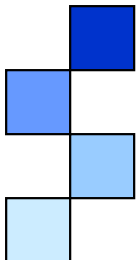
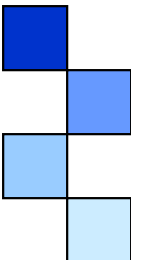
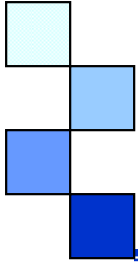


8. IL SIGNIFICATO DELLA STRATEGIA NEI MERCATI EMERGENTI



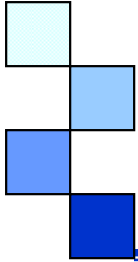
Fabio Cassia



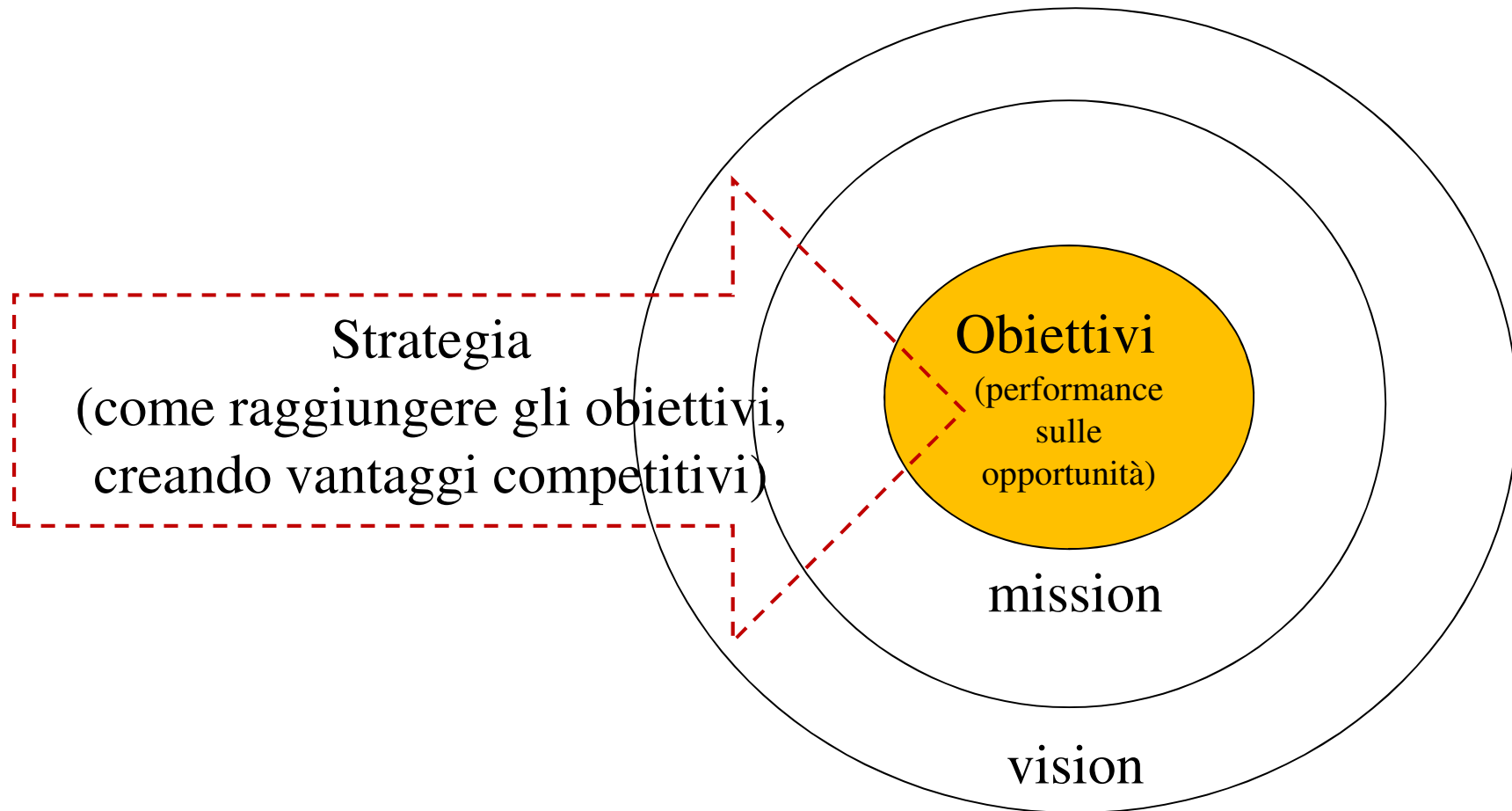


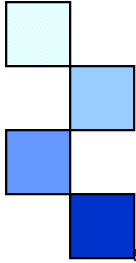
Introduzione

- » Dopo avere selezionato le opportunità sulle quali competere, l'impresa definisce la propria strategia finalizzata al raggiungimento del vantaggio competitivo
- » Cos'è la strategia?
- » Quale significato assume la “strategia” nei mercati emergenti?



Cos'è la strategia





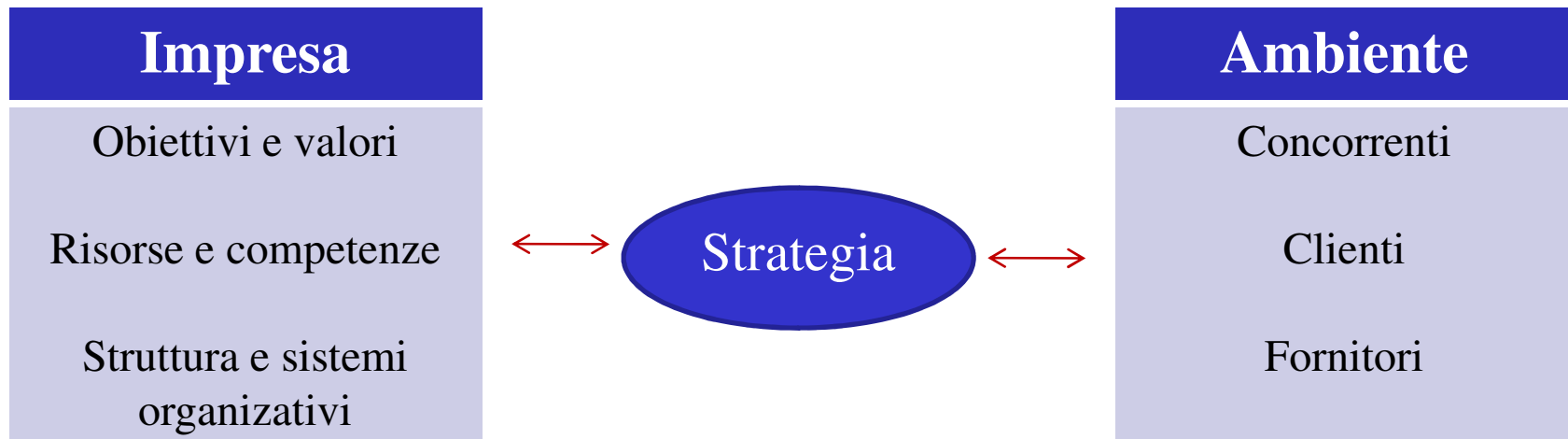
Cos'è la strategia (2)

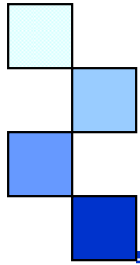
- ▶ **La strategia** è l'arte di utilizzare le battaglie per vincere la guerra
- ▶ **La tattica** è l'arte di utilizzare le truppe in battaglia

Strategia	Tattica
Lungo periodo	Breve periodo
Visione complessiva	Visione particolaristica
Stabilità e rigidità	Flessibilità e adattabilità
Precedente l'azione	Successiva all'azione

Cos'è la strategia (3)

- ▶ “La strategia non è un programma dettagliato o un programma di istruzioni; è piuttosto un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione alle azioni dell'organizzazione” (Grant, 1998)
- ▶ “La strategia non è nemmeno semplicemente il risultato di intuizione ed esperienza” (Grant, 1998)



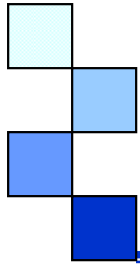


“What is strategy?”, Porter 1996

- ▶ “Strategia competitiva significa **scegliere deliberatamente un insieme differente di attività per consegnare un mix unico di valore**”

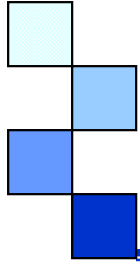
Distinzione tra:

- ▶ **efficienza operativa**: svolgere meglio le stesse attività svolte anche dai concorrenti
- ▶ **strategia competitiva**: svolgere attività differenti dai concorrenti, oppure le stesse attività ma con modalità diverse
- ▶ **Posizionamento strategico** e difendibilità dello stesso nel tempo



“What is strategy?”, Porter 1996

- ▶ **La strategia è compiere trade-off**: scegliere dove non competere e cosa non fare (in termini di prodotti, clienti, modalità utilizzate per servire i clienti)
- ▶ **La strategia è stabilire un coordinamento strategico tra le attività svolte dall'impresa** (visione d'insieme, sintesi,..)
- ▶ **L'efficienza operativa può essere imitata** (con metodo, analisi nel dettaglio, logica, ecc.), ma replicare la combinazione di un intero set di attività (strategia) è molto più complesso

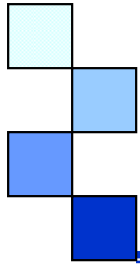


Strategia di Honda nel mercato USA

- » Strategia utilizzata da Honda per entrare negli USA nei primi anni '60

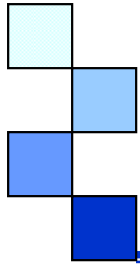


- » Due diverse interpretazioni di tale strategia: quale è corretta?
 - 1) Boston Consulting Group
 - 2) Pascale (1982)



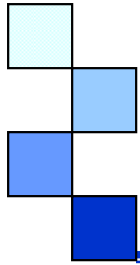
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di BCG (1)

- ▶ **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**)
- ▶ Alla fine degli anni ‘50 Honda entra nel mercato internazionale **con piccoli motocicli, facili da guidare e convenienti (\$250), che piacciono ai più giovani**
- ▶ 570.000 immatricolazioni nel 1960, oltre 1.380.000 nel 1965



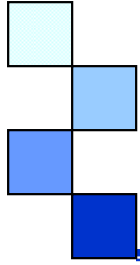
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di BCG (2)

- ▶ Prima del 1960 il mercato USA era servito da: Harley-Davidson, BSA, Triumph, Norton e Moto Guzzi
- ▶ Vendite Harley-Davidson: \$16,6 milioni nel 1959
- ▶ Nel 1959 Honda entra nel mercato USA, iniziando con i motocicli più piccoli e leggeri
- ▶ La Honda aveva una **produttività superiore** a quella dei concorrenti (159 unità per uomo/anno) e **costi inferiori**
- ▶ La Honda **sviluppò il mercato regione per regione**, partendo dalla costa occidentale
- ▶ “**La domanda che Honda riuscì a creare** per moto leggere fu un **successo fenomenale**”
- ▶ Vendite da \$500.000 (1960) a \$77 milioni (1965)



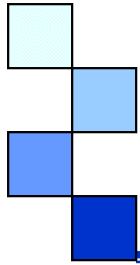
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di BCG (3)

- ▶ Con la campagna pubblicitaria “la gente più simpatica viaggia su Honda”, “si cercava deliberatamente di eliminare l’associazione tra la motocicletta e gli scalmanati”
- ▶ “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, equilibrio tra mercato e progettazione, economicità e affidabilità dei fornitori”
- ▶ Immagine di Honda: focalizzata su differenziali di costi e su prezzi bassi



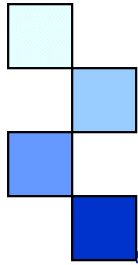
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (1)

- ▶ Nel 1982 Pascale intervista i 6 manager che nel 1959 si occuparono dell'ingresso di Honda nel mercato USA
- ▶ Honda uno dei tanti produttori giapponesi di motocicli del dopoguerra
- ▶ 1950-1951: salto di qualità attraverso 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 bicciletta e nel 1959 vende 168.000 unità attraverso 12.000 rivenditori
- ▶ Nel 1958 due dirigenti Honda iniziano l'esplorazione del mercato americano



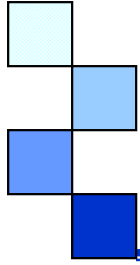
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (2)

- ▶ Negli USA ci sono solo 3.000 rivenditori (solo 1.000 aperti tutta la settimana)
- ▶ 450.000 immatricolazioni all'anno, 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 50cc, 125cc, 250cc, 305cc con una quota del 25% per classe”**



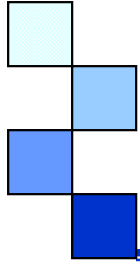
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (3)

- ▶ “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
- ▶ Il problema venne successivamente risolto
- ▶ “I motorini da 50cc li usavamo noi stessi per spostarci in città”



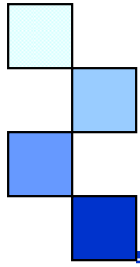
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (4)

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



Strategia di Honda nel mercato USA: alcune riflessioni

- » Errori di calcolo
 - » Casi fortuiti
 - » Acquisizione di esperienza organizzativa
 - » Genio del signor Honda
 - » 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)

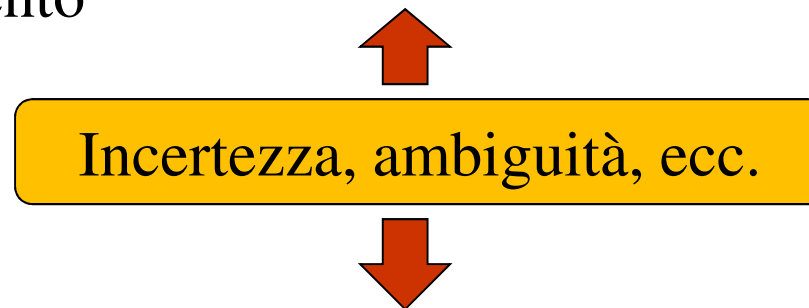


Strategie deliberate ed emergenti (formulation vs formation)

- ▶ Formulazione (top management) => implementazione
- ▶ Nella realtà i piani non funzionano del tutto come intenzionalmente progettati (reazioni a situazioni ambientali e contingenti; previsioni che si rivelano non corrette; ecc.)
- ▶ “la strategia realizzata che osserviamo nella realtà rappresenta solo il 10-30% circa della strategia deliberata” (Grant, 1998, p.37)
- ▶ Coloro che si occupano dell’implementazione **non** sono spesso coinvolti nella pianificazione strategica
- ▶ Markides (2000): la strategia è in parte pianificazione e in parte un processo di tentativi ed errori

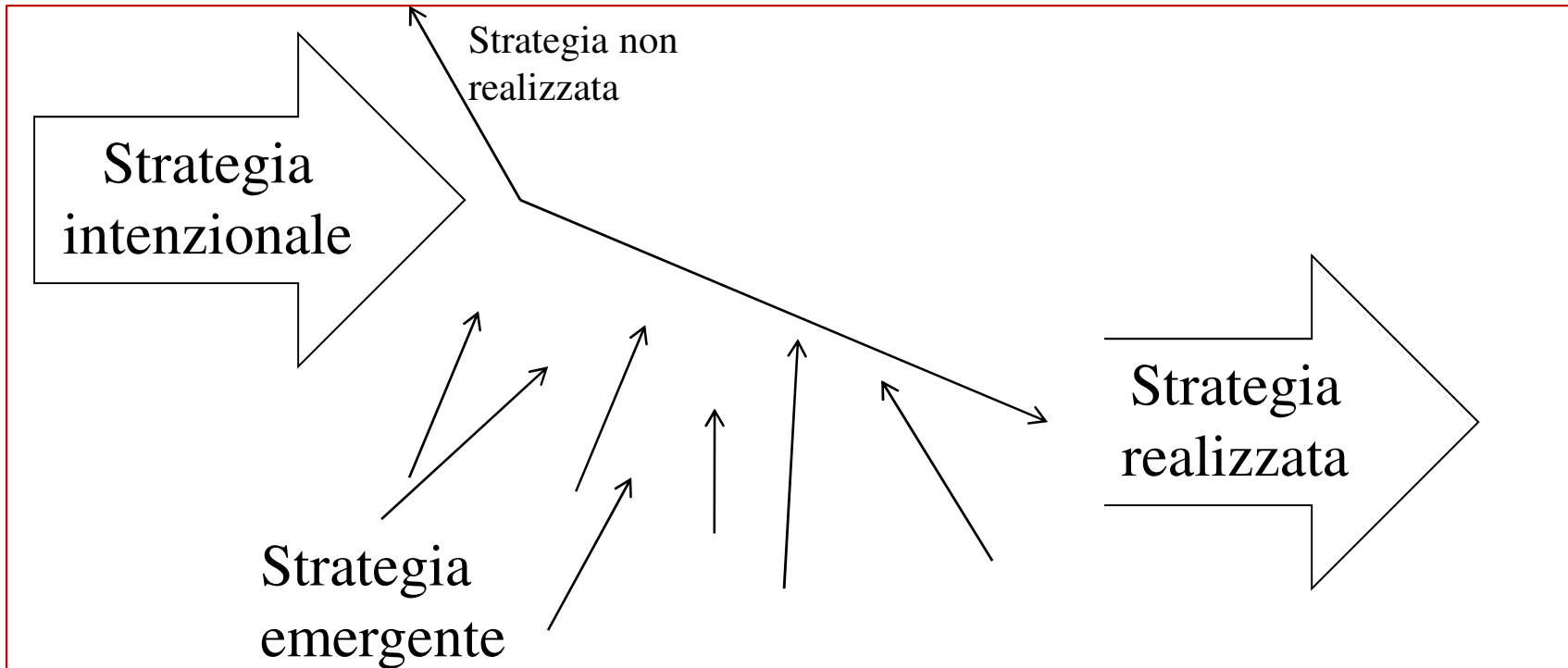
Strategie deliberate ed emergenti (formulation vs formation)

- ▶ **Strategia deliberata**: pianificazione dettagliata a medio-lungo termine e conseguente allocazione delle risorse
- ▶ **Strategia emergente** (Mintzberg, 1998): solo le linee guida fondamentali, il resto “emerge” dall’interazione con l’ambiente, continui aggiornamenti, trasformazioni, apprendimento



“La strategia è il filo conduttore che lega le azioni passate e quelle future (Stacey, 2007)”

Strategie deliberate ed emergenti (formulation vs formation)

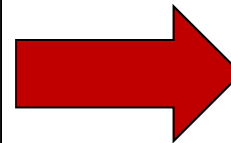


- ▶ La strategia evolve attraverso processi di apprendimento che collegano formulazione ed implementazione

Strategia e mercati emergenti

Mercati emergenti

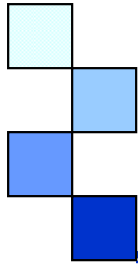
- Elevata turbolenza
- Evoluzioni poco prevedibili
- Percorsi di sviluppo specifici non assimilabili a quelli dei paesi maturi
- Scarsità di dati riferiti al mercato / ai consumatori
 - Informazioni talvolta poco affidabili
- Difficile stima a priori dell'effetto di eventuali manovre operative (es. sul prezzo)



E' possibile realizzare una pianificazione strategica?



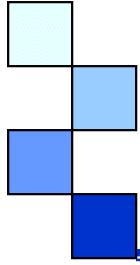
Diverse imprese rinunciano alla pianificazione formale nei paesi emergenti (Walters e Samiee, 2003)



Strategia e mercati emergenti (2)

- » Pianificazione di medio-lungo periodo (risultati non di breve)
- » Elevata necessità di apprendimento (es. lancio di nuovi brand più flessibili nei posizionamenti)

- » In generale, sono necessarie entrambe le componenti evidenziate:
 - pianificazione strategica (definizione del posizionamento strategico e del percorso per creare il vantaggio competitivo)
 - flessibilità (capacità di co-evoluzione con il mercato, disponibilità a frequenti cambiamenti di rotta)



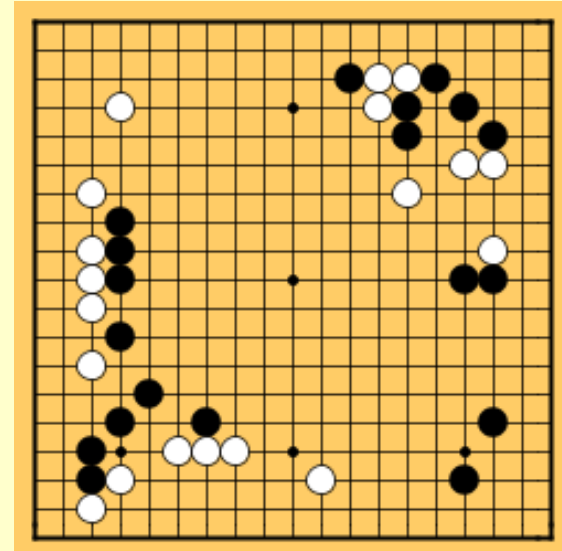
Strategia: interpretazioni “occidentali” ed “orientali” (1)

- ▶ Osservando le strategie di successo dei nuovi “giganti globali” asiatici, Nielsen (2005) rileva come alla loro base vi sia un’interpretazione differente del concetto di strategia
- ▶ **Imprese occidentali:** sconfiggere il nemico attraverso le risorse possedute direttamente
- ▶ **Imprese orientali:** vincere occupando più spazio possibile nel mercato, facendo “terra bruciata” ed evitando la competizione frontale; network e partnership per assicurarsi le risorse necessarie
- ▶ “I due gruppi di attori giocano spesso a giochi differenti”

Strategia: interpretazioni “occidentali” ed “orientali” (2)

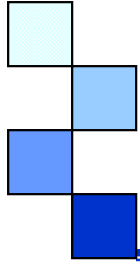
» Il gioco “GO”

- » La strategia ha a che fare con l’influenza globale e le interazioni tra pedine distanti, tenendo a mente l’intera griglia durante le battaglie locali. E’ possibile accettare sconfitte tattiche locali se questo genera un vantaggio complessivo”



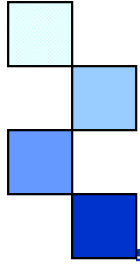
» Gli scacchi

- » Scontro frontale tra i due schieramenti per puntare a catturare il re avversario



Strategia: interpretazioni “occidentali” ed “orientali” (3)

- » Sun Tzu “i più esperti nell’arte della guerra portano il nemico sul campo di battaglia e non viceversa”
- » Utilizzare alleanze e network per creare il proprio scenario competitivo desiderato
- » Sun Tzu: “sconfiggere il nemico senza combattere”
- » L’impresa può ottenere tale obiettivo, puntando a segmenti di mercato marginali per i concorrenti o attraverso approcci indiretti (innovazione scardinante...)



Strategia: interpretazioni “occidentali” ed “orientali” (4)

- ▶ In Occidente prevale il ragionamento di tipo analitico, guidato da criteri di efficienza, e improntato a un'analisi step by step di causa-effetto.

In Cina, come in molti altri paesi orientali, prevale invece un ragionamento di tipo consensuale, guidato dalla realizzazione dell'armonia e basato su una visione olistica e consensuale della decisione (Chee, West, 2005, p. XIV).