

L'importanza del check-up aziendale

scritto da Fabio Tavazzani | 7 Febbraio 2016



Negli ultimi anni il mercato del vino è radicalmente cambiato: comportamenti di consumo ed acquisto, esigenze dei consumatori, ruolo degli intermediari e modalità di crescita aziendale sono solo alcuni degli elementi che hanno subito una trasformazione “epocale”.

Facciamo qualche esempio, giusto per capirci. In Italia sono diminuiti i consumi di vino pro-capite ed è aumentato il livello di qualità atteso dai consumatori mentre si sono affermati nuovi stili di consumo e si iniziano ad intravedere nuovi, potenziali clienti che però reclamano vini e servizi molto diversi dal passato. Abbiamo assistito ad un progressivo stravolgimento dei sistemi di vendita e gestione aziendale che ci avevano offerto qualche certezza fino al recente passato: la filiera di vendita (agenti, distributori, enoteche, bar, ristoranti, ecc.) ha perso efficacia, la crisi ha creato enormi problemi di incasso ed i consumatori hanno sviluppato una crescente infedeltà alla marca ed una drammatica propensione ad acquistare presso la grande distribuzione. Intanto, in molti Paesi esteri, bere il vino è diventato uno status symbol e si aprono grandi opportunità che possono essere sfruttate solo da aziende con un patrimonio minimo di

strumenti aggiornati e risorse adeguate.

Insomma, non possiamo più nasconderci la verità, ormai dovrebbe essere chiaro che ci stiamo avvicinando molto velocemente al momento di commemorare la fine di un sistema di mercato che ha sostenuto per anni le imprese vitivinicole, comprese quelle dei territori meno conosciuti dal grande pubblico e meno celebrati dalla critica enologica.

Come gestire un contesto così mutato salvaguardando la sopravvivenza ed il reddito aziendale?

Non esiste una ricetta unica, valida per tutti ma quello che è certo è che ogni azienda vitivinicola deve comprendere la propria storia, le proprie competenze distintive, i punti di forza e debolezza, gli obiettivi per il futuro (in sintesi potremmo dire: il proprio posizionamento competitivo) ed alla luce di questa analisi deve decidere su quali elementi intervenire. Strumenti, organizzazione, comunicazione, formazione, tecnologia, dati, prodotti, prezzi, immagine sono i grandi titoli da considerare per arrivare ad essere effettivamente coerenti con la propria identità e posizionamento.

Invece, troppo spesso le risposte delle aziende vitivinicole sono state costruite seguendo l'istinto o la pura imitazione dei concorrenti. Ampliamento smodato della gamma prodotti, ricerca spasmodica di nuovi agenti, distributori ed intermediari, partecipazione ad innumerevoli eventi e fiere, affannosa ricerca di nuovi e sconosciuti mercati, rappresentano solo alcuni esempi di processi di crescita incoerenti ed incapaci di prevedere che l'aumento della complessità aziendale richiede specifiche competenze, organizzazione, know how, metodi, strumenti, disponibilità finanziarie, pianificazione, gestione, controllo e soprattutto Risorse umane sufficienti e preparate. Ma non basta perché, al cospetto di tanto, pericoloso, dinamismo, altre aziende hanno inconsapevolmente adottato una strategia opposta fatta di immobilismo, quasi fossero cristallizzate in un mondo che sta scomparendo, con la sola possibilità di scomparire insieme a questo mondo.

Noi pensiamo che esista una via intermedia, fatta di riflessione, consapevolezza ed innovazione nel rispetto della propria tradizione, fatta di capacità di comprendere il significato e la portata dei cambiamenti in atto e caratterizzata dalla disponibilità ad adeguarsi senza perdere identità.

Assunto che non è possibile rispondere a tutte le esigenze, presidiare tutti i mercati, disporre di tutto il possibile patrimonio di competenze, strumenti e tecnologie oggi disponibili, appare chiaro che è perlomeno necessario avere, tutte e sole, le risorse minime necessarie ed indispensabili per interpretare il proprio business in modo coerente, adeguato e vincente.

Bisogna fermarsi, raccogliere le informazioni e gli strumenti disponibili, analizzare e rilevare le possibili aree di miglioramento, definire il posizionamento e gli obiettivi aziendali, identificare le priorità ed i vincoli al contorno e valorizzare gli interventi necessari: una sorta di check up finalizzato a comprendere cosa ci serve per essere l'Azienda che possiamo e vogliamo essere e per percorrere la strada che abbiamo consapevolmente scelto e deciso di fare.

Un processo di analisi serio ci consentirà finalmente di ottenere una visione strategica più chiara, la consapevolezza di quello che siamo e dei nostri limiti e ci porterà a definire un piano d'intervento sostenibile per avere, finalmente, le risorse aziendali che sono davvero indispensabili per affrontare il cambiamento e vincere la nostra, particolarissima e personalissima sfida nei nuovi mercati.