



Il check-up strategico

Le domande ricorrenti

- *Quali sono i tratti distintivi del modello di business attuale? Quali le aree di debolezza?*
- *Le vendite sono profittevoli? L'azienda è capace di remunerare gli investimenti?*
- *Le performance realizzate sono in linea con quelle dei competitor?*
- *L'azienda è in grado di soddisfare le attese degli stakeholder?*
- *Quali potrebbero essere i percorsi di sviluppo auspicabili nell'immediato futuro?*
- *Su quali risorse distintive l'azienda può puntare?*

0. Il punto di partenza

La grande attenzione dedicata nel corso del tempo all'incremento dei volumi e al rafforzamento della propria presenza nelle insegne della GDO ha consentito all'azienda di costruire un interessante percorso di crescita dimensionale. Tuttavia, nonostante le maggiori dimensioni, i margini di redditività rimangono contenuti e sostanzialmente in linea con quelli degli anni precedenti.

1. Gli obiettivi del progetto

Analizzare a 360 gradi la strategia realizzata e valutare in dettaglio i risultati raggiunti, con l'obiettivo di comprendere le eventuali aree di debolezza del modello di business e definire, tenendo in dovuta considerazione i comportamenti dei concorrenti e le dinamiche in atto nel settore, i percorsi di sviluppo più profittevoli per il futuro.

2. Le aree e le modalità di intervento

Una prima parte dell'analisi è stata indirizzata all'interno, con l'obiettivo di approfondire la coerenza delle scelte e a descrivere il posizionamento strategico in termini di qualità, gamma e pricing dei prodotti, tipologia dei canali commerciali, segmenti di clienti e mercati geografici serviti. L'analisi interna è stata completata con un approfondimento sui risultati, utile a comprendere il differente livello di redditività per canale commerciale, tipologia di prodotto e di cliente, mercato geografico.

Una seconda parte dell'analisi è stata indirizzata all'esterno, in modo che i risultati dei concorrenti e i loro comportamenti potessero irrobustire le valutazioni sulla strategia dell'azienda cliente. Inoltre, l'analisi delle tendenze in atto nel settore, tanto a livello degli attori dell'offerta, quanto a livello di comportamenti di consumo è stata tenuta in grande considerazione per definire la direzione di sviluppo da intraprendere e il posizionamento strategico per l'immediato futuro.

Del nuovo posizionamento strategico sono stati dettagliati gli aspetti più delicati e sono stati definiti gli interventi più importanti da realizzare con l'obiettivo di far comprendere al meglio al cliente finale il valore del prodotto e poter spuntare margini più elevati.

3. I principali risultati raggiunti

Dal punto di vista dei contenuti, l'analisi della strategia ha fatto emergere con evidenza le debolezze del modello di business focalizzato sulla crescita dei volumi e ha suggerito un percorso di sviluppo più selettivo e orientato a valorizzare la grande cura prestata alla produzione e la riconosciuta qualità dei prodotti. Dal punto di vista del processo, la partecipazione diretta all'analisi strategica ha consentito alla proprietà di toccare con mano

quanto fosse auspicabile un cambio di modello di business. La definizione del nuovo posizionamento ha poi aiutato ad orientare nella medesima direzione i comportamenti dei singoli. I risultati raggiunti già nell'immediato e gli stimoli derivanti dalla chiarezza del percorso hanno spinto inoltre la proprietà a definire più in dettaglio i contenuti del piano strategico e a proseguire la collaborazione con un progetto di affiancamento strategico.