

Capitolo 7

Dall'analisi di settore al modello dei driver di scenario

Sommario: 1. L'analisi del settore economico. – 2. L'adeguamento dell'analisi di settore. – 3. I modelli di analisi di settore. – 4. Il metodo per la selezione dei driver strategici. – 5. Il Metodo dei Driver Critici di Scenario con l'IA. – 6. Esempio applicativo del Metodo dei Driver Critici di Scenario con IA.

1. *L'analisi del settore economico*

Il settore economico è un'astrazione concettuale utile per esigenze conoscitive volte ad individuare le principali regole comportamentali di un gruppo di operatori. Dette regole appaiono particolarmente rilevanti poiché incidono sulla competitività che caratterizza le *entità* rientranti in tale concetto. Il *settore*, infatti, viene tradizionalmente definito come *l'ambito di mercato in cui si sviluppano le dinamiche competitive tra imprese aventi elementi di comunanza, generalmente individuati con i loro prodotti, che vengono percepiti in modo omogeneo dal consumatore*. Per cercare, dunque, di identificare detto spazio, l'organo di governo del sistema impresa dovrà rispondere a diversi interrogativi come ad esempio: cosa intendo produrre e cosa acquistare? A quali clienti potrà servire il nostro prodotto? Quali sono le imprese che fanno altrettanto? La formulazione delle risposte a queste domande implica un'attività di conoscenza che risulta fondamentale per la ricerca della sopravvivenza.

La conseguente *analisi settoriale* consiste nell'*esame di un insieme omogeneo di unità economiche, finalizzato al raggiungimento di una visione scientifica e quanto più realistica possibile delle condizioni di vita delle imprese, nonché dei loro rapporti*. Si cerca così di analizzare le strutture tecniche, la finalità di un dato prodotto, i rapporti commerciali tra produzione e distribuzione, la localizzazione, le politiche di marketing; con questo approccio di analisi, vengono, quindi, approfondite tutte quelle condizioni che naturalmente si manifestano nelle aziende aventi la stessa funzione ed operanti nello stesso mercato.

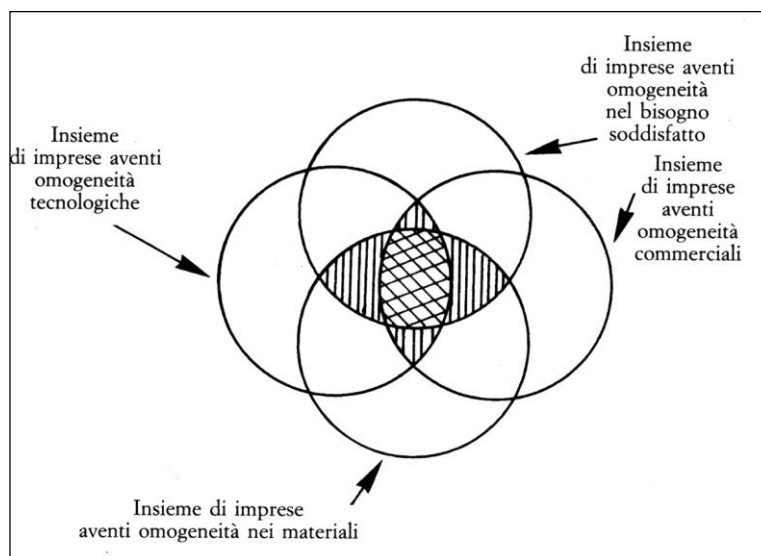
Così come nell'intero ambiente economico, anche nell'ambito di un singolo settore vengono ad instaurarsi rapporti relazionali dinamici e restrizioni tra i vari operatori che condizionano l'operatività e la stabilità dell'intero contesto. Per tale ragione, gli studi in argomento hanno cercato di ridurre le variabili che influenzano il settore attraverso l'individuazione di un *denominatore comune* che consenta di classificare un'intera area competitiva. La scelta di detto denominatore comune diventa, dunque, la variabile critica incidente sui risultati dell'analisi. Un fattore eccessivamente aggregante, infatti, non agevolerebbe la riduzione della complessità ambientale; di converso un fattore troppo limitato potrebbe

determinare erronee esclusioni di entità anche rilevanti sulle condotte del sistema focalizzato.

Può asserirsi in proposito che la scelta di tale aggregatore è una variabile dipendente dal soggetto che studia il settore e, quindi, del suo interesse conoscitivo. Si osserva, infatti, come i numerosi contributi teorici sull'argomento non sempre sono stati concordi nell'individuazione del parametro, il quale viene individuato, a seconda delle posizioni dottrinali, nella produzione realizzata, nella domanda dei consumatori, nei comportamenti concorrenziali. L'estrema delicatezza della scelta di detto fattore è abbastanza evidente, poiché l'impiego di uno soltanto dei predetti può precludere l'osservazione degli altri fenomeni che, invece, possono assumere rilevante importanza. Per tali ragioni, concordando con la posizione teorica più condivisa, si ritiene maggiormente rappresentativo, per l'individuazione del settore, il "metodo misto" che prevede la scelta di più fattori da osservare congiuntamente.

Nella figura seguente, ad esempio, l'Autore considera quattro elementi utili per cogliere l'omogeneità delle imprese che competono direttamente, vale a dire: il bisogno soddisfatto, le tecnologie usate, i materiali impiegati, la distribuzione. Utilizzando queste variabili, è possibile individuare le imprese che hanno analoghe caratteristiche attraverso l'osservazione dell'area di sovrapposizione dei quattro elementi; detta area (in Figura 1, nella parte centrale) segnala l'ambito in cui si manifestano le dinamiche competitive più accese per via del massimo grado di omogeneità presente tra le imprese. In questo modo, il settore diventa l'ambito competitivo dell'impresa e la sua osservazione consente di individuare il percorso strategico più adeguato.

Figura 1: *La rappresentazione dell'omogeneità tra imprese*



Fonte: Volpato G., *Concorrenza, impresa, strategia*, ed. Il Mulino 1996, pag. 67.

La condizione che consente, dunque, l'identificazione del settore è l'omogeneità tra le imprese. Tale omogeneità può determinare interdipendenza tra settori contigui o legati da sequenzialità, come ad esempio nella filiera produttiva. Nel caso di prodotti particolarmente complessi, l'interdipendenza è assai elevata poiché le imprese della filiera sono legate tra loro dalla realizzazione di varie componenti che si integrano, determinando un'elevata specializzazione produttiva che influenza fortemente differenti ambiti settoriali. Tali circostanze determinano la necessità di considerare non il singolo settore, ma anche quelli contigui ed interdipendenti. Diventa, quindi, importante cercare di comprendere quali siano gli elementi che generano tali legami.

2. Una nuova prospettiva di analisi

Quanto sinteticamente riportato nel paragrafo precedente ha costituito la base su cui le imprese e le Istituzioni hanno assunto decisioni utili a orientare i comportamenti strategici ciò grazie all'esistenza di un ambiente relativamente stabile, caratterizzato da confini settoriali riconoscibili, da relazioni competitive prevalentemente lineari e da un ritmo di cambiamento compatibile con cicli decisionali dilatati nel tempo. In tali contesti, l'analisi settoriale permetteva di conoscere le varie caratteristiche e le loro possibili evoluzioni in modo sufficientemente prevedibile.

Nell'attuale scenario economico, la competizione non si manifesta soltanto nel settore di appartenenza ma travalica i tradizionali confini coinvolgendo attori eterogenei e modelli di business differenti. Un elemento che rende difficile l'individuazione del settore è dato dall'evoluzione tecnologica applicata ai processi produttivi. Già da lungo tempo, infatti, è stato osservato (Rosenberg N., 1976) come l'uso della medesima tecnologia in settori differenti generi una "convergenza" tra gli stessi, determinando forme di concorrenza e/o cooperazione tra imprese originariamente differenti. La tecnologia, infatti, consente alle imprese di ampliare l'ambito del proprio business verso settori/prodotti complementari, travalicando così gli originari confini settoriali. Tali considerazioni derivano sia da ragionamenti deduttivi, sia da verifiche empiriche all'uopo realizzate.

Questo mutato scenario genera, soprattutto nell'ambito dei prodotti altamente tecnologici, fenomeni di *convergenza settoriale*; le imprese (si pensi ai settori della telefonia, della televisione e dell'informatica) ampliano cioè la propria operatività in senso sia orizzontale che verticale. Tale processo di evanescenza dei confini si manifesta anche con la nascita di nuovi ambiti come ad esempio:

- nutriceutica: ricerca e produzione di materie prime, derivanti dall'impiego di tecnologie farmaceutiche, nell'industria alimentare indirizzate a risolvere determinate problematiche, tramite l'uso del cibo;

- nutricosmetica: ovvero la combinazione del settore delle tecnologie cosmetiche con quelle alimentari (si consideri come tra entrambi i predetti neo-settori il confine settoriale sia assai labile);
- *edutainment*, derivante dalla convergenza tra educazione e *entertainment* tramite l'uso di un'univoca piattaforma tecnologica.

La mobilità dei confini del settore e, quindi, la variabilità dei concorrenti hanno determinato lo sviluppo della “teoria della coevoluzione” la quale ipotizza la genesi di un unico meta-settore, per effetto della scomparsa dei confini settoriali e geografici. Diventa così rilevante adottare forme di conoscenza idonee a supportare le decisioni finalizzate a salvaguardare la competitività. Ovviamente, tale processo impone maggiori sforzi di analisi indirizzati a riconoscere le opportunità di mercato (Wind J., Mahajan V.J., 2002) utili per affrontare l'ipercompetitività che connota l'attuale contesto. La ricerca di collaborazione con i clienti (quindi il consolidamento relazionale) determina lo sviluppo di prodotti personalizzati, frutto della capacità dei consumatori di configurare e ordinare prodotti tra un'ampia gamma di opzioni. Per soddisfare tali esigenze, emerge la necessità per le imprese di disporre di soluzioni tecnologicamente adeguate con le quali poi si concretizza il processo di superamento e la successiva eliminazione dei confini settoriali.

Tale situazione stimola il *cross-border* settoriale ovverosia l'insieme di relazioni che si sviluppano tra settori contigui (si pensi, ad esempio, ai settori: bancario e assicurativo) al fine di realizzare alleanze strategiche atte ad acquisire il *know-how* necessario per entrare in altri ambiti economici.

Si realizzano così modelli di imprese operanti su vasta scala, quindi, su differenti settori, che possono beneficiare delle competenze maturate nel precedente ambito operativo, raggiungendo così importanti posizioni di mercato. In ciò rientra la strategia di diversificazione che, generalmente, discende dalla constatazione del calo della domanda e dalla comparsa di prodotti sostitutivi che possono modificare i gusti dei consumatori, generando così un repentino crollo delle vendite. È possibile distinguere la *diversificazione correlata*, che si ha allorché il nuovo business è vicino al precedente per il processo produttivo o distributivo, dalla *diversificazione conglomerata* in cui, invece, detti legami sono poco evidenti. Il primo caso è spesso motivato dagli obiettivi di: migliore utilizzo delle risorse, economie di scala, efficienza, opportunità rivenienti dall'attività di ricerca. La ricerca di diversificazione siffatta è evidente nei casi di mancato pieno utilizzo dei beni disponibili, situazioni, peraltro, oggi assai spesso frequenti. In alternativa a tale opportunità, l'impresa potrà valutare il caso di cessione delle risorse eccedenti, qualora queste non siano molto peculiari e, quindi, strategicamente rilevanti.

L'impresa deve, dunque, essere in grado di monitorare ed interpretare il contesto con la consapevolezza che nessun modello di analisi settoriale può offrire una rappresentazione esaustiva della realtà competitiva.

I confini settoriali sono così diventati permeabili, instabili e spesso rilevabili solo *ex post*, mentre le relazioni tra imprese assumono configurazioni ibride, nelle quali

competizione e cooperazione coesistono e si riconfigurano rapidamente (cfr. figura seguente).

Figura 2: *Le nuove relazioni tra imprese*



Fonte: Realizzazione dell'autore

A ciò si aggiunge l'intensificazione dei fenomeni di ipercompetizione, già discussi nel Capitolo 1, che riducono drasticamente la durata dei vantaggi competitivi e rendono fragile qualsiasi tentativo di fondare la strategia su posizioni strutturalmente difendibili.

L'incertezza competitiva, considerata nel Capitolo 2, non è più un'eccezione, ma una condizione ordinaria dell'azione strategica. Il limite principale dell'analisi di settore non risiede tanto nella sua imprecisione, quanto nella sua pretesa di esaustività.

Da questo punto di vista, l'analisi di settore non può più essere considerata l'unico strumento decisionale in senso stretto, ma una componente preliminare del processo di selezione dell'attenzione strategica (come discusso nel Capitolo 3).

3. I modelli di analisi di settore

Questa rilettura consente di ricollocare modelli quali paradigma struttura-condotta-performance, SWOT, cinque forze di Porter, ciclo di vita del settore e matrici di portafoglio all'interno di un'unica logica interpretativa. Essi non costituiscono strumenti alternativi o concorrenti, ma metodi parziali che agiscono su livelli differenti del processo di selezione strategica, contribuendo a costruire una prima mappa dei driver potenzialmente rilevanti su cui innestare, in un secondo momento, l'analisi di scenario.

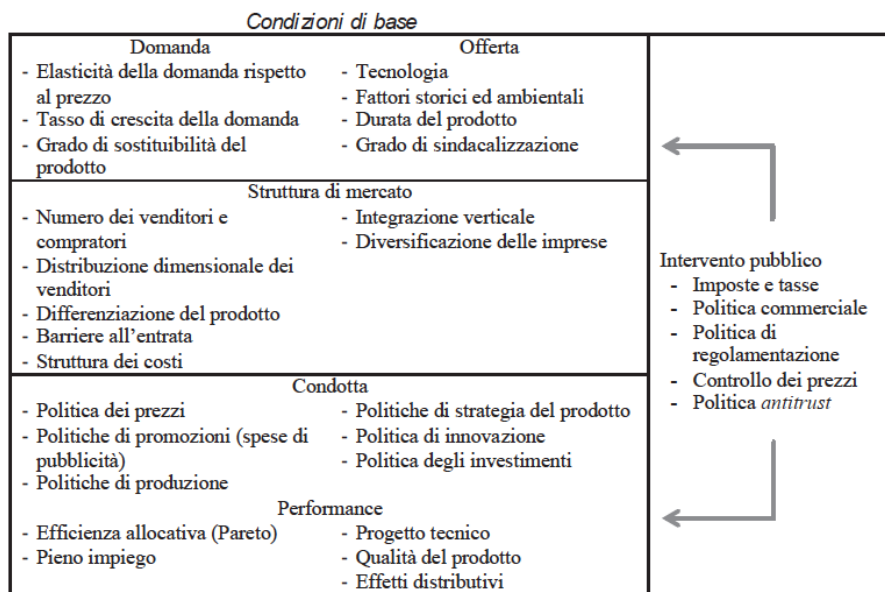
Il *paradigma struttura-condotta-performance*, formalizzato da Bain sulla scia degli studi di Mason e Chamberlin, interpreta la performance delle imprese come esito della struttura del settore e dei comportamenti che essa induce.

- *Struttura*: caratteristiche del settore (concentrazione, barriere all'entrata/uscita, differenziazione, economie di scala, crescita, regolazione).

- *Condotta*: scelte strategiche delle imprese (prezzi, innovazione, investimenti, dimensionamento).
- *Performance*: risultati economici e competitivi (redditività, quote di mercato, efficienza, intensità di R&S e pubblicità).

Nella formulazione originaria, il modello assumeva un nesso causale sequenziale: la struttura influenza la condotta, che determina la performance. Successivamente, l'interpretazione si è evoluta in senso più dinamico, riconoscendo alle imprese una capacità di adattamento e scelta strategica.

Figura 3: *Il modello Struttura-Condotta-Performance*



Fonte: Realizzazione dell'autore

L'attualità del modello può riconoscersi nella possibilità di orientare l'attenzione (intesa nell'accezione della *Attention Based View*) verso alcuni elementi chiave come livello di concentrazione, barriere, economie di scala, potere contrattuale che possono assumere peso diverso a seconda degli scenari futuri ipotizzabili (Bain, 1956; Porter, 1980).

L'*analisi SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) si sviluppò negli anni Sessanta come strumento di supporto alle decisioni manageriali, con l'obiettivo di integrare l'analisi del contesto esterno con la valutazione delle caratteristiche interne dell'impresa. Il modello distingue:

- Fattori interni
 - *Strengths*: risorse e competenze distintive (capacità manageriali, brevetti, vantaggi di costo, localizzazione, *soft skills*).
 - *Weaknesses*: limiti strutturali e organizzativi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.
- Fattori esterni

- *Opportunities*: condizioni ambientali favorevoli (nuovi mercati, domanda emergente, spazi competitivi non presidiati).
- *Threats*: rischi provenienti dal contesto (pressioni competitive, mutamenti macro-ambientali, vincoli regolativi).

Figura 4: Le componenti dell'analisi S.W.O.T.

Forze interne (controllabili)	Punti di forza (<i>Strenght</i>)	Punti di debolezza (<i>Weakness</i>)
Forze esterne (non controllabili)	Opportunità (<i>Opportunities</i>)	Minacce (<i>Threats</i>)

Fonte: Rielaborazione dell'autore su Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). Business policy: Text and cases. Richard D. Irwin.

Il *modello delle cinque forze*, proposto da Porter, considera l'impresa capace, attraverso le proprie scelte strategiche, di condizionare l'ambiente competitivo che include attori e pressioni provenienti da ambiti contigui.

Il livello di competitività è determinato dall'interazione di:

1. *Intensità della concorrenza tra i competitor*

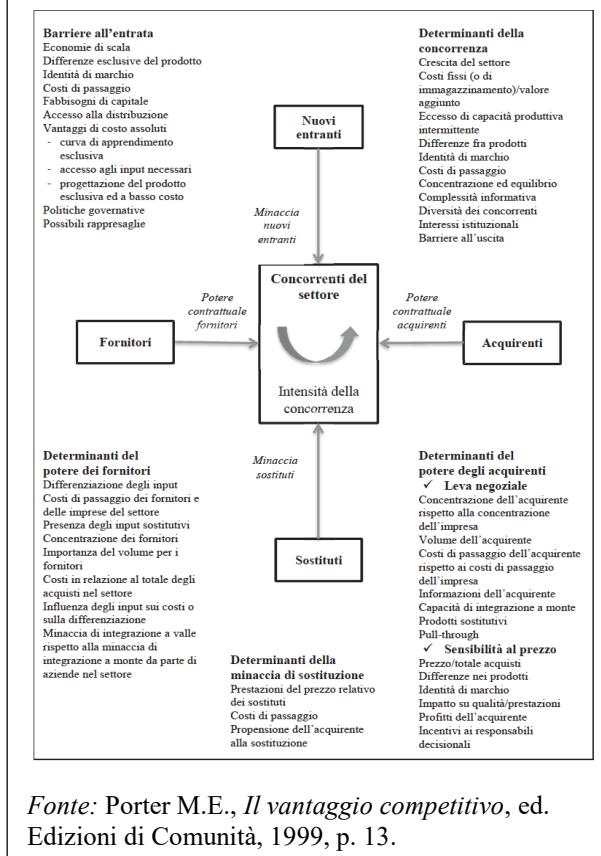
L'attrattività del settore dipende dalla sua struttura, quindi, dal livello di competizione interna, influenzato da concentrazione, tasso di crescita, barriere all'uscita e strategie di prezzo o innovazione. Guerre di prezzo o investimenti non sostenibili possono ridurre la redditività complessiva.

2. *Minaccia di nuovi entranti*

L'ingresso è favorito da elevata redditività e basse barriere all'entrata. Tali barriere sono legate a fabbisogno di capitale, economie di scala, differenziazione e identità di marca, oggi sempre più connesse ad asset immateriali.

3. *Pressione dei prodotti sostitutivi*

Figura 5: Elementi della struttura del settore



Fonte: Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, ed. Edizioni di Comunità, 1999, p. 13.

I beni alternativi incidono soprattutto in presenza di domanda elastica e rapporto prezzo/qualità favorevole. Settori con forte identità di marca o bassa frequenza di acquisto risultano meno esposti.

4. *Potere contrattuale dei fornitori*

La forza dei fornitori dipende da concentrazione, unicità delle risorse e costi di sostituzione. Un elevato potere negoziale può comprimere i margini delle imprese del settore.

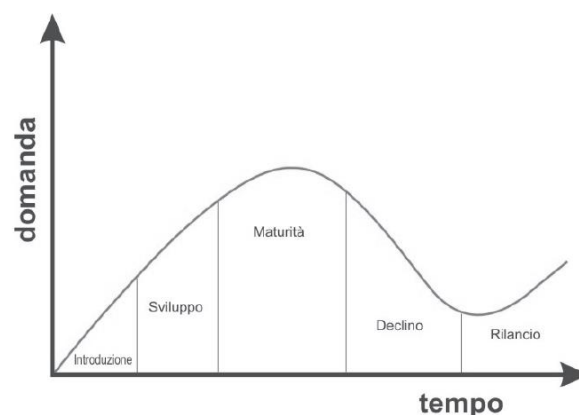
5. *Potere contrattuale dei clienti*

La pressione dei clienti è influenzata da differenziazione del prodotto, intensità della concorrenza tra offerenti e rilevanza del processo di acquisto. Particolare rilievo assume la distribuzione commerciale nei beni di largo consumo.

Il modello amplia il concetto di concorrenza includendo attori tradizionalmente considerati alleati, come clienti e fornitori, sottolineando la natura sistemica delle dinamiche competitive. Rimane uno strumento centrale per valutare l'attrattività di un settore e orientare le scelte strategiche.

Il ciclo di vita del settore: analogamente al ciclo di vita del prodotto, il settore presenta, nella sua forma ottimale, le tradizionali fasi: introduzione, sviluppo, maturità, declino e rilancio (cfr. figura seguente). Detta evoluzione risulta legata allo "sviluppo della domanda" ed "alla produzione e diffusione della conoscenza". Entrambe le variabili, infatti, condizionano l'andamento delle vendite ed il ruolo dei diversi attori del settore. La "produzione e diffusione della conoscenza" incide in modo particolare nella fase dell'introduzione quando sono assenti tecnologie dominanti e, quindi, si sviluppano forme di concorrenza volte a conquistare i clienti. Nella fase successiva (lo sviluppo) si manifestano innovazioni di processo, conseguenti a quelle di prodotto, e finalizzate a diffondere il nuovo bene (Klepper, 1996).

Figura 6: *Il ciclo di vita del settore*



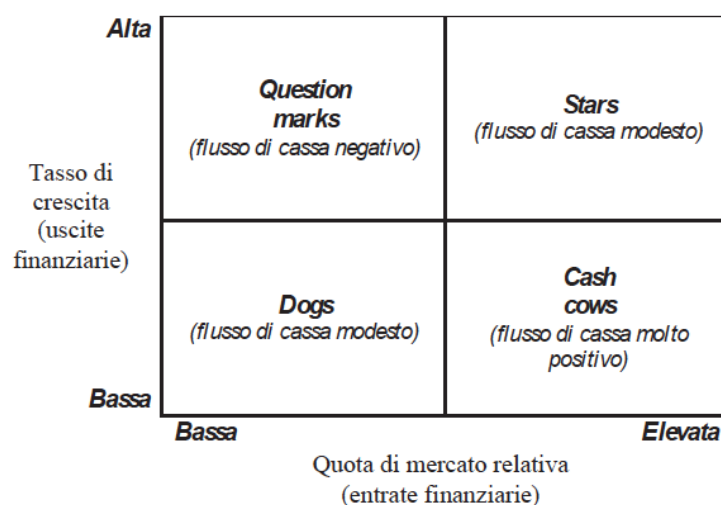
Fonte: elaborazione propria su adattamento da Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *American Economic Review*, 86(3), 562–583.

<p><i>Introduzione</i></p> <p>La produzione è limitata, i prezzi elevati e la domanda ristretta a clienti innovatori. L'assenza di tecnologie dominanti favorisce sperimentazione e competizione. L'impresa può beneficiare di rendite temporanee, ma sostiene costi elevati di comunicazione e sviluppo, con flussi finanziari generalmente negativi.</p>	<p><i>Sviluppo</i></p> <p>La domanda cresce rapidamente grazie a miglioramenti di prodotto e processo, riduzione dei prezzi e ampliamento del mercato. Le vendite aumentano, le economie di scala migliorano e i flussi finanziari diventano positivi. Le imprese consolidano la posizione attraverso politiche di marketing e innovazione.</p>
<p><i>Maturità</i></p> <p>La domanda si stabilizza e la concorrenza si intensifica. L'assenza di crescita favorisce processi di selezione tra imprese e strategie difensive. Si diffondono politiche promozionali e, talvolta, guerre di prezzo. L'obiettivo è massimizzare redditività e quote di mercato attraverso differenziazione e controllo dei costi.</p>	<p><i>Declino o rilancio</i></p> <p>Le vendite diminuiscono per effetto di innovazioni sostitutive o cambiamenti nella domanda. I flussi finanziari si riducono e le imprese adottano strategie di contenimento dei costi o tentativi di rivitalizzazione del prodotto.</p>

Il modello rappresenta una costruzione ideale: i cicli possono variare per durata e intensità, differire tra settori e contesti geografici, o assumere andamenti non lineari. L'utilità analitica risiede nel collegare la dimensione temporale alle leve del vantaggio competitivo, pur con limiti previsionali legati alla difficoltà di individuare con precisione lo stadio evolutivo e alla mancata considerazione delle reazioni dei concorrenti.

La società di consulenza Boston Consulting Group nel 1968 elaborò un modello di analisi strategica volto ad approfondire la capacità competitiva del portafoglio di attività di un'unità strategica di business (*Strategic Business Unit* – S.B.U.) che può riferirsi ad un'intera impresa, ovvero ad una sua divisione. Ogni S.B.U. contiene una o più Aree Strategiche d'Affari (A.S.A.) ovvero campi di attività che devono essere gestiti in maniera autonoma rispetto ad altri ambiti dai quali si differenziano. Una tale articolazione si riferisce, ovviamente, alle diverse attività governate contestualmente da grandi imprese, ognuna delle quali necessita di idonea strategia, contribuendo così alla capacità reddituale complessiva. Si pensi, ad esempio, al caso della Walt Disney che gestisce differenti S.B.U. con brand e prodotti differenti come: *Disney Store* (negozi monomarca), *Walt Disney World* (parchi a tema ed hotel), *ABC* (canali televisivi), *Buena Vista International* (distribuzione film).

Figura 7: La matrice Boston Consulting Group



Fonte: elaborazione propria su adattamento da Henderson, B. (1970), The Product Portfolio, Boston Consulting Group.

Il modello si fonda sulla relazione tra quota di mercato relativa e tasso di crescita del settore, assumendo che una maggiore quota generi vantaggi di scala, potere di prezzo e flussi finanziari superiori. Le due variabili sono rappresentate su assi cartesiani, consentendo di classificare le SBU in quattro quadranti:

<p><i>Question marks</i></p> <p>Alta crescita e bassa quota di mercato. Richiedono investimenti elevati e generano flussi negativi. L'impresa deve decidere se sostenerle per conquistare quote o disinvestire.</p>	<p><i>Stars</i></p> <p>Alta crescita e alta quota di mercato. Settori attrattivi con posizione competitiva forte. Richiedono risorse per difendere la leadership, con potenziale evoluzione verso <i>cash cows</i>.</p>
<p><i>Cash cows</i></p> <p>Bassa crescita e alta quota di mercato. Generano flussi finanziari positivi e sostengono le altre attività. Sono tipiche di settori maturi.</p>	<p><i>Dogs</i></p> <p>Bassa crescita e bassa quota di mercato. Limitata redditività e prospettive ridotte. Possono essere dismesse o "mietute" per recuperare liquidità residua.</p>

La matrice offre una visione sintetica dell'equilibrio finanziario del portafoglio e supporta le decisioni di allocazione delle risorse. Tra i principali limiti del modello si segnalano la riduzione della competitività alla sola quota di mercato, la scarsa considerazione delle interdipendenze tra SBU e l'assenza di valutazione di fattori quali barriere all'entrata e capacità innovativa. Nonostante ciò, rimane uno strumento utile per analisi comparative e per la gestione strategica del portafoglio (McGrath, 2013).

Accanto a questi modelli, si può considerare l'analisi di *benchmarking* che, pur non essendo propriamente un modello di ricerca del settore, può svolgere una funzione complementare. Il processo prevede la selezione dei processi da monitorare, l'individuazione dei benchmark e l'adozione di prassi utili al miglioramento continuo.

Si distinguono tre forme ricorrenti:

- *benchmarking strategico*: analisi delle ragioni del vantaggio competitivo, integrando indicatori economico-finanziari e informazioni qualitative su processi e percezioni dei clienti;
- *benchmarking funzionale o di processo*: confronto su singole funzioni o processi trasversali, spesso con imprese non concorrenti;
- *benchmarking interno*: confronto tra unità di una stessa impresa o gruppo per trasferire prassi efficaci e standardizzare comportamenti.

Il percorso operativo può essere ricondotto a: pianificazione, analisi dei gap, integrazione dei risultati negli obiettivi, azione (implementazione e monitoraggio), revisione (integrazione stabile delle prassi).

Il *benchmarking* favorisce apprendimento organizzativo, motivazione e disciplina del miglioramento continuo, riducendo autoreferenzialità e sopravvalutazione delle performance. Il limite principale riguarda il rischio di imitazione superficiale e di stasi se non viene mantenuta continuità nel confronto e nell'aggiornamento dei *benchmark* (Camp, 1989; Zollo, Winter, 2002).

4. Il metodo per la selezione dei driver strategici

Considerati nel loro insieme, i predetti metodi possono essere ricondotti a un *modello ibrido di analisi preliminare alla costruzione degli scenari* che si è ideato articolando il processo strategico in quattro fasi lineari e progressive finalizzate alla selezione dei driver critici, così come di seguito viene esplicitati:

1. *Delimitazione cognitiva*: attraverso l'analisi della struttura settoriale, delle pressioni competitive, delle dinamiche temporali e della configurazione del portafoglio.
2. *Esplicitazione delle assunzioni*¹³: si formulano delle ipotesi strategiche interne (SWOT e coerenza allocativa), rendendo visibili i criteri che orientano le scelte.

¹³ Si intendono le *ipotesi implicite* attraverso cui il management interpreta il contesto e prende decisioni. In termini operativi, sono affermazioni del tipo: come funziona il mercato, cosa determina il valore per il cliente, quali fattori guideranno la crescita o il rischio. Non sono dati verificati, ma *premesse decisionali* che orientano scelte su: portafoglio prodotti, canali di vendita, allocazione degli investimenti.

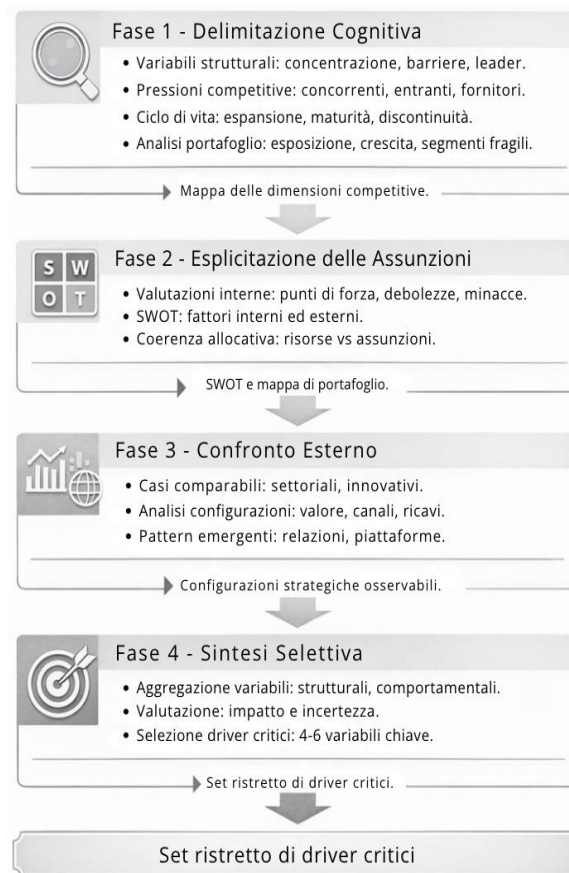
3. *Confronto esterno*: tramite analisi di *benchmarking* si ampliano le alternative strategiche e con l'individuazione di configurazioni ricorrenti nel mercato e nei settori contigui.
4. *Sintesi selettiva*: si completa con l'aggregazione e la valutazione delle variabili emerse per giungere alla selezione di un numero limitato di driver ad alto impatto e incertezza.

Fasi / Procedure	Obiettivo operativo	Passaggi chiave (procedura)	Strumenti/Modelli	Output della fase
1. Delimitazione cognitiva	Definire il perimetro competitivo rilevante	1. Identificare variabili strutturali (concentrazione, barriere, leader). 2. Mappare pressioni competitive (5 Forze + piattaforme/regolazione). 3. Collocare il settore nel ciclo di vita. 4. Analizzare portafoglio prodotti/mercati/canali.	Struttura settoriale Cinque Forze Ciclo di vita Matrici di portafoglio	Mapa sintetica delle dimensioni competitive rilevanti
2. Esplicitazione delle assunzioni	Rendere tracciabili le ipotesi strategiche interne	1. Raccolta strutturata valutazioni interne. 2. Formalizzazione SWOT (interno/esterno). 3. Verifica coerenza tra ipotesi e allocazione risorse.	SWOT Matrici di portafoglio	Quadro esplicito delle assunzioni strategiche operative
3. Confronto esterno	Ampliare lo spazio delle alternative osservabili	1. Selezionare casi benchmark (settoriali e contigui). 2. Analizzare configurazioni strategiche (valore, canali, ricavi, piattaforme). 3. Individuare pattern ricorrenti.	Benchmarking Analisi configurazionale	Mapa delle configurazioni strategiche osservabili
4. Sintesi selettiva	Isolare le variabili realmente decisive	1. Aggregare variabili emerse. 2. Valutare impatto su margini, barriere, accesso cliente. 3. Stimare grado di incertezza evolutiva. 4. Selezionare 4-6 driver critici con ipotesi alternative.	Matrice impatto/incertezza Valutazione comparativa	Set ristretto di driver critici per la costruzione degli scenari

Quest'approccio ibrido (sintetizzato nella figura 8) che definiamo “Metodo dei Driver Critici di Scenario” sarebbe stato eccessivamente oneroso da realizzare sino a qualche anno fa; oggi con la disponibilità di dati e soluzioni IA esso può rappresentare un valido supporto al processo decisionale. Tale modello è finalizzato a realizzare una configurazione esplicita delle variabili che delimitano lo spazio delle possibilità entro cui poi costruire scenari alternativi. Il risultato del processo consiste in una riduzione della complessità iniziale, ottenuta attraverso una selezione motivata delle variabili tramite le seguenti tre condizioni.

La prima riguarda l'*incidenza potenziale sulle dinamiche competitive*. Un driver è rilevante se modifica in modo sensibile prezzi, margini, accesso al cliente, potere contrattuale o barriere. Un esempio tipico è l'ingresso di una piattaforma come canale dominante: essa sposta la visibilità, cambia i costi di acquisizione cliente e ridisegna la pressione competitiva.

Figura 8: Metodo dei Driver Critici di Scenario



Fonte: Realizzazione dell'autore

La seconda riguarda l'*incertezza nel periodo considerato*. Il driver deve avere una possibile evoluzione non determinabile con affidabilità: direzione, intensità o tempi sono incerti. Un esempio è l'evoluzione regolatoria su dati e IA che non è stabile né lineare e può cambiare rapidamente il perimetro di pratiche ammissibili, i costi di *compliance* e le possibilità di personalizzazione dell'offerta.

La terza riguarda gli *effetti di secondo livello*, legati alle interdipendenze. Un driver è critico quando non produce solo un impatto diretto, ma innesca reazioni a catena tra attori, filiere e piattaforme. Un esempio è un aumento persistente dei tempi di consegna o della volatilità di approvvigionamento, essa sposta la domanda su alternative più affidabili e può rendere conveniente un diverso grado di integrazione o di partnership.

Per questo i driver selezionati non coincidono necessariamente con indicatori di performance poiché i primi misurano risultati, gli altri considerano le variabili che possono condizionare i risultati. Rientrano in questa categoria variabili strutturali, comportamentali e istituzionali, ad esempio:

- struttura e accesso ai canali (piattaforme, disintermediazione, costi di acquisizione);
- regole e vincoli esterni (regolazione, standard, requisiti di sostenibilità, dati);
- assetti di filiera e disponibilità di capacità critica (componenti, logistica, energia);
- cambiamenti nei comportamenti di acquisto e nei criteri di scelta (tempo, servizio, fiducia).

Un driver critico è, dunque, una variabile che, se evolve in un certo modo, rende plausibile un contesto competitivo diverso da quello attuale e, quindi, richiede scenari alternativi.

Sul piano operativo, il risultato del metodo che qui si propone può fungere da base cognitiva per la realizzazione degli scenari. I driver selezionati diventano, infatti, l'ossatura su cui articolare alternative di scenario considerando le discontinuità che rendono non lineare la traiettoria del settore. In questa logica, la definizione degli scenari può basarsi su variabili esplicitate in un perimetro di esplorazione delimitato, ma sufficientemente ampio da includere tensioni emergenti e interdipendenze sistemiche.

In contesti ipercompetitivi, tale esito assume un valore gestionale specifico: disciplina la valutazione prospettica e rende praticabile il passaggio dall'analisi alla formulazione di alternative strategiche. La disponibilità di un set ristretto di driver critici consente, infatti, di collegare in modo più ordinato rappresentazioni del contesto in evoluzione e conseguenti decisioni.

5. Il Metodo dei Driver Critici di Scenario con l'IA

L'articolazione del metodo dei Driver Critici di Scenario in fasi sequenziali consente di individuare, per ciascun passaggio, un insieme coerente di *tool* di intelligenza artificiale in grado di supportare l'analisi senza alterarne la natura interpretativa. L'impiego dell'IA rafforza la capacità operativa del modello, intervenendo sui punti in cui la complessità informativa e la limitatezza cognitiva rendono più fragile il processo decisionale.

Nella fase di *delimitazione cognitiva*, l'obiettivo consiste nel circoscrivere il perimetro analitico e nel selezionare le dimensioni del contesto competitivo che meritano attenzione. L'IA assume qui un ruolo di esplorazione sistematica del contesto a supporto dell'analisi di settore e di posizionamento competitivo grazie alla capacità di elaborazione di elevati volumi di dati. Tecniche di *text mining* consentono, infatti, di analizzare in modo continuativo numerose fonti. In particolare, piattaforme di *document analysis* e NLP permettono di analizzare grandi insiemi di testi provenienti da report settoriali, documenti regolatori, bilanci e comunicazioni finanziarie, *database* brevettuali, articoli di stampa specializzata e

contenuti digitali. Strumenti come quelli basati su modelli linguistici pre-addestrati, ad esempio le architetture *transformer* impiegate in librerie *open source* (quali spaCy, Hugging Face o Gensim) consentono di estrarre automaticamente temi ricorrenti, concetti chiave e relazioni semantiche tra attori, tecnologie e mercati. In ambito più applicativo, soluzioni *enterprise* di *competitive intelligence* e *market intelligence* integrano queste tecniche per fornire mappe tematiche, trend semantici e indicatori di cambiamento nel linguaggio utilizzato da imprese, regolatori e stakeholder. L'uso di tali strumenti riduce il rischio che l'attenzione organizzativa rimanga ancorata a rappresentazioni consolidate del settore, ampliando il campo delle variabili considerate rilevanti. L'output di questa fase consiste in una prima delimitazione del campo analitico che consente di isolare i principali ambiti di osservazione, quali struttura del settore, pressioni competitive, trasformazioni della domanda, vincoli regolatori, ruolo delle piattaforme e segnali di mutamento nei comportamenti degli attori. A detti ambiti vengono, quindi, attribuite quelle variabili emergenti frutto dell'indagine condotta. Si può così ottenere una base cognitiva preliminare che riassume ed organizza la complessità competitiva.

La fase di *esplicitazione delle assunzioni* riguarda la trasformazione delle informazioni selezionate in ipotesi interpretative condivise e rappresenta uno snodo delicato del Metodo qui considerato. In questo passaggio, l'intelligenza artificiale può essere impiegata per strutturare il confronto interno senza irrigidirlo, supportando la raccolta, l'organizzazione e l'analisi di valutazioni qualitative provenienti da diversi livelli organizzativi, funzioni aziendali o unità operative. Operativamente, questa fase può concretizzarsi in una sequenza di strumenti che consentono, prima, di raccogliere in modo sistematico i giudizi qualitativi e, poi, di trasformarli in "interpretazioni validate" utili a rendere trasparente il ragionamento per evitare assunzioni implicite non controllate, discutibili. La raccolta può avvenire tramite modalità di lavoro collaborativi e strumenti di *survey* che permettono di acquisire contributi testuali omogenei, provenienti da funzioni diverse, e di conservarli in *repository di knowledge management* in modo tracciabile.

Una volta costituito il corpus di valutazioni, l'impiego di moduli di *natural language processing* consente di normalizzare e rendere interrogabili i testi, individuando ricorrenze, temi dominanti e variazioni nel linguaggio utilizzato dai decisori. In questa fase, trovano applicazione sia strumenti *open source* basati su modelli linguistici, sia *soluzioni enterprise di text analytics* che permettono di estrarre concetti, entità rilevanti e relazioni tra variabili competitive, andando oltre una lettura impressionistica delle evidenze.

Su questa base, tecniche di analisi semantica e di *clustering* permettono di raggruppare i contributi per affinità concettuale, rendendo visibili insiemi ricorrenti di assunzioni e, soprattutto, i punti di divergenza tra unità organizzative. L'IA, in questo passaggio, sostiene la trasparenza del confronto: rende osservabile la

pluralità delle letture presenti e crea le condizioni affinché strumenti come SWOT e matrici di portafoglio riflettano ipotesi esplicite, connesse alle argomentazioni che le giustificano e non solo a classificazioni sintetiche.

Nella fase di *confronto esterno*, l'obiettivo consiste nell'ampliare il perimetro delle alternative considerate, riducendo il rischio che l'analisi rimanga confinata entro rappresentazioni statiche del settore. In questo passaggio, l'intelligenza artificiale può supportare il *benchmarking* come esplorazione sistematica di configurazioni strategiche osservabili anche al di fuori dei confini settoriali tradizionali. Sul piano operativo, ciò avviene attraverso strumenti di *competitive e market intelligence* come piattaforme di *web scraping* e *data enrichment* le quali consentono di raccogliere informazioni su modelli di business, scelte organizzative, partnership, investimenti tecnologici e pratiche operative adottate da imprese comparabili per logica competitiva, anche se formalmente appartenenti a settori differenti. In questo modo, il confronto esterno non si limita a identificare "best practice", ma rende osservabili alternative strategiche plausibili, contribuendo ad ampliare lo spazio delle possibilità considerate nella costruzione degli scenari.

L'ultimo passaggio, ovvero, la *sintesi selettiva* rappresenta il momento in cui le informazioni raccolte e le assunzioni esplicitate vengono ricondotte a insieme limitato di driver critici. In questa fase, l'intelligenza artificiale può essere utilizzata per supportare la valutazione della rilevanza e dell'incertezza delle variabili emerse, senza sostituire il giudizio strategico. Strumenti di analisi multivariata e di *pattern recognition* consentono di esplorare relazioni tra variabili, individuare correlazioni non evidenti e mettere in luce potenziali effetti sistemici derivanti dalle interdipendenze tra attori, filiere e piattaforme.

In particolare, tecniche di *network analysis* permettono di rappresentare le relazioni tra variabili competitive, evidenziando nodi ad alta centralità e potenziali punti di fragilità o di discontinuità. Strumenti di *anomaly detection* e di *scenario simulation* consentono di esplorare configurazioni alternative, valutando come variazioni anche moderate di alcune variabili possano produrre effetti amplificati sul sistema competitivo.

L'utilità di tale approccio risiede nella capacità di rendere più informata la selezione dei driver, aiutando a distinguere tra fattori rilevanti ma stabili e fattori caratterizzati da elevata incertezza e impatto sistemico. La selezione finale rimane un atto interpretativo, ma avviene su una base analitica più strutturata, che rende espliciti i criteri di inclusione ed esclusione. In tal modo, la sintesi selettiva rafforza il collegamento tra analisi e costruzione degli scenari, predisponendo una base coerente per l'esplorazione di alternative strategiche e per il successivo governo dell'incertezza.

6. *Esempio applicativo del Metodo dei Driver Critici di Scenario con IA*
(dati e risultanze immaginate)

Azienda ipotetica: Vinicola del Salento S.r.l.

Sede: provincia di Lecce

Produzione annua: 2,5 milioni di bottiglie

Vitigni principali: Primitivo, Negroamaro

Canali:

- 45% GDO Italia
- 25% Ho.Re.Ca.
- 20% export (Germania, USA)
- 10% e-commerce diretto

Fatturato: 9,8 mln €

Margine operativo: 11%

Orizzonte di lavoro: 24–36 mesi

Obiettivo: definire scenari per orientare mix canali, investimenti commerciali e sviluppo del portafoglio prodotti.

Fase 1 – Delimitazione cognitiva

L'azienda deve avviare l'analisi cercando di definire il suo contesto competitivo "rilevante". Il settore vinicolo non viene assunto come stabile, ma come spazio permeabile che include regolazione, piattaforme di vendita, logistica, turismo esperienziale e dinamiche di consumo. L'IA viene utilizzata per ampliare e rendere sistematica l'osservazione dell'ambiente esterno, evitando che l'attenzione del management resti ancorata a categorie consolidate, come prodotto o canale tradizionale.

Tool impiegati

AlphaSense è una piattaforma di Market Intelligence impiegata per l'analisi continuativa di report settoriali, comunicazioni di grandi *player*, articoli specializzati e documenti regolatori europei e statunitensi. Può assimilarsi ad un motore di ricerca ultra-potenziato (stile Google, ma privato e specifico) per il mondo della finanza e della consulenza. Aiuta analisti e *decision-maker* a trovare informazioni cruciali in migliaia di documenti che solitamente sono difficili da setacciare. Utilizza il *Natural Language Processing* (NLP) per capire il contesto facendo risparmiare ore di lettura manuale.

SpaCy è una libreria software *open-source* per Python, dedicata al *Natural Language Processing* (NLP), utile per l'analisi testuale dei documenti raccolti, con estrazione di temi ricorrenti ed entità rilevanti. Viene usata per preparare i dati testuali prima che vengano dati in pasto a un modello di IA o per estrarre informazioni specifiche da un testo. Funzionalità principali: *Tokenizzazione*:

Divisione delle frasi in singole parole; *Named Entity Recognition* (NER): Identificazione automatica di nomi di persone, aziende, luoghi o date in un testo; *Lemmatizzazione*: Riduce una parola alla sua forma base (es: “correndo” diventa “correre”). Analisi grammaticale: Capisce qual è il soggetto, il verbo e l'oggetto di una frase. È uno strumento industriale fatto per gestire volumi di dati enormi con efficienza.

Dati e segnali emersi:

- crescita delle citazioni su “low-alcohol wine” e “no-alcohol wine” +38% nei report 2023–2024;
- aumento ricorrente dei riferimenti a “direct-to-consumer” e “wine club” nei comunicati di cantine medio-grandi europee;
- segnali di pressione sui costi di vetro e imballaggi con orizzonte pluriennale;
- intensificazione del linguaggio regolatorio su etichettatura, claim ambientali e tracciabilità.

Output della fase

Prima delimitazione delle dimensioni su cui concentrare l'analisi successiva basata su: canali, regolazione, struttura dei costi, trasformazioni della domanda, ruolo delle piattaforme digitali.

L'analisi condotta tramite AlphaSense e l'elaborazione testuale con spaCy consente di ridefinire il contesto competitivo rilevante per Vinicola del Salento, superando una lettura ristretta del settore viticolo. Il settore emerge come spazio dinamico ed aperto, influenzato da variabili regolatorie, piattaforme digitali, struttura dei costi, trasformazioni della domanda e modelli di relazione con il cliente finale.

I dati 2023–2024 mostrano una crescita significativa dei riferimenti a prodotti low-alcohol e no-alcohol, segnalando l'emergere di nuove categorie di consumo. Parallelamente, aumentano in modo sistematico le citazioni di modelli direct-to-consumer e wine club, associati a fidelizzazione e controllo della relazione con il cliente. L'analisi evidenzia inoltre pressioni strutturali sui costi di vetro e imballaggi, con orizzonte pluriennale e un'intensificazione del linguaggio regolatorio su etichettatura, claim ambientali e tracciabilità.

Nel complesso, la fase conduce ad una prima delimitazione delle dimensioni su cui concentrare l'analisi successiva, ovvero: architettura dei canali, evoluzione della regolazione, struttura e volatilità dei costi di filiera, trasformazioni della domanda e ruolo delle piattaforme digitali. Questa delimitazione orienta l'attenzione strategica verso le variabili più rilevanti e incerte, predisponendo la base per la selezione dei driver critici e la costruzione degli scenari.

Fase 2 – Esplicitazione delle assunzioni

In questa fase Vinicola del Salento trasforma le informazioni raccolte in ipotesi interpretative condivise. L'obiettivo è rendere esplicite le assunzioni che orientano le decisioni su portafoglio, canali e investimenti.

Tool di IA impiegato

Microsoft Azure, piattaforma di *cloud computing* di Microsoft, per sintetizzare e clusterizzare le risposte. È un'immensa infrastruttura globale che offre oltre 200 servizi diversi.

- Scopo: permette alle aziende di ospitare siti web, database, macchine virtuali e gestire reti senza possedere server fisici.
- Servizi chiave: calcolo, archiviazione dati, intelligenza artificiale e gestione dell'identità.

Esempi di assunzioni emerse:

- “L'e-commerce diretto non può superare il 15% del fatturato senza indebolire i rapporti con la GDO”
- “Il valore del brand è ancora legato alla territorialità, non al lifestyle”
- “L'export USA è strategico ma richiede investimenti regolatori non comprimibili”
- “Il turismo enogastronomico ha valore di marketing più che di fatturato”.

Output della fase

SWOT argomentata e una mappa di portafoglio coerente con ipotesi esplicite, collegate a chi le sostiene e su quali evidenze si basano.

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Identità territoriale chiara e coerente con vitigni locali; capacità produttiva stabile e qualità replicabile; mix canali già diversificato (GDO, Ho.Re.Ca., export, e-commerce); esperienza di base su denominazioni e requisiti per l'export.	Dipendenza dalla GDO e vincolo percepito sulla crescita del Direct-to-Consumer DTC (soglia 15%); brand ancora poco tradotto in logiche lifestyle/community; turismo enogastronomico considerato soprattutto leva di comunicazione e non asset economico; limitata scalabilità dei processi diretti.
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
Crescita di domanda premium esperienziale e relazione diretta (membership, club, contenuti); rafforzamento del canale diretto senza conflitto con la GDO tramite segmentazione e offerta dedicata; opportunità export USA su fasce premium se sostenuta da compliance; turismo come piattaforma di acquisizione e fidelizzazione.	Irrigidimento regolatorio e aumento costi di compliance (soprattutto extra-UE); maggiore potere degli intermediari e pressione promozionale sulla marginalità; rischio di “commoditizzazione” nel segmento medio; evoluzione dei consumi verso alternative e sostitutivi (low/no alcol, nuovi format) con impatto su portafoglio e posizionamento.

Fase 3 – Confronto esterno

Il confronto esterno viene impostato come un *benchmarking* esteso. Vinicola del Salento non si limita ad osservare soltanto altre cantine pugliesi, ma considera anche altre imprese che gestiscono in modo efficace premium, membership e narrazione territoriale.

Tool impiegati

Similarweb è il punto di riferimento per la Digital Intelligence e l'analisi del traffico web, viene impiegato per analizzare traffico, canali digitali e peso relativo di e-commerce e marketplace. Offre un'estensione per browser molto popolare che permette di vedere le statistiche di un sito mentre lo si naviga stimando il traffico di qualsiasi sito web o app. Riporta anche parole chiave e similitudini tra website, quindi, appare utile nell'analisi di *benchmarking*, strategie SEO/PPC e analisi delle quote di mercato online.

Brandwatch è una delle piattaforme più potenti di *Social Listening* e *Consumer Intelligence* riesce, infatti, a monitorare miliardi di conversazioni online ogni giorno su social network, forum, blog e siti di notizie. Utilizza l'IA per capire il *sentiment* ed identificare i trend emergenti. Utile, quindi, per la gestione della reputazione del brand, ricerche di mercato in tempo reale, gestione delle crisi e analisi del comportamento dei consumatori.

Evidenze emerse

- cantine con wine club attivo mostrano tassi di riacquisto medi del 42% contro il 18% dell'e-commerce standard
- brand che investono su contenuti educational (degustazione, territorio, abbinamenti) mostrano maggiore stabilità del prezzo medio
- enoturismo strutturato utilizzato come leva di acquisizione clienti DTC, non come linea di business autonoma

Output della fase

Mappa delle configurazioni strategiche osservabili per Vinicola del Salento

Si genera una Mappa strutturata di configurazioni strategiche osservate sul mercato, che rende esplicite alternative di posizionamento, di canale e di creazione del valore non ancora presidiate dall'azienda e amplia in modo controllato lo spazio delle opzioni strategiche considerate.

L'analisi di *benchmarking* esteso condotta nella fase di confronto esterno consente di ricondurre le pratiche osservate sul mercato ad un insieme limitato di *configurazioni strategiche ricorrenti*. Tali configurazioni rappresentano alternative plausibili di organizzazione del business, utili ad ampliare lo spazio delle opzioni considerate dall'azienda nella costruzione degli scenari.

Configurazione 1 – Produttore territoriale orientato alla GDO qualificata

Questa configurazione è caratterizzata da un forte ancoraggio alla denominazione e all'origine geografica, con presidio stabile della GDO su fasce medio-premium. Il valore è costruito attraverso qualità costante, riconoscibilità del territorio e volumi affidabili. Il canale diretto è residuale e svolge una funzione prevalentemente di supporto alla marca.

Questa configurazione è già in parte presidiata da Vinicola del Salento, ma mostra limiti di crescita marginale e forte esposizione alla pressione promozionale.

Configurazione 2 – Brand premium con forte relazione diretta

In questa configurazione il valore si sposta dalla singola bottiglia alla relazione con il cliente finale. Wine club, membership, contenuti educational e storytelling territoriale diventano leve centrali. Il DTC (direct to consumer, vendita diretta) supera la funzione accessoria e diventa canale strategico, mentre la GDO è selezionata e utilizzata soprattutto come canale di visibilità.

Per Vinicola del Salento questa configurazione rappresenta un'alternativa non pienamente esplorata, compatibile con l'identità territoriale ma richiedente un ripensamento del ruolo del canale diretto.

Configurazione 3 – Operatore multicanale guidato dalle piattaforme

Qui la crescita è trainata da marketplace, advertising digitale e piattaforme di intermediazione. La visibilità e la domanda sono in larga misura controllate da algoritmi e politiche di piattaforma. Il modello consente espansione rapida ma presenta elevata volatilità dei margini e dipendenza da costi di acquisizione crescenti.

Per Vinicola del Salento questa configurazione appare osservabile ma rischiosa, in quanto amplifica la pressione sui prezzi e riduce il controllo sulla relazione con il cliente.

Configurazione 4 – Cantina–esperienza integrata con il territorio

Il vino è inserito in un ecosistema esperienziale che include enoturismo, ospitalità, eventi e percorsi culturali. Il fatturato diretto dell'esperienza può essere limitato, ma il valore strategico risiede nella capacità di acquisire e fidelizzare clienti ad alto *lifetime value*.

Questa configurazione, nel caso di Vinicola del Salento, emerge come opzione latente: compatibile con il contesto territoriale, ma non ancora strutturata come piattaforma stabile di relazione e acquisizione.

Sintesi per la costruzione degli scenari

La mappa delle configurazioni strategiche osservabili mostra che Vinicola del Salento non si muove lungo un'unica traiettoria obbligata, ma all'interno di uno

spazio di alternative che combinano in modo diverso identità territoriale, canali, relazione con il cliente e ruolo degli intermediari.

Questa mappa costituisce la base cognitiva su cui innestare la fase successiva di costruzione degli scenari, consentendo di esplorare configurazioni future coerenti, ma differenti, senza ridurre l'analisi a una scelta incrementale rispetto alla posizione attuale.

Configurazione strategica	Logica di valore	Canali prevalenti	Ruolo del DTC	Ruolo della GDO	Marginalità attesa	Rischi principali
Produttore territoriale orientato alla GDO qualificata	Qualità costante, origine geografica, affidabilità di fornitura	GDO, Ho.Re.Ca.	Residuale, supporto al brand	Centrale, volumi e visibilità	Media	Pressione promozionale, dipendenza da intermediari
Brand premium con relazione diretta	Relazione, community, storytelling territoriale	DTC, club, selezione Ho.Re.Ca.	Strategico, leva di valore	Selettiva, funzione di vetrina	Medio-alta	Investimenti iniziali, complessità gestionale
Operatore multicanale guidato dalle piattaforme	Visibilità algoritmica, scala rapida	Marketplace, advertising digitale	Funzionale alla conversione	Complementare	Variabile	Volatilità dei margini, aumento CAC
Cantina-esperienza integrata	Esperienza, territorio, acquisizione relazionale	Enoturismo, DTC, eventi	Centrale come canale di fidelizzazione	Secondaria	Indiretta ma crescente	Stagionalità, costi fissi, execution risk

Fase 4 – Sintesi selettiva

In questa fase le informazioni raccolte vengono ricondotte a un numero limitato di driver critici.

Tool impiegato

Neo4j, progettato per gestire dati dove le relazioni sono importanti quanto le informazioni stesse, viene utilizzato per analisi di rete e per visualizzare interdipendenze tra canali, costi, piattaforme e regolazione database. A differenza dei sistemi tradizionali a tabelle, organizza i dati in nodi e archi, permettendo di analizzare connessioni complesse e reti profonde (come social network o sistemi antifrode) con velocità e flessibilità molto elevate.

Driver critici selezionati

- evoluzione della regolazione su etichette e claim ambientali
- ruolo delle piattaforme digitali nel controllo della domanda e dei costi di acquisizione
- trasformazione dei comportamenti di consumo verso premium esperienziale e low/no alcol
- costo e disponibilità di packaging e logistica
- equilibrio tra GDO, DTC e Ho.Re.Ca. nella costruzione del brand

Output finale del metodo

Si perviene alla definizione di un set ristretto di driver critici, con ipotesi alternative di evoluzione, che costituisce la base per la costruzione di 3–4 scenari coerenti su cui orientare le decisioni strategiche nei successivi 24–36 mesi.

Al termine del processo di selezione, Vinicola del Salento individua un numero limitato di driver critici che, per grado di incertezza e capacità di incidere sulle regole di competizione, risultano determinanti nella configurazione degli scenari futuri. Per ciascun driver vengono formulate due ipotesi alternative di evoluzione, non come previsioni, ma come traiettorie plausibili entro l'orizzonte di 24–36 mesi.

DRIVER	AMBITO	EVOLUZIONE A	EVOLUZIONE B	IMPLICAZIONI STRATEGICHE
Regolazione e standard	Normativa, etichettatura, compliance	Standard chiari e progressivamente più stringenti	Regole frammentate e instabili	Barriere all'ingresso ↔ Complessità operativa
Ruolo delle piattaforme	Accesso alla domanda, visibilità	Rafforzamento del potere delle piattaforme	Riequilibrio verso canali diretti (DTC)	Dipendenza algoritmica ↔ Controllo della relazione
Comportamenti di consumo	Domanda, valore percepito	Ritorno al premium tradizionale	Centralità di esperienza e alternative	Continuità di portafoglio ↔ Ripensamento offerta
Costi e filiera	Packaging, energia, logistica	Normalizzazione dei costi	Volatilità persistente	Stabilità operativa ↔ Flessibilità strategica
Architettura dei canali	GDO, Ho.Re.Ca., DTC	Multicanalità stabile	Riallocazione verso DTC	Efficienza incrementale ↔ Trasformazione organizzativa

Sintesi per la costruzione degli scenari

La combinazione coerente delle ipotesi alternative sui driver selezionati consente di costruire 3-4 scenari distinti, ciascuno caratterizzato da una diversa configurazione di regolazione, canali, domanda e struttura dei costi. Questo set ristretto di driver costituisce la base cognitiva su cui orientare le decisioni strategiche di Vinicola del Salento nei successivi 24-36 mesi, rendendo esplorabile il futuro senza ridurlo a un'unica traiettoria attesa.

BIBLIOGRAFIA

- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries*. Harvard University Press.
- Bradley, S. P., Hausman, J. A., & Nolan, R. L. (Eds.). (1993). *Globalization, technology, and competition: The fusion of computers and telecommunications in the 1990s*. Harvard Business School Press.
- Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review*, 106(5), 133–139.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70.
- Henderson, B. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Kaplan, S. (2008). Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672–695.
- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *American Economic Review*, 86(3), 562–583.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. Richard D. Irwin.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson Education.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1999). *Il vantaggio competitivo*. Edizioni di Comunità.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
- Rosenberg, N. (1976). *Perspectives on technology*. Cambridge University Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Wind, Y., Mahajan, V., & Gunther, R. E. (2002). *Convergence marketing: Strategies for reaching the new hybrid consumer*. Financial Times Prentice Hall.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.