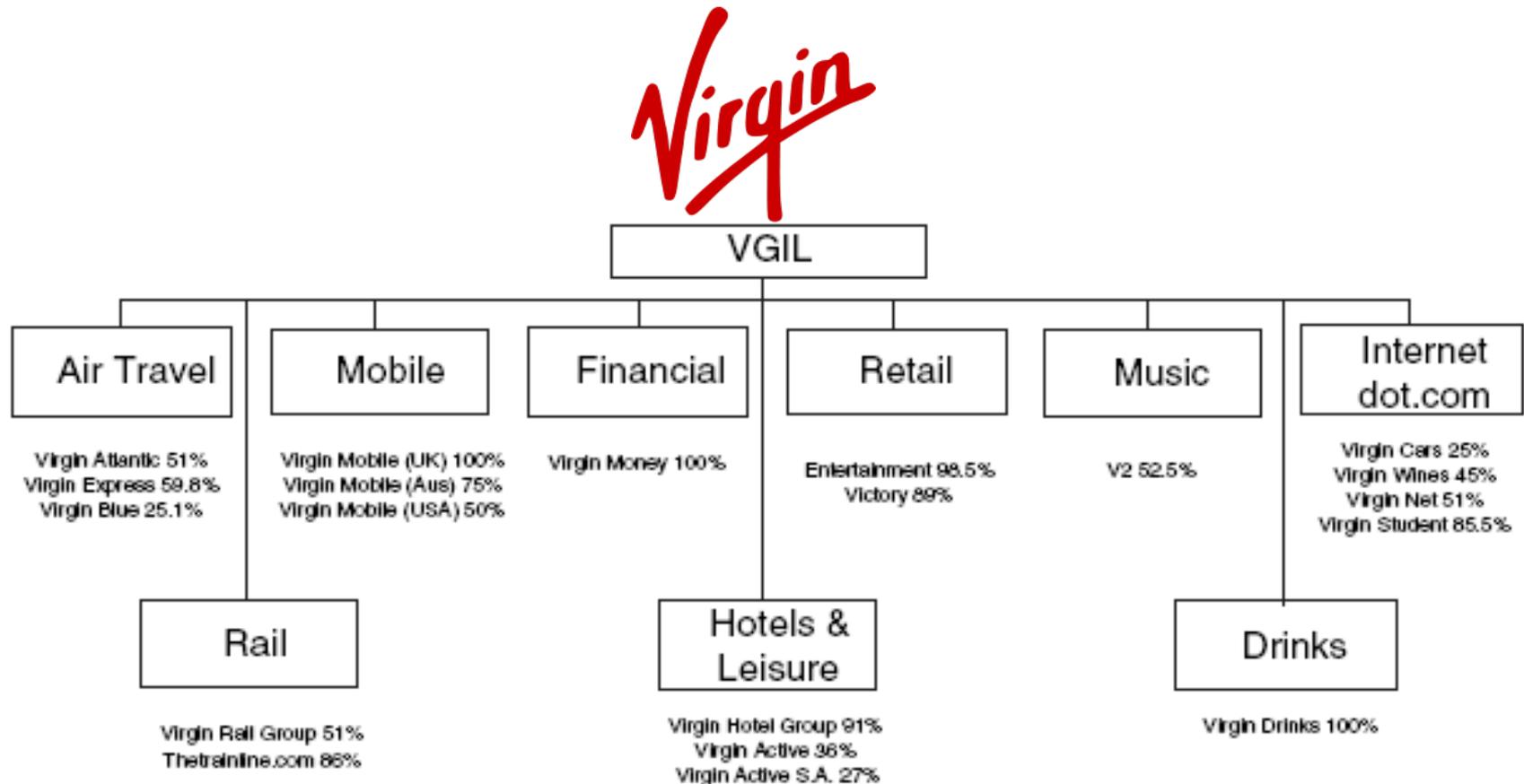
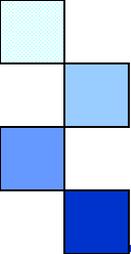


# Virgin: un'impresa diversificata



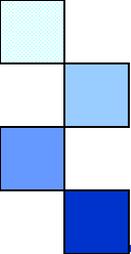
Fonte: Grant (2005)



# Le motivazioni alla base della diversificazione

---

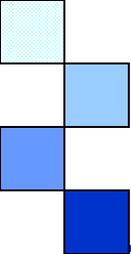
- ▶ **Mancanza di opportunità** nel settore di origine
- ▶ **Sfruttamento di attuali risorse e competenze eccellenti** in altri settori (ad esempio un marchio; ma il solo concedere un marchio in licenza non è diversificazione)
- ▶ **Economie di scopo o estensione** (es. bancassicurazione)
- ▶ Sviluppo di un **mercato interno**
- ▶ **Riduzione del rischio**
- ▶ **Aumento del potere** di mercato dell'impresa
- ▶ **Riconversione industriale** (turnaround): abbandono di alcuni settori ed ingresso in altri



# Una precisazione: la differenza tra fusione e acquisizione

---

- ▶ Acquisizione e fusione sono due possibili alternative per realizzare la diversificazione, ma vanno distinte:
- ▶ **Acquisizione**: acquisto di un'impresa o di quote di maggioranza (o di controllo) da parte di un'altra impresa
- ▶ **Fusione**: due aziende diverse danno vita ad una sola azienda, che può essere una nuova azienda, oppure una delle due già esistenti (che assorbe l'altra)
- ▶ **Limitazioni antitrust**: evitare la formazione di posizioni dominanti



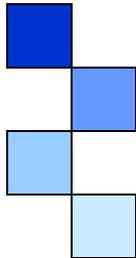
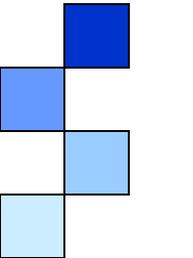
# La strategia di internazionalizzazione (rimando)

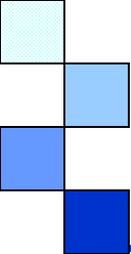
---

- ▶ La decisione dell'impresa di accedere ai mercati internazionali può essere interpretata come una strategia di diversificazione (geografica)



# LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA





# Premessa

---

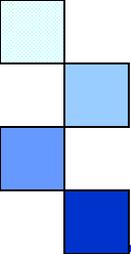
» **Fino ad ora sono stati analizzati**

-diversi strumenti di analisi dell'ambiente esterno e interno dell'impresa

- diverse opzioni strategiche (vantaggi competitivi, percorsi di crescita dell'impresa, ecc.)

» **Come coordinarli** proficuamente nella prospettiva dell'impresa?

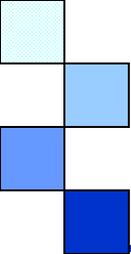
=> **La pianificazione strategica**



# La pianificazione d'impresa

---

- » **Pianificazione:** formalizzazione (in un piano sistematico) dell'orientamento strategico dell'impresa (verso quale direzione si muove l'impresa nel medio-lungo periodo?)
- » **Funzioni della pianificazione:**
  - Analisi e comprensione razionale
  - Fornire un metodo di azione
  - Integrazione interna dell'impresa in funzione degli obiettivi
  - Strumento di comunicazione verso l'esterno
  - Strumento di controllo delle performance



# La pianificazione

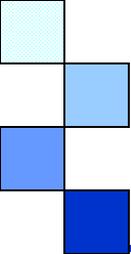
---

- ▶ La pianificazione è un **processo continuativo/iterativo** (aggiustamenti nel tempo attraverso l'apprendimento dai risultati prodotti)
- ▶ **Non tutte le imprese** attuano una **pianificazione articolata** (dipende dal grado di complessità dell'impresa)
- ▶ **Nelle imprese più complesse si distinguono tre livelli di pianificazione:**
  - direzione centrale
  - divisione (che gestisce una o più aree di business)
  - [-direzione di funzione a livello centrale]

# Perché pianificazione "strategica"?

- ▶ **La strategia** è l'arte di utilizzare le battaglie per vincere la guerra
- ▶ **La tattica** è l'arte di utilizzare le truppe in battaglia

<b>Decisioni strategiche</b>	<b>Decisioni operative (o tattiche)</b>
Lungo periodo	Breve periodo
Visione complessiva	Visione particolaristica
Stabilità e rigidità	Flessibilità e adattabilità
Precedente l'azione	Successiva all'azione



# Due approcci opposti alla pianificazione strategica

---

▶ Scuola razionalista

Vs.

▶ Scuola comportamentista

# La pianificazione strategica è utile? La prospettiva razionalista

Vision, mission e valori dell'impresa

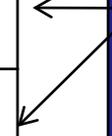


ANALISI SWOT	
STRENGTHS	OPPORTUNITIES
WEAKNESSES	THREATS

**Analisi interna  
dell'impresa:  
Risorse e  
competenze**



**Analisi esterna  
dell'ambiente  
competitivo**



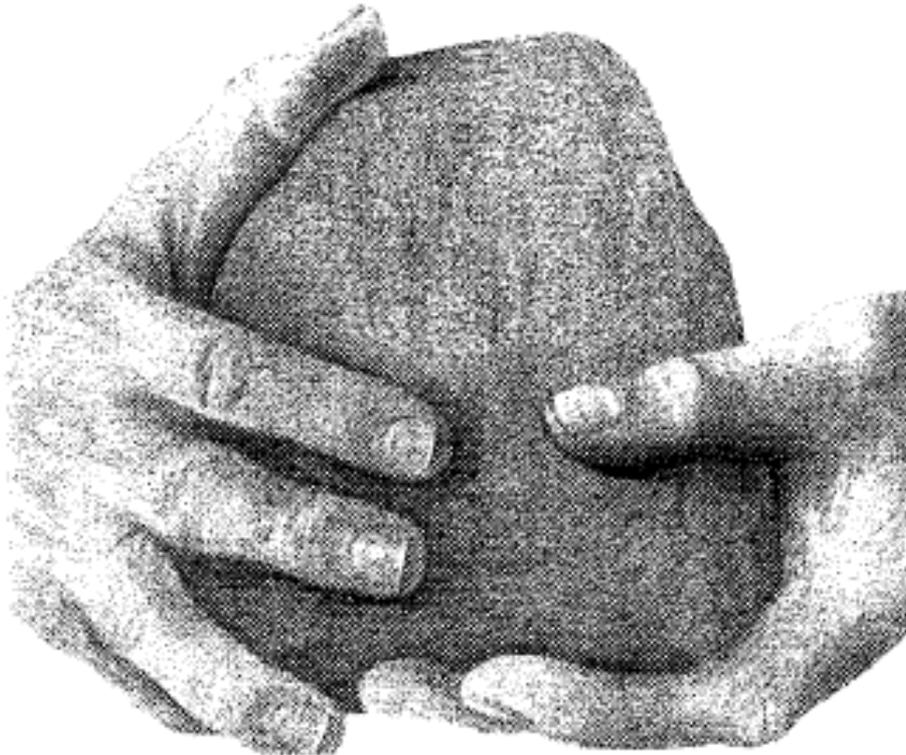
Direzioni strategiche da intraprendere  
(orientamento strategico)



Azioni operative

# La pianificazione strategica è utile? La scuola comportamentista

## ► Mintzberg “Crafting strategy”



"La pianificazione può costituire uno strumento utile per rappresentare la realtà, riducendone la complessità, ma non può determinare la realtà stessa" (p. 145)

# L'ingresso di Honda nel mercato USA: pianificazione strategica?

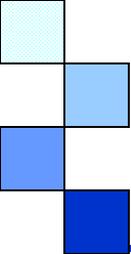
- » Il caso della strategia utilizzata da **Honda** per entrare negli USA nei primi anni '60



- » **Due diverse interpretazioni** di tale strategia: **qual è corretta?**
  - 1) Interpretazione (razionalista) della Boston Consulting Group (BCG)

oppure

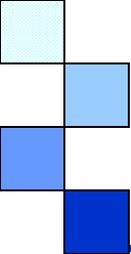
- 2) Interpretazione (comportamentista) di Pascale (1982)?



# Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di BCG (1)

---

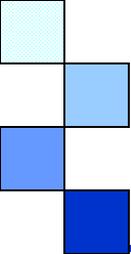
- ▶ **BCG**: “i giapponesi erano arrivati, nel loro mercato interno, a **enormi volumi di produzione** nel settore dei motocicli di piccola cilindrata **con conseguenti riduzioni di costi...che i giapponesi utilizzarono come trampolino per penetrare nei mercati mondiali** con i piccoli motocicli all’inizio degli anni ‘60” (**curve di esperienza e di scala**)
- ▶ La Honda aveva una **produttività superiore** a quella dei concorrenti (159 unità per uomo/anno) e **costi inferiori**
- ▶ “La filosofia di fondo dei fabbricanti giapponesi è una **produzione elevata per modello che porta con sé potenzialmente una forte produttività...La superiorità dei giapponesi in questi campi sembra basarsi sui seguenti fattori: sistemi specializzati di produzione [...] economicità e affidabilità dei fornitori**”



# Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di BCG (2)

---

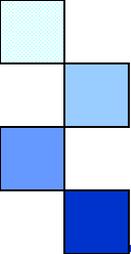
- ▶ Alla fine degli anni '50 Honda entra nel mercato internazionale con piccoli motocicli, facili da guidare e convenienti (\$250), che piacciono ai più giovani
- ▶ Prima del 1960 il mercato USA era servito da: Harley-Davidson, BSA, Triumph, Norton e Moto Guzzi
- ▶ Nel 1959 Honda entra nel mercato USA, iniziando con i motocicli più piccoli e leggeri
- ▶ La Honda sviluppa il mercato regione per regione, partendo dalla costa occidentale degli USA
- ▶ “La domanda che Honda riuscì a creare per moto leggere fu un successo fenomenale”
- ▶ Vendite da \$500.000 (1960) a \$77 milioni (1965)



# Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di BCG (3)

---

- ▶ Infine, con la campagna pubblicitaria “la gente più simpatica viaggia su Honda”, “si cercava deliberatamente di eliminare l’associazione tra la motocicletta e gli scalmanati”
- ▶ Il successo di Honda negli USA è quindi attribuibile a **scelte ben precise**, in particolare legate alla **leadership di costo**



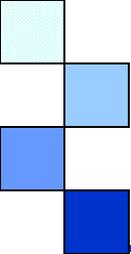
# Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (1)

---

- ▶ Nel 1982 Pascale intervista i 6 manager Honda che nel 1959 si occuparono dell'ingresso di Honda nel mercato USA
- ▶ Honda era uno dei tanti produttori giapponesi di motocicli del dopoguerra; il salto di qualità arriva con l'invenzione di un motore più potente di quelli dei concorrenti
- ▶ Anni '50: Honda nelle competizioni sportive
- ▶ Nel 1958 Honda lancia in Giappone il Superclub 50cc, simile ad una bicicletta
- ▶ Nel 1958 due dirigenti Honda iniziano l'esplorazione del mercato americano

# Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (2)

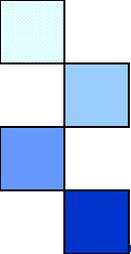
- ▶ Negli USA ci sono solo 3.000 rivenditori di moto (solo 1.000 aperti tutta la settimana)
- ▶ Al tempo si contavano 450.000 immatricolazioni all'anno sul mercato USA, **Honda ritiene ragionevole puntare al 10%**
- ▶ “A dire il vero non avevamo una strategia, a parte l'idea di cercare di vendere qualcosa negli Stati Uniti...Non si verificò se l'obiettivo fosse giustificato quantitativamente, non parlammo nemmeno di utili o di scadenza per il raggiungimento del punto di break-even”
- ▶ “**Senza seguire criteri vincolanti per la scelta, decidemmo di partire con un magazzino composto da moto 50cc, 125cc, 250cc, 305cc con una quota del 25% per classe**”



# Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (3)

---

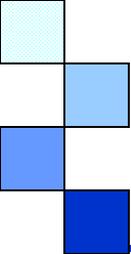
- ▶ “Decidemmo di partire con Los Angeles che ospitava una nutrita comunità di giapponesi”
- ▶ “Il primo anno eravamo all’oscuro di tutto. Non sapevamo che negli USA il settore delle moto si muoveva con andamento stagionale nel periodo aprile-agosto ed eravamo arrivati proprio alla chiusura della stagione 1959”
- ▶ “Alcune delle moto da 250cc e 305cc cominciarono a vendersi poi successe il disastro”: problemi con la frizione e perdite d’olio perché la gente viaggiava in moto per tratti più lunghi e a maggiore velocità che in Giappone.
- ▶ Honda fu costretta dalle circostanze a vendere motorini 50cc



# Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (4)

---

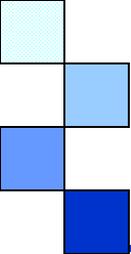
- » I **Superclub** cominciarono a vendersi **attraverso i negozi di articoli sportivi**
- » **1963**: campagna pubblicitaria “**la gente più simpatica va su una Honda**”, un messaggio suggerito per caso da uno studente universitario
- » **Dal 1964 crescita esponenziale** nonostante il passaggio dalle vendite su deposito al pagamento alla consegna



# Honda nel mercato USA: ruolo della pianificazione strategica?

---

- » Errori di calcolo
  - » Casi fortuiti
  - » Acquisizione di esperienza
  - » Genio del signor Honda, fondatore dell'impresa
  - » Fortuna?
- » “E’ spesso il modo in cui l’impresa reagisce alle scelte sbagliate, agli errori e ai casi fortuiti che sfuggono al suo campo visivo a determinare il suo successo nel tempo”  
(Pascale, 1982)

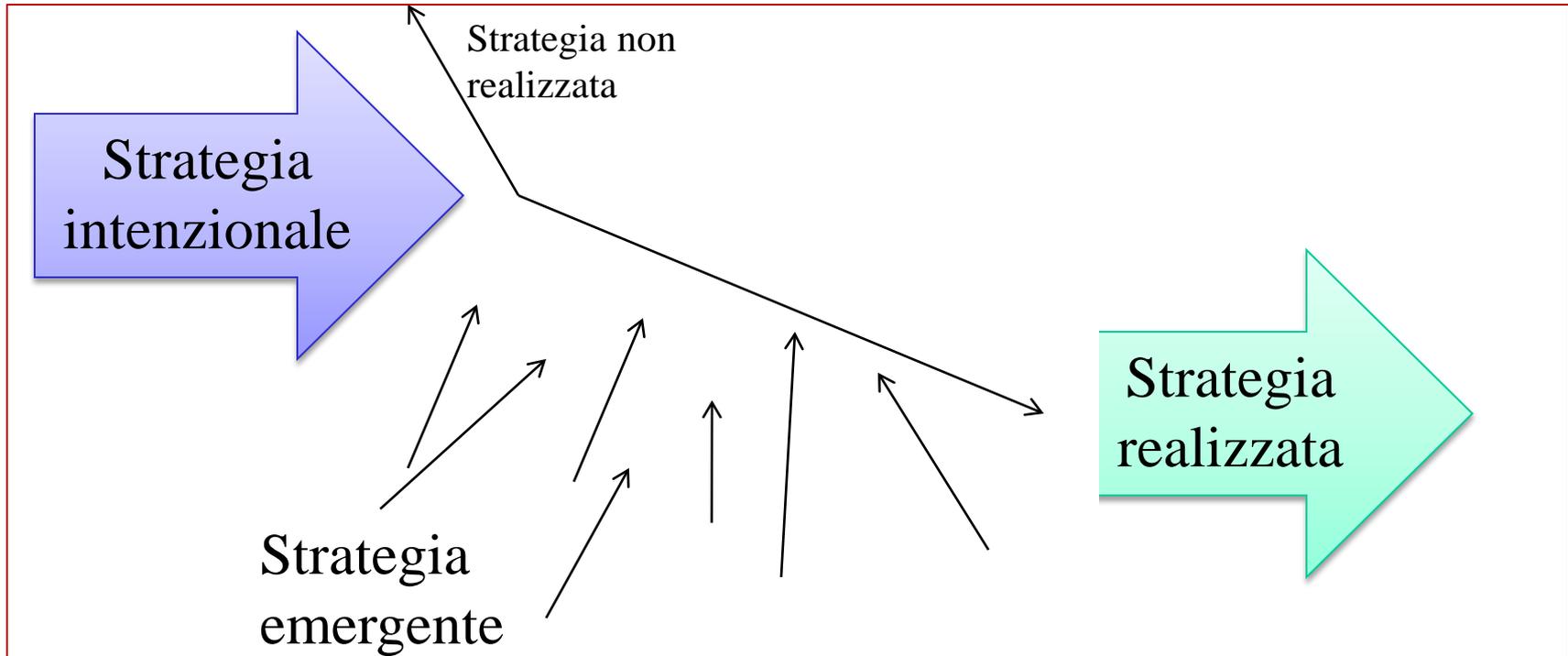


# Strategia pianificata e non pianificata

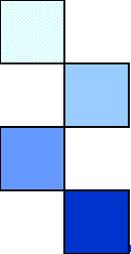
---

- ▶ Nella realtà i piani non funzionano del tutto come **intenzionalmente progettati** (situazioni ambientali e contingenti imprevedibili; previsioni che si rivelano non corrette; ecc.)
- ▶ “la strategia realizzata che osserviamo nella realtà rappresenta solo il 10-30% circa della strategia pianificata” (Grant, 1998, p.37)
- ▶ Coloro che si occupano dell’implementazione **non** sono spesso **coinvolti nella pianificazione strategica**

# Strategia pianificata e non pianificata



- ▶ La strategia evolve attraverso processi di apprendimento che collegano **formulazione ed implementazione**



# L'evoluzione della pianificazione d'impresa

---

» In sintesi:

L'elaborazione della strategia è **sempre necessaria, ma** si fa sempre più ricorso a nuovi strumenti e modalità, diversi dai tradizionali processi di pianificazione (che rimangono validi solo in ambienti stabili)