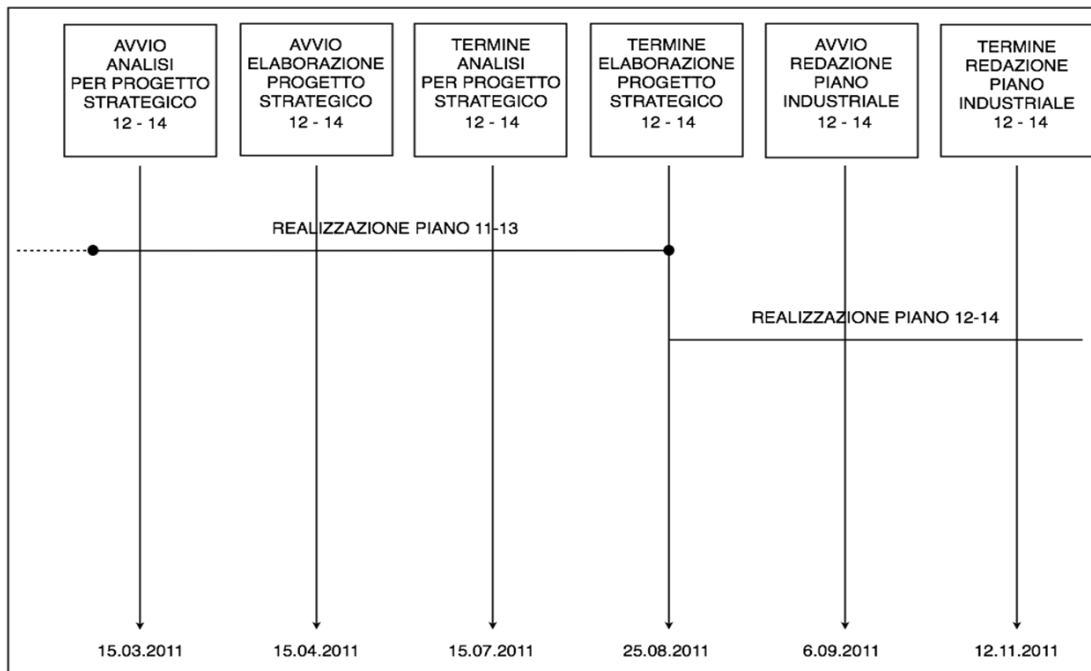


Figura 8: Posizione competitiva raggiunta, potenziale strategico e capacità progettuale

