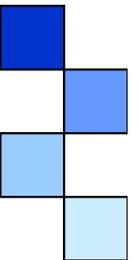
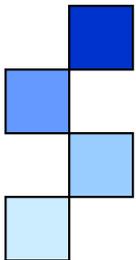
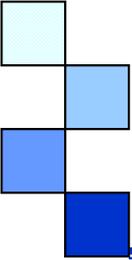


LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA





Premessa

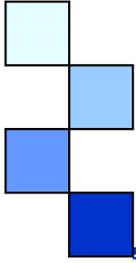
» **Fino ad ora sono stati analizzati**

-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?

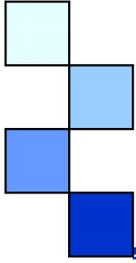
=> **La pianificazione strategica**



La pianificazione d'impresa

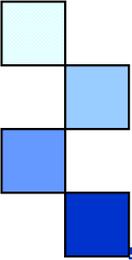
- » **Pianificazione:** formalizzazione in un piano sistematico dell'orientamento strategico dell'impresa (verso quale direzione si muove l'impresa nel medio-lungo periodo?)

- » **Funzioni della pianificazione:**
 - Analisi razionale e complessiva
 - 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

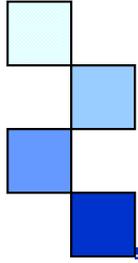
- ▶ La pianificazione è un **processo continuo/iterativo** (aggiustamenti nel tempo attraverso l'apprendimento dai risultati prodotti)
- ▶ **Non tutte le imprese** attuano una **pianificazione articolata** (dipende dal grado di complessità dell'impresa)
- ▶ **Nelle imprese più complesse si distinguono 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

Decisioni strategiche	Decisioni operative (o tattiche)
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

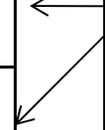
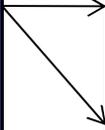
Valori, vision, mission dell'impresa



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

ANALISI SWOT	
STRENGTHS	OPPORTUNITIES
WEAKNESSES	THREATS

**Analisi esterna
dell'ambiente
competitivo**



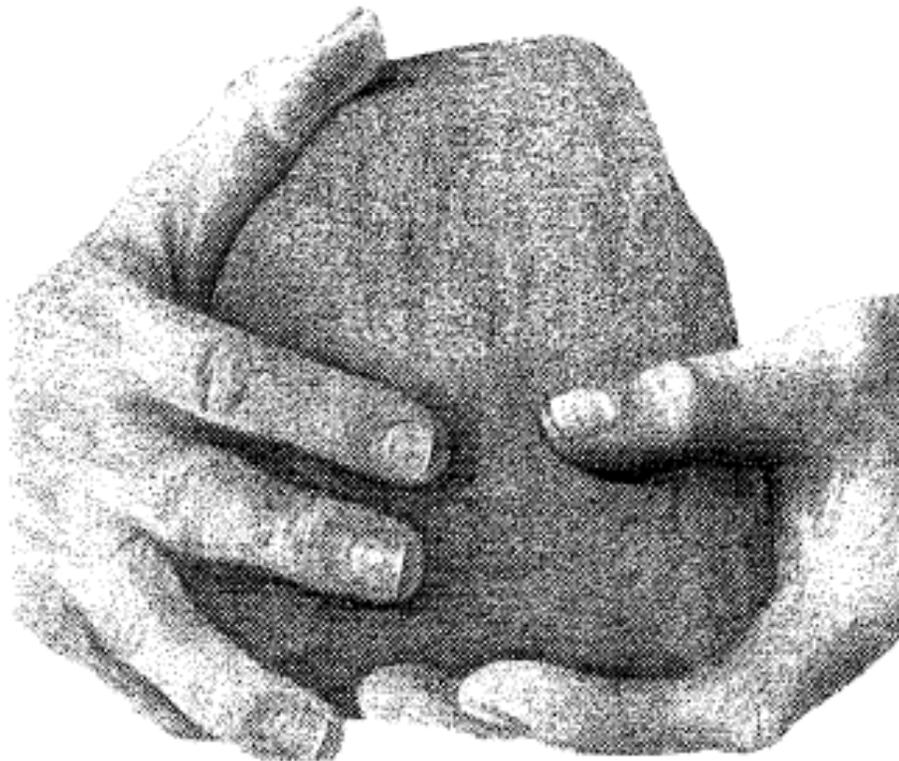
Direzioni strategiche da intraprendere (orientamento strategico)



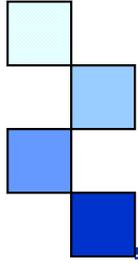
Azioni operative

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”
(Fontana e Caroli, 2009, p.162)

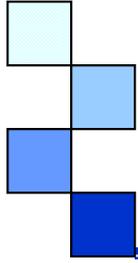


L'ingresso di Honda nel mercato USA: pianificazione strategica?

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

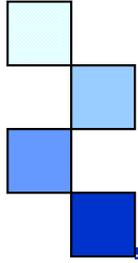


- » Due diverse interpretazioni di tale strategia: quale è corretta?
 - 1) Interpretazione (razionalista) della Boston Consulting Group (BCG)
 - 2) Interpretazione (comportamentista) di Pascale (1982)



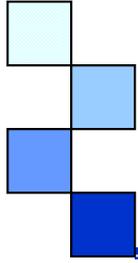
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di BCG (1)

- ▶ **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)
- ▶ 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



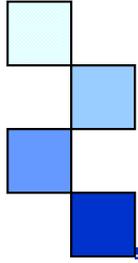
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di BCG (2)

- ▶ Prima del 1960 il mercato USA era servito da: Harley-Davidson, BSA, Triumph, Norton e Moto Guzzi
- ▶ Vendite Harley-Davidson (\$16,6 milioni di vendite nel 1959)
- ▶ Nel 1959 Honda entra nel mercato USA, iniziando con i motocicli più piccoli e leggeri
- ▶ 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)



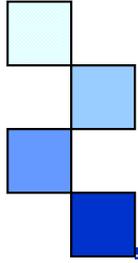
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di BCG (3)

- ▶ 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 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**”
- ▶ Immagine di **Honda: focalizzata su vantaggi competitivi di costo e su prezzi bassi**



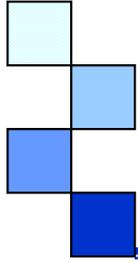
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (1)

- ▶ Nel 1982 Pascale intervista i 6 manager che nel 1959 si occuparono dell'ingresso di Honda nel mercato USA
- ▶ Honda era 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 bicicletta
- ▶ Nel 1958 due dirigenti Honda iniziano l'esplorazione del mercato americano



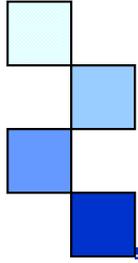
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (2)

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



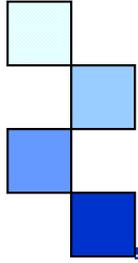
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (3)

- ▶ “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”



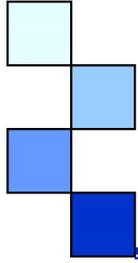
Strategia di Honda nel mercato USA: analisi di Pascale (4)

- » 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



Honda nel mercato USA: ruolo della pianificazione strategica?

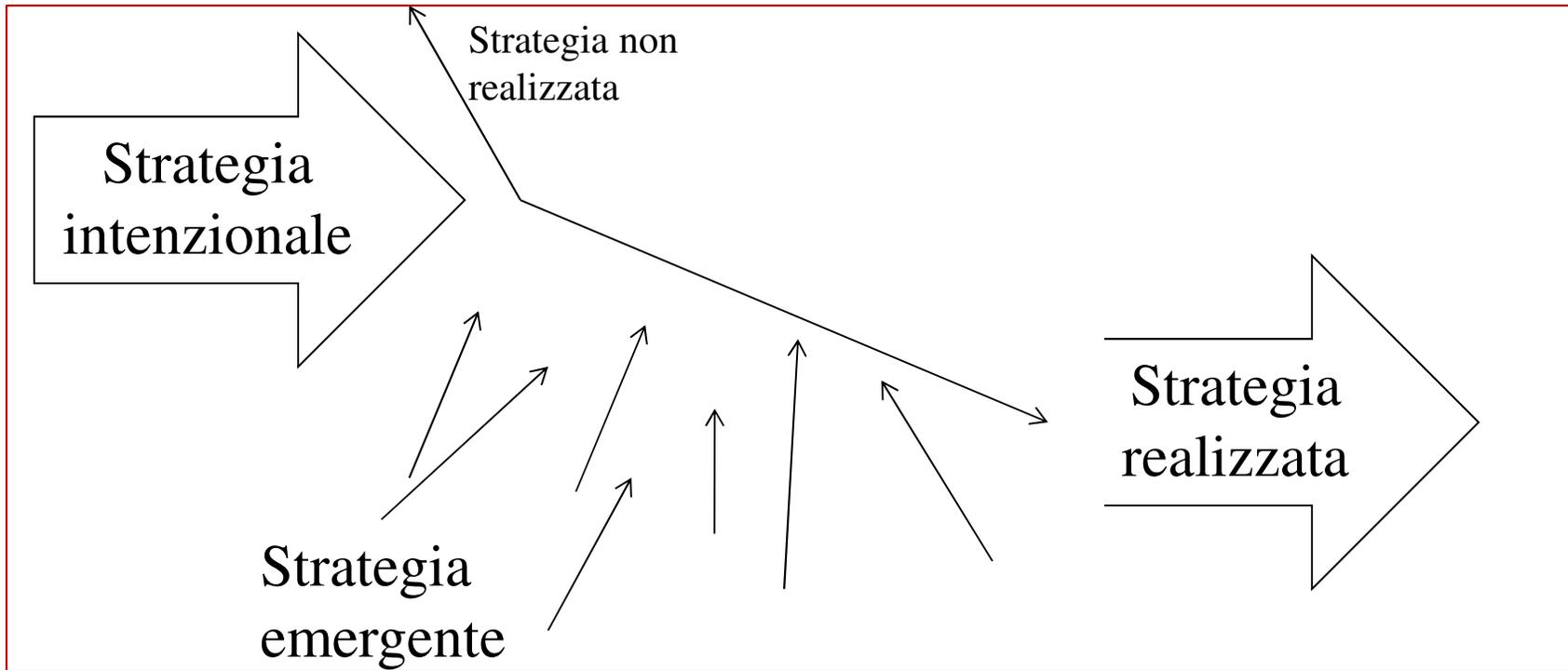
- » Errori di calcolo
 - » Casi fortuiti
 - » Acquisizione di esperienza organizzativa
 - » Genio del signor Honda
 - » Fortuna?
- » “E’ spesso il modo in cui l’impresa reagisce alle scelte sbagliate, agli errori e ai casi fortuiti che sfuggono al suo campo visivo a determinare il suo successo nel tempo”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



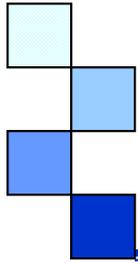
Strategia pianificata e non pianificata

- ▶ 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 pianificata” (Grant, 1998, p.37)
- ▶ Coloro che si occupano dell’implementazione **non** sono spesso **coinvolti nella pianificazione strategica**

Strategia pianificata e non pianificata

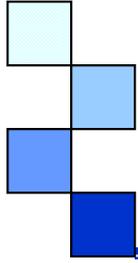


- ▶ La strategia evolve attraverso processi di apprendimento che collegano formulazione ed implementazione



L'evoluzione della pianificazione d'impresa

- 1) Pianificazione di breve termine (budget e scostamenti)
- 2) Pianificazione di lungo termine (anni '50, proiezioni di lungo periodo relative a capacità produttiva, ecc.)
- 3) **Pianificazione strategica** (fine anni '60, variabili ambientali, pianificazione di imprese con molte SBU, uso di matrici BCG, ecc.)
- 4) Management strategico (integrazione tra pianificazione strategica e processi gestionali, processi top-down e bottom-up)

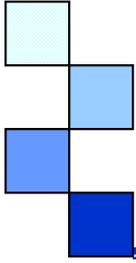


La segmentazione per attività (SBU)

- ▶ **SBU** (strategic business unit o ASA, aree strategiche di affari), definite dalla combinazione **prodotto – mercato – tecnologia** che configura un sistema competitivo in grado di vivere autonomamente se scorporato dall'impresa
- ▶ **La gestione centrale** mantiene le **strategie corporate (cioè che riguardano l'impresa nel suo complesso)**: scelta dei settori in cui investire, allocazione delle risorse, valutazione performance SBU, gestione unitaria dell'impresa

La segmentazione per attività (SBU)





Pianificazione a livello di direzione centrale

- » Ogni SBU attua una propria pianificazione coerente con gli indirizzi della direzione centrale
- » **Alla direzione centrale spettano in ogni caso:**
 - **la determinazione delle SBU** in cui competere (il c.d. portafoglio di SBU)
 - **la gestione degli aspetti trasversali (attraverso le strategie orizzontali)** alle diverse SBU, necessari per l'equilibrio del sistema impresa