

Dipartimento di Economia e Management
Cattedra Economia e Gestione delle Imprese

***“Entrepreneurship e strategia di diversificazione:
Virgin Group ed il nuovo business del turismo
spaziale di *Virgin Galactic*”***

RELATORE

Prof. Alessandro Marino

CANDIDATO

Gianluca Sansone

Matr. 177021

Anno
Accademico
2014/2015

Indice

Introduzione	3
--------------------	---

Parte I

1 Nuovo paradigma: *Effectuation* come principio strategico

1.1 Premessa	6
1.2 La teoria dell' <i>Effectuation</i>	11
1.3 I cinque principi dell' <i>Effectuation</i>	12
1.4 Causation vs <i>Effectuation</i>	16
1.5 Conclusione prima parte	20

2 La diversificazione come strategia di crescita

2.1 La strategia di diversificazione	22
2.1.1 Cenni storici	22
2.2 Descrizione della strategia	24
2.2.1 Diversificazione correlata	30
2.2.2 Diversificazione conglomerale	32
2.3 Come realizzare la diversificazione	34

Parte II

3 Un caso vincente di diversificazione: Richard Branson e Virgin Group

3.1 R. Branson e l'approccio <i>effectual</i>	39
3.2 Biografia di Richard Branson	39
3.3 Leadership	41

3.4 Strategia <i>corporate</i>	49
3.5 Considerazioni di fine capitolo	56
4 Virgin Galactic e il nuovo business del turismo spaziale	
4.1 Il turismo spaziale	58
4.1.1 Cenni storici	58
4.1.2 Scenario	59
4.2 Analisi del mercato del turismo spaziale	62
4.2.1 Analisi del comparto industriale	64
4.2.2 Analisi della domanda	67
4.3 Analisi competitiva	70
4.3.1 Il modello delle cinque forze di Porter.....	72
4.4 Aspetti finanziari	76
4.5 Spaceport	77
4.6 Virgin Galactic	80
4.6.1 Mission e Vision	81
4.6.2 Il viaggio	82
4.6.3 Analisi SWOT	84
4.6.4 Marketing Strategico: Segmentazione, <i>Targeting</i> e Posizionamento	88
4.6.5 Marketing Operativo: il Marketing Plan	91
Conclusione	95
Bibliografia	97
Elenco Figure	103

Introduzione

È opinione corrente e largamente accreditata che gli imprenditori, nell'orientare i propri processi decisionali, si attengano a logiche ferree, rigide analisi di mercato e procedure standardizzate tipiche del mondo aziendale. Ciò è certamente vero nella misura in cui l'attività imprenditoriale venga intesa come attività organizzata, strutturata, volta alla ricerca di profitto e non una iniziativa occasionale, confusa ed azzardata, impostata esclusivamente su base emozionale. Ma per quanto attiene al processo decisionale in sé, si è altresì osservato che gli imprenditori tendono inconsciamente a seguire delle "regole" intuitive che esulano dai libri di testo di business management. Al fine di individuare le dinamiche che dominano questo tipo di processo, le modalità tramite cui l'imprenditore affronta l'incertezza, coglie le opportunità, le sfrutta e giunge velocemente ed efficacemente a nuove iniziative imprenditoriali, sono emerse numerose interpretazioni e teorie sull'imprenditorialità. Una di questa è quella dell'*effectuation*.

Ciò che si vuole approfondire attraverso la presente tesi, è cosa sia e come si sviluppi questa tipologia di approccio al mercato e come l'intuizione della mente imprenditoriale secondo logica effettuale porti al riconoscimento o alla creazione di nuove opportunità di business, tradotte poi in strategie di diversificazione come strumento di crescita. A supporto di tale studio teorico, verrà analizzato il caso pratico di Virgin Group e del suo carismatico leader e fondatore Richard Branson che perfettamente incarna la sintesi di quanto sopra enunciato.

La trattazione verrà quindi sviluppata secondo una logica che procederà dal generale (parte I) al particolare (parte II), prendendo le mosse dalla definizione della teoria dell'*effectuation* ad opera della sua ideatrice Saras Sarasvathy e un'analisi teorica della strategia di diversificazione, le quali costituiscono la prima parte della tesi, per poi arrivare ad descrivere l'approccio strategico caratterizzante il gruppo Virgin fino al caso Virgin Galactic, quale esempio concreto di genialità imprenditoriale secondo logica effettuale e di una vincente strategia di diversificazione (parte II).

Il presente elaborato è stato strutturato in quattro sezioni, come segue:

- Nel primo capitolo viene descritta la teoria dell'*effectuation*, frutto di ricerche svolte su imprenditori esperti ed in possesso di determinati requisiti, ed inerente al processo di ricerca e selezione delle opportunità da parte dell'imprenditore. In tale sezione verrà anche affrontato il confronto tra due distinti tipi di approcci, *Causale* versus *Effectuation*, riconducibile di fatto al *modus operandi* proprio del manager e dell'imprenditore. L'obiettivo sarà quindi, quello di chiarire in che modo gli imprenditori prendano le decisioni in base alle quali poi orientano le proprie azioni e se sia possibile ravvisare in tali comportamenti dei metodi o principi di riferimento a cui si attengono.
- Il secondo capitolo del lavoro prende in esame la strategia di diversificazione come strategia di crescita. In questa sezione ne verranno esaminate le caratteristiche peculiari e le sue possibili declinazioni.
- Il terzo capitolo affronta da un punto di vista pratico ciò che nel capitolo precedente viene descritto a livello di enunciato, attraverso la trattazione di un caso pratico, quello relativo al Gruppo Virgin. Verrà tratteggiata la figura dell'imprenditore che agisce secondo logica effettuale, qui perfettamente rappresentata da Richard Branson, per poi delineare la strategia di diversificazione - priva di un vero e proprio *core business* - propria del gruppo Virgin, al fine di comprenderne le peculiarità che la rendono differente dai concorrenti. Lo scopo principale di questa sezione, che rappresenta il fulcro della tesi stessa, è quindi di interpretare, tramite la teoria dell'*effectuation*, le modalità con cui Richard Branson è stato capace di realizzare un ampio portafoglio di business che spazia dall'etichetta discografica - la *Virgin Records*, divenuta una delle più importanti nella storia della musica contemporanea - alle compagnie aeree, passando per alberghi, telefonia, salute e benessere sino ad arrivare ai viaggi nello spazio che verranno trattati nel capitolo successivo.

Questo capitolo assume molta importanza all'interno del percorso che la tesi si propone di seguire, in quanto rappresenta l'anello di congiunzione tra i primi due capitoli

descrittivi di due aspetti teorici e l'ultimo riguardante l'ultima trovata dell'imprenditore britannico.

- L'ultimo capitolo riguarda la più recente creatura dell'imprenditore britannico: la Virgin Galactic. Un esempio di avventura in un nuovo business coerente con la strategia di diversificazione del portafoglio che caratterizza l'approccio Virgin Group e con la logica di *effectuation* che premia il comportamento proattivo nel captare le opportunità potenziali nascenti dai cambiamenti e dalle evoluzioni nel mercato piuttosto che la sua passiva accettazione. Un'analisi onnicomprensiva del settore del turismo dello spazio che si prefigge l'obiettivo di delineare lo scenario di questo business agli albori, il mercato di riferimento e le sue dinamiche, gli attori principali, lo stato della tecnologia ed il quadro normativo, al fine di evidenziarne potenzialità e limiti. In particolare, a valle di una breve cronologia storica relativa ai viaggi spaziali, verrà trattata l'analisi del comparto industriale e della domanda, l'analisi competitiva del settore sulla base del modello di Porter, l'analisi SWOT tra i due principali attori nel mercato, per poi affrontare il caso specifico Virgin Galactic delineandone gli aspetti relativi alla ricerca di mercato, analisi SWOT e Marketing strategico/operativo in base alle quattro P di Kotler.

Parte I

Capitolo 1

Nuovo Paradigma: Effectuation come principio strategico

1.1 Premessa

Il fenomeno imprenditoriale è stato largamente studiato nel corso della storia del pensiero economico, mostrandosi concettualmente distante dai dogmi della teoria neoclassica e degli studi accademici e dei ricercatori. L'imprenditorialità può essere considerata come l'anello di congiunzione tra il mercato e il mondo dell'innovazione. Nella società moderna innovazione e imprenditorialità vengono considerate le risorse chiave per una crescita economica e aumento del benessere. (Sarasvathy e Dew, 2007)

Molte sono le interpretazioni in merito alla figura dell'imprenditore derivanti dagli studi di importanti autori o da scuole di pensiero, tra questi possiamo ricordare i principali:¹

- La scuola neoclassica, nota per la nozione dell'equilibrio concorrenziale di tipo statico, presenta un'impostazione meccanicistica dell'economia offrendo una interpretazione della figura dell'imprenditore. Secondo la teoria neoclassica l'impresa è un insieme di fattori di produzioni orientati alla produzione di un bene o erogazione di un servizio commercializzato sul mercato ad un prezzo maggiore uguale alla remunerazione di tali fattori. In quest'ottica l'imprenditore non è altro che un fattore della produzione e l'impresa una funzione di produzione che opera secondo logiche note e prevedibili. L'incertezza riguarda prevalentemente fattori esterni e non la macchina. L'imprenditore non è quindi un innovatore, tutti possono divenire imprenditori e per tanto le capacità imprenditoriali non esistono.
- H. Leibenstein, Economista statunitense di origine ucraina (Yanishpol 1922 - Cambridge, Massachusetts, 1994). Professore alle Università di Berkeley (1951-67) e Harvard (1967-87). Il suo contributo più importante alla teoria economica è stato il concetto di *x-efficiency*, definito come l'efficienza con cui un dato insieme di input è impiegato per produrre l'output. Se un'impresa produce il massimo output possibile per il numero di lavoratori e di macchinari, data

¹ Tra gli altri autori che hanno fornito una definizioni di imprenditore ricordiamo: J. B. Say (1767-1832), J. H. von Thunen (1785-1868), Leon Walras (1834-1910), Alfred Marshall (1842-1924), Frank Knight (1885-1972), Ludwig von Mises (1881-1972).

la tecnologia a disposizione, allora è x-efficiente. In base a questo approccio, il ruolo dell'imprenditore era orientato a migliorare le performance delle imprese inefficienti. Lo scopo dell'imprenditore è pertanto *“cercare, scoprire e valutare le opportunità economiche, procurarsi le risorse finanziarie necessarie all'impresa, stabilire accordi vincolati nel tempo, assumersi la responsabilità finale della conduzione dell'impresa, assumersi l'onere dell'incertezza e/o rischio, fornire nuove informazioni in nuovi mercati e leadership al gruppo di lavoro.”* (Liebenstein, 1968, p.74)

- Secondo l'approccio della Scuola Austriaca (Hayek, Kirzner) invece, l'azione dell'imprenditore spinge verso l'equilibrio. La situazione di disequilibrio del mercato viene vista quindi come un'opportunità di profitto: ad esempio in una situazione di eccesso di domanda l'imprenditore compensa aumentando l'offerta portando ad una situazione di equilibrio. L'imprenditore ha quindi la capacità di cogliere le opportunità imprenditoriali nella realtà.
- Per l'economista inglese Mark Casson, professore di Economia presso l'Università di Reading in Inghilterra, l'imprenditore è uno specialista del coordinamento. L'imprenditore cioè si specializza nel prendere decisioni strategiche per il coordinamento di risorse scarse, dove il coordinamento è da intendersi in senso dinamico come una *“benefica riallocazione delle risorse”* ottenibile mediante una loro riallocazione innovativa.
- Secondo G. L. S. Shackle, economista e professore presso l'Università di Liverpool dal 1951 al 1969 (Cambridge, 1903 - Aldeburgh 1992), noto per i suoi contributi nello studio delle decisioni imprenditoriali in condizioni di incertezza l'imprenditore è colui che vede ciò che gli altri non sono riusciti a vedere, e che trasforma tale *alertness*, prontezza, vigilanza, in nuova fonte di reddito per la comunità, in profitto per sé stesso. È quindi in sostanza uno sperimentatore che costruisce connessioni fino a quel momento inesplorate nel mercato e che dà luogo a un processo creativo che non potrebbe esistere se non vi fosse incertezza.²
- *“Innovate or die”* è la celebre espressione dell'economista austriaco J.A. Schumpeter nel suo libro *la Teoria dello sviluppo economico* (1911). Per Schumpeter l'imprenditore è un innovatore, una figura che all'interno delle dinamiche del mercato provoca l'effetto opposto dell'*“imprenditore”* austriaco. Infatti mentre per la scuola austriaca era una forza che portava verso l'equilibrio, per Schumpeter l'imprenditore distrugge la situazione di equilibrio, il cosiddetto *“stato stazionario”*, sfruttando le risorse che ha a disposizione in nuovi usi tramite nuove combinazioni introducendo nuovi prodotti, nuovi processi per produrre beni creando nuovi mercati, scoprendo nuove risorse per materie prime, riorganizzando la struttura di un settore. Il

² Interessante il pensiero di Rosenberg (2004) sintetizzabile nell'uguaglianza: *History of uncertainty = History of innovation.*

mercato infatti viene visto come un luogo all'interno del quale la creatività e l'innovazione devono prendere il sopravvento e la concorrenza come una competizione tra gli innovatori e gli imitatori. L'imprenditore schumpeteriano è un innovatore e, dato che l'innovazione è quindi ciò che fino a quel momento è rimasta una conoscenza non commercializzata, l'imprenditore deve essere il primo ad innovare. Il secondo sarà un semplice imitatore attratto dal valore aggiunto apportato dall'innovatore. Le altre attività finalizzate al proseguimento del business vengono considerate attività di routine non rientranti nell'imprenditorialità. È interessante notare che nell'ottica schumpeteriana se un'attività di tipo economico non è innovativa allora non si può parlare di imprenditoria. Schumpeter distingue inoltre la figura dell'imprenditore qui sopra delineata dalla figura del capitalista, definito come colui che apporta il capitale finanziario investendo nell'innovazione.

“A person will carry out a new combination, causing discontinuity, under conditions of Task-related motivation, Expertise, Expectation of personal gain, and a supportive environment.”

Bull I., Willard G.E. (1993)

La breve digressione sopra riportata circa la figura dell'imprenditore offre numerosi spunti riflessivi, come la capacità innovativa e l'aspetto motivazionale offerti dalla teoria schumpeteriana, che verranno ulteriormente ripresi ed approfonditi nella teoria di Sarasvathy, analizzata più appropriatamente nelle pagine seguenti.

La ricerca dell'opportunità rappresenta una condizione necessaria per poter parlare di *imprenditorialità* (Shane e Venkatarman, 2000). I concetti di *exploitation*, *exploration* e *prior knowledge* assumono un peso importante nelle decisioni che portano allo sfruttamento di un'opportunità imprenditoriale.³

Al fine di analizzare il processo decisionale che spieghi le azioni intraprese dall'imprenditore nello sfruttare le opportunità è possibile identificare due teorie principali: *Discovery Approach* e *Creative Approach*.⁴

- *Discovery Approach*: considera le opportunità imprenditoriali come entità esistenti apriori, fenomeni oggettivi che esistono indipendentemente dall'azione

³ Al riguardo, per ulteriori approfondimenti, si veda rispettivamente per i primi due concetti Dannells e Erwin (2002), “The dynamics of product innovation and firm competences”, per il concetto di *prior knowledge* Shane (2000) “Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities”.

⁴ Si veda Alvarez & Barney (2007).

dell'imprenditore. Il fattore velocità gioca un ruolo rilevante nel processo di scoperta.

- *Creation Approach*: suggerisce che le opportunità economiche esistono in quanto frutto dell'attività dell'imprenditore, e non sono entità a se stanti. Infatti l'imprenditore è artefice della creazione dell'opportunità stessa, non un mero scopritore. (Barney 2007, Saraswathy 2010)

Lo sfruttamento economico dell'opportunità intesa come azione imprenditoriale è comune ad entrambe le impostazioni teoriche e l'imprenditore è colui che avvia il processo imprenditoriale, ma la differenza riguarda le modalità di raggiungimento dell'opportunità.

Nelle pagine precedenti abbiamo sinteticamente esplorato il concetto di *"imprenditore"* ed il ruolo che ad esso hanno assegnato nelle varie epoche le differenti scuole di pensiero economico. Al fine di procedere nella trattazione è opportuno definire cosa si possa intendere per *"imprenditorialità"*.⁵

Secondo gli economisti Baron e Tang, *"l'imprenditorialità è vista come sorgente dell'innovazione e l'innovazione come componente necessaria per il successo di un'impresa."* (Baron e Tang, 2011)

É quindi *"un processo in cui le opportunità – emergenti da una complessa dinamica tra fattori sociali ed economici – sono riconosciute da specifici individui imprenditori - che adottano diverse strategie per convertirle in benefici economici tangibili."* (Shane e Venkatarman, 2000)

"Entrepreneurship as a scholarly field seeks to understand how opportunities to bring into existence "future" goods and services are discovered, created and exploited, by whom and with what consequence." (Venkataraman, 1997)

Ancora, bisogna intendere l'imprenditorialità *"non solo come riconoscimento di opportunità ma come creazione di opportunità."* (Alvarez e Barney, 2007)

Ma da cosa dipende l'imprenditorialità?

⁵ Gli autori utilizzano molti termini con riferimento alla *corporate entrepreneurship: intrapreneurship* (Kuratko et al., 1990), *internal corporate entrepreneurship* (Schollhammer, 1982), *corporate ventures* (Ellis and Taylor, 1987; MacMillan et al., 1986), *venture management* (Veciana, 1996), *new ventures* (Roberts, 1980) and *internal corporate venturing* (Burgelman, 1984), Ferreira, J. (2001).

L'imprenditorialità è un processo la cui comprensione risiede nella dialettica tra individuo e contesto. Gli attori del mercato sono imprese, e le imprese sono organizzazioni, ed ogni organizzazione è un'entità sociale guidata da obiettivi, progettata come sistema, deliberatamente strutturata e coordinata al soddisfacimento degli stakeholder. Ogni organizzazione è quindi un unicum e percepisce le opportunità offerte dal mercato in maniera soggettiva. L'idea è che gli imprenditori utilizzino le risorse a disposizione per influenzare il futuro, senza bisogno di prevederlo analizzando in modo razionale le possibili alternative.

"The reasonable man adapts himself to the world. The unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore all progress depends on the unreasonable man."
(Bernard Shaw, 1934)

Il dibattito sulle dinamiche che guidano il comportamento degli imprenditori riguarda solitamente la loro creatività, tolleranza al rischio, e il desiderio di raggiungere il proprio obiettivo.⁶ Si parla di un ambito collegato con la psicologia e di tratti spesso non apprendibili tramite i classici approcci accademici. Gli imprenditori costantemente prendono decisioni e agiscono di conseguenza. Ma in che modo? Come procedono? Da dove partono? Ci sono dei metodi o dei principi a cui si attengono? Da cosa è guidato il processo del loro *problem solving*?

Per rispondere a tali quesiti Saras Sarasvathy, professoressa presso l'Università Darden School of Business in Virginia, condusse degli studi al fine di determinare il comportamento dell'imprenditore con l'obiettivo di trasferire tale approccio agli aspiranti futuri. I suoi studi mostrano come gli imprenditori più esperti abbiano di fatto sviluppato questo tipo di capacità, caratteristiche e processi mentali consentendo loro di affrontare la complessità di ambienti mutevoli in maniera molto più efficace. Questa è la teoria chiamata Effectuation.

Le sue ricerche (Sarasvathy 2008) iniziarono quando era una studente alla Carnegie Mellon University sotto la guida del famoso premio Nobel Herbert Simon, su imprenditori esperti al fine di scoprire cosa rende l'imprenditore un bravo imprenditore. Per quanto riguarda la campionatura selezionò esperti imprenditori che avessero almeno 15 anni di esperienza alle spalle e che avessero avviato diversi business seppur fallimentari. Sarasvathy individuò 245

⁶ La propensione al rischio è un tema centrale nella letteratura imprenditoriale. Busenitz L.W. (1999)

imprenditori americani di cui 27 decisero di partecipare. Le imprese mostravano ricavi che rientravano tra i 200 milioni ai 6,5 miliardi di dollari, dal settore ferroviario ai giocattoli.⁷

L'esito della campionatura fu il seguente: 89% degli imprenditori che aveva fondato o diretto imprese per più di 15 anni e che aveva dato luogo a più idee imprenditoriali di cui almeno una aveva portato ad un IPO di successo, metteva in pratica l'effettuazione più del ragionamento causale.

Per affinare la sua ricerca, Saras Sarasvathy presentò agli imprenditori individuati il caso di un ipotetica start-up chiedendo loro di scegliere tra 10 opzioni quella che il fondatore di ciascuna impresa avrebbe dovuto implementare al fine di costruire il proprio business.

I risultati si tradussero nell'*Effectuation*.

1.2 La Teoria dell'*Effectuation*

L'*Effectuation* è un approccio, una modalità del ragionamento che gli imprenditori usano e possono usare, una volta apprese il metodo, per avviare un'attività imprenditoriale. Esso fornisce uno strumento per meglio gestire le incognite del futuro, chiaramente imprevedibile per sua stessa natura. Questo tipo di logica può essere classificata nella tipologia di strumenti di *problem solving* sviluppati dalla scienza cognitiva. L'*effectuation* viene descritta dalla sua ideatrice, Saras Sarasvathy, come un metodo per gli imprenditori per interagire con l'ecosistema in cui operano e per co-creare idee, prodotti, servizi, imprese e mercati. È un approccio scientifico differente dal modello causale, metodi predittivi o ricerche di mercato. L'*effectuation* si mostra infatti come un approccio più creativo e trasformativo. Invece di controllare il futuro attraverso predizione, l'*effectuation* basa il controllo sul futuro tramite la co-creazione e perciò evita la necessità di predire il futuro. È una logica di pensiero che accompagna gli imprenditori nell'intraprendere un business e che fornisce un modo tramite cui governare il futuro. L'*effectuation* consente di trasportare le idee all'interno di prodotti o servizi vendibili all'interno di un mercato. In tale contesto, l'imprenditore agisce nella ricerca di partner con i quali co-creare.

L'*effectuation* non è pertanto un modello matematico basato su algoritmi che passo dopo passo in un certo numero di step suggeriscono cosa fare evidenziando lo step successivo, ma

⁷ Per ulteriori approfondimenti, la ricerca completa è presente nell'articolo: Causation and effectuation processes: A validation study, G.N. Chandler et al.

è piuttosto, come già ricordato, una tecnica di *problem-solving* che fonde insieme formulazione ed investigazione per raggiungere un risultato desiderato, come ad esempio il “*doing the do-able*” secondo cui gli imprenditori modellano il futuro cercando di ridurre al minimo una possibile predizione di esso.

Come mette in evidenza la prof. Sarasvathy nel suo studio, la maggior parte degli aspiranti imprenditori tende a rinunciare alle proprie idee imprenditoriali perché ritiene di non avere un'idea valida, di non avere la disponibilità di denaro richiesta al fine dell'implementazione, perché è avversa al rischio o perché non ha le adeguate partnership nel settore. Alla luce delle sfide sopra elencate, la prof. Sarasvathy ha basato la sua teoria su cinque principi fondamentali che costituiscono il cosiddetto “*effectual cycle*”, graficamente rappresentato nella figura 1.1.

1.3 I cinque principi dell'Effectuation

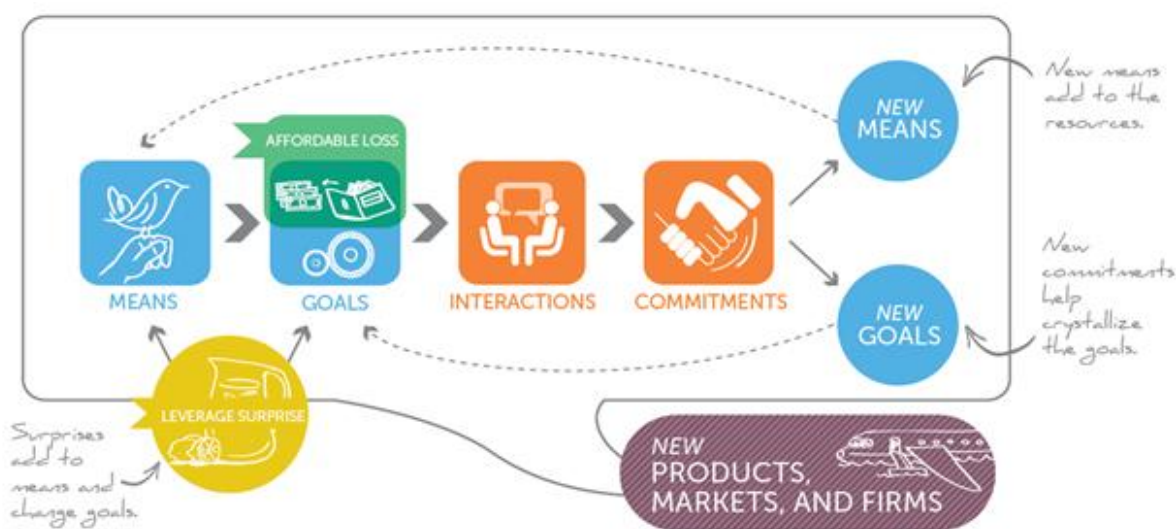


Figura 1.1: I cinque principi e l'Effectual Cycle. Fonte: www.effectuation.org

1) Bird-in-hand o *start with your means*

Il primo dei cinque principi suggerisce all'imprenditore di partire dai mezzi disponibili, da ciò che si ha, da quello che si sa (*Know who you are, what you know, and who you know*). Ciò

implica quindi di non aspettare l'opportunità perfetta, ma di agire basandosi su ciò che si ha già a disposizione. Solamente dopo questa prima analisi, l'imprenditore incomincia ad immaginare le possibili conseguenze che potrebbero essere originate dai suoi mezzi, contrariamente con quanto avviene invece col *casual reasoning* che non prevede la pre-determinazione di obiettivi o identificazione di opportunità.

La visione classica in base a cui viene percepito l'imprenditore pone l'accento sulla *prediction*, sulla possibilità cioè di fare proiezioni, di costruire scenari futuri. L'*effectuation* invece si basa sui propri mezzi, sullo scenario disponibile e visibile al momento, data l'indeterminatezza della predizione in un contesto caratterizzato dalla fluidità. Il focus è quindi sui mezzi non sui *goals* ossia gli scopi (Figura 1.2 e 1.3). L'imprenditore immagina una traiettoria ma soprattutto cerca di portare con sé ciò che gli serve per affrontare il cammino invece di definire e ridefinire il pre-set di obiettivi.

II) Perdita sopportabile - Affordable Loss

Il principio della "perdita sopportabile" pone l'imprenditore di fronte alla scelta sul come agire non tanto sulla considerazione dei propri mezzi come infinita ma basandosi sulla ponderazione di cosa può perdere o permettersi di perdere. L'attrattività di una determinata scelta strategica viene descritta quindi in base alle possibili opzioni future che essa permette di intraprendere e sulla base della loro sostenibilità finanziaria. Il focus è quindi spostato sul dimensionamento delle possibili perdite piuttosto che sulla massimizzazione dei ritorni. Con questo approccio si limita il rischio, contrariamente invece a quanto avviene con il modello Casuale che cerca di prevedere innanzitutto i ritorni economici e poi in un seconda fase cerca di minimizzare i rischi associati.

Ciò non significa che gli imprenditori non abbiano degli obiettivi, ma dato un set di obiettivi questo può cambiare con il trascorrere del tempo. Più che analizzare meticolosamente il segmento di mercato in relazione a quelli che sono i potenziali ritorni, gli imprenditori che agiscono su base effettuale tendono a raggiungere il mercato in maniera più efficiente possibile in termini di costi e di tempo. È questa la chiave di lettura che l'imprenditore applica nell'elaborazione delle decisioni strategiche.

"The effectuator prefers options that create more options in the future over those that maximize returns in the present." (Sarasvathy 2001, p.252)

Questo è il principio che Sarasvathy chiama “*Affordable Loss*”.

III) Concetto di alleanza - Crazy Quilt

Il terzo principio è il “*Crazy Quilt*” che si basa su una concezione particolare dello sviluppo dell’impresa. Mentre in un modello statico di imprenditorialità, basato sulla *prediction*, l’imprenditore non ha una stringente necessità di raccogliere intorno a sé i propri azionisti, la logica dell’*effectuation* implica invece il pieno coinvolgimento degli stessi nell’avventura imprenditoriale in qualità di chiavi d’accesso alla risoluzione di problemi quali l’approvvigionamento delle risorse, l’apertura di nuovi mercati, il reperimento dei mezzi finanziari, ecc... , che di volta in volta potranno presentarsi. L’idea imprenditoriale viene quindi ottimizzata proprio grazie ai contributi fondanti degli stakeholder ed il network di conoscenze ad esso collegato diviene la via per aprire nuove collaborazioni, eventuali partnership, anche con imprese concorrenti, sulla base del principio che la condivisione di più mezzi porta ad una maggiore creatività. Visione, quest’ultima, radicalmente opposta a quella basata sul *casual reasoning* che partendo dall’analisi competitiva presuppone invece che i vari concorrenti nel settore di riferimento siano rivali e non collaboratori.

Il *Crazy Quilt* introduce quindi il concetto di *network*, cioè l’importanza di comunicare con i potenziali clienti e partner e costruire una rete di “portatori di interessi” anziché un’analisi competitiva.

IV) Lemonade

Questo è il quarto principio che può essere simbolicamente rappresentato dal seguente motto: “*If the world gives you lemons, make a lemonade*”. Il senso implicito in questa affermazione è che trovandosi l’imprenditore ad operare in un contesto in continua evoluzione è necessario far leva sulle opportunità invece di adagiarsi su logiche che minimizzano il rischio il più possibile. Un esempio potrebbe essere il seguente: progettare una barca in grado di “surfare” le onde anziché limitarsi a costruire un natante semplicemente in grado di non capovolgersi. Cercare di percepire gli imprevisti come opportunità, sfruttando il fattore sorpresa per orientarsi verso nuove alternative di business. Di tutt’altro approccio è il *casual reasoning* che invece tende ad evitare sorprese o

inaspettati risultati simulando tutte le possibili realtà attraverso i cosiddetti “*what-if scenarios*” miranti ad individuare il peggiore scenario tra i possibili (c.d. “*worst case*”). È quindi evidente come ancora una volta la logica dell’*effectuation* implichi la flessibilità piuttosto che il rimanere legati in maniera rigida e vincolante agli obiettivi prefissati.

V) Pilot in the plane – Worldview - Non predictive control

L’ultimo principio che riassume l’intera idea dell’*effectuation* è quello riguardante il ruolo del controllo. Gli imprenditori generalmente si focalizzano sulle attività sotto loro controllo, una serie di azioni che portano, o dovrebbero portare, al raggiungimento dei risultati desiderati. Tipicamente, la razionalità, la predizione, l’analisi della situazione vengono utilizzati nel paradigma della *prediction* poiché si basano sull’ipotesi di un ambiente stabile. Il principio del “*Pilot in the plane*” invece, svincolandosi dalla dicotomia controllo/predizione del futuro, ci fornisce un’idea fondamentale per competere che muta l’approccio verso il mercato da aggredire: il futuro non si predice, si crea.

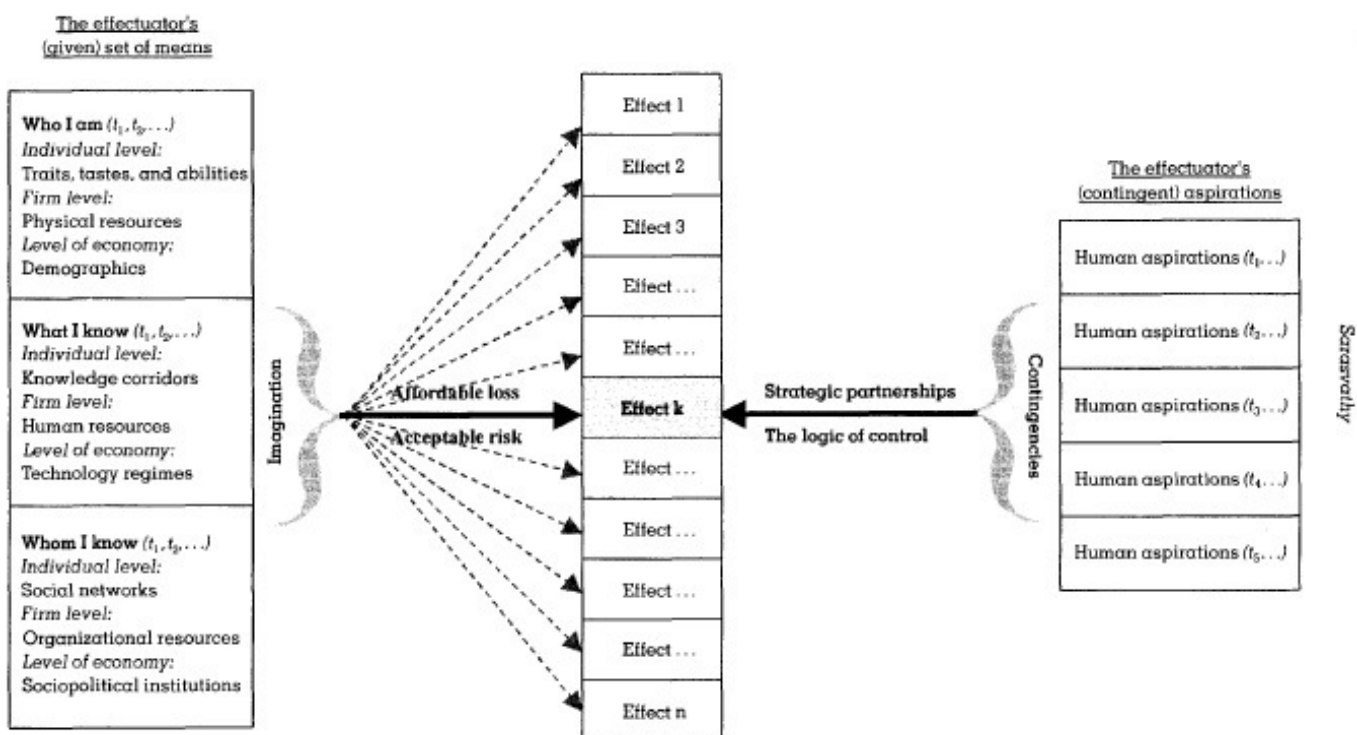


Figura 1.2: La teoria dell’*effectuation*. Fonte: Sarasvathy (2001)

1.4 Causation vs Effectuation

Oltre ai cinque principi appena descritti, è opportuno ai fini della trattazione approfondire la distinzione tra i due distinti approcci metodologici cui si è fatto cenno in precedenza:

- Il modello causale è caratterizzato da un focus sul raggiungimento degli obiettivi desiderati attraverso una specifica quantità di mezzi, ossia il processo inizia da molte alternative per raggiungere un unico obiettivo. Gli obiettivi vengono quindi predeterminati e i mezzi si attivano al fine di raggiungerli. Esso comporta l'utilizzo di tattiche di *search* e *select* e si basa sulle teorie di management. Il motto che meglio identifica questo approccio è: *"If I can predict the future, I can control it"*.
- Il modello effettuale invece parte da un set di alternative per giungere a differenti conclusioni. La fase iniziale del processo non è quindi la definizione degli obiettivi, tutt'altro. Si parte infatti dai mezzi disponibili per poi raggiungere obiettivi senza prefissarli apriori. L'idea di base della teoria di Sarasvathy è che non è necessario predire tutto in anticipo, ma agire e controllare i risultati. Come abbiamo già ricordato, può essere definita come una metodologia di approccio *problem solving* in cui il futuro viene assunto come un dato fondamentalmente imprevedibile ma gestibile attraverso la flessibilità ed un continuo riposizionamento degli obiettivi al mutare delle condizioni. È una logica di esperienza imprenditoriale che entrambi gli imprenditori esperti o principianti possono usare in un ambiente altamente imprevedibile. In questo caso, il motto rappresentativo diventa: *"If I can control the future, I do not need to predict it"*.

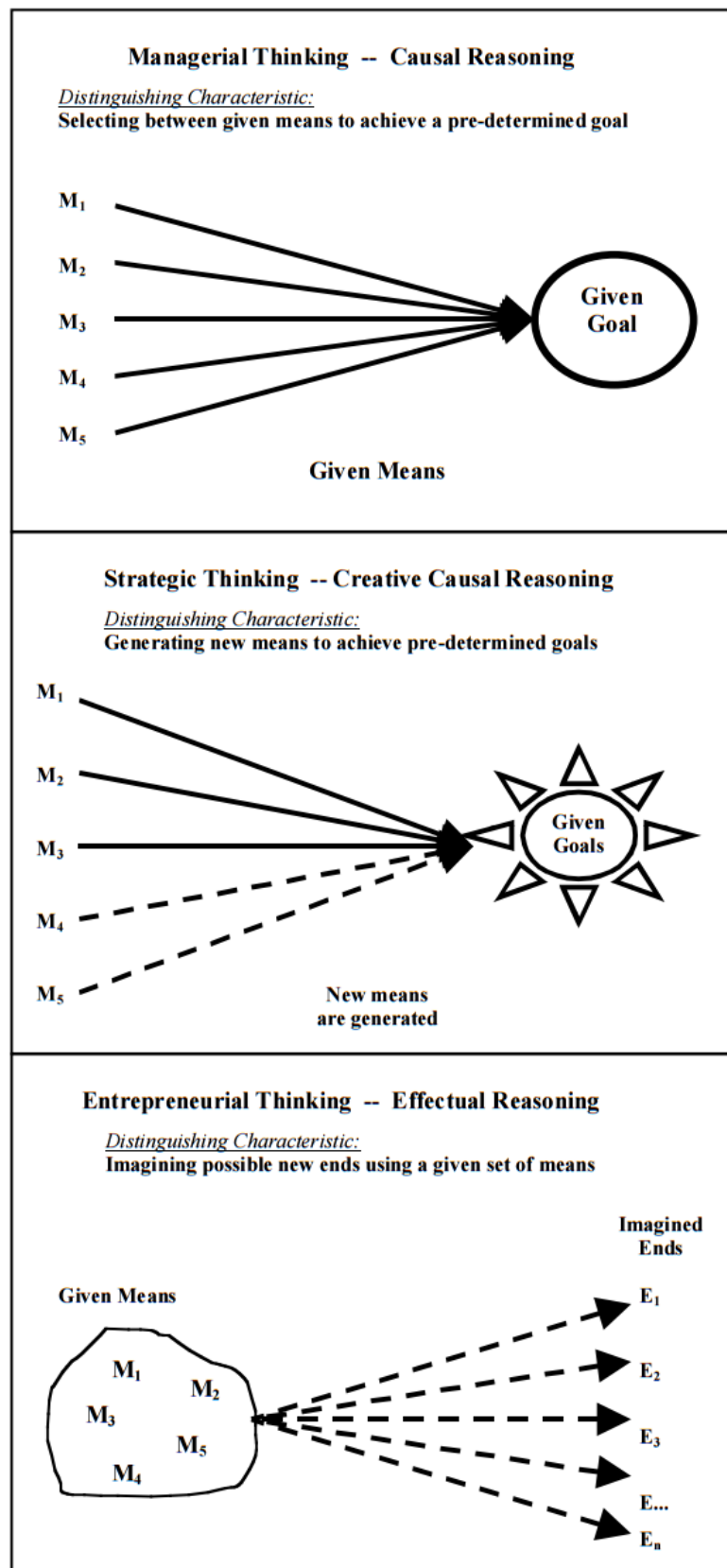


Figura 1.3: *Effectual vs Casual Reasoning*. Fonte: Sarasvathy (2001)⁸

Il grafico sopra riportato (Figura 1.3) esplicita quanto detto a proposito dell'*effectuation*: sposta il focus sull'utilizzo dei propri mezzi al fine di raggiungere nuovi e differenti obiettivi.

⁸ Sarasvathy, S.D., What makes entrepreneurs entrepreneurial?, *Harvard Business Review*, 2001.

I mezzi disponibili possono essere classificati in tre categorie:⁹

1. “*Who they are*” →abilità preferenze tratti della personalità
2. “*What they know*” →esperienza, competenza formazione professionalità
3. “*Whom they know*” →ossia reti sociali e professionali (approccio analogo a quello della Resource Based View).¹⁰

Da notare come quindi come tale teoria fonda insieme tre importanti fattori: lo spirito imprenditoriale, le sue conoscenze e la logica del network, sottolineando l'importanza dell'imprenditore sia a livello individuale che aziendale dal punto di vista delle partnership strategiche. Tramite l'utilizzo di questi tre tipi di mezzi l'imprenditore inizia ad immaginare e implementare i possibili effetti che possono essere realizzati. Utilizzando le proprie risorse personali ed il network, l'imprenditore riesce a sfruttare le opportunità entrando in nuovi mercati in brevi periodi di tempo e con bassi livelli di rischio.

Un ulteriore aspetto della *Effectuation Theory* da evidenziare è l'applicabilità ai contesti caratterizzati da rischio e incertezza. Sarasvathy infatti sostiene che tale logica risulta molto efficace nelle situazioni estremamente incerte e ad alto rischio, nonché in quelle aree dove il fattore umano gioca un ruolo fondamentale nel modellare il futuro, laddove invece un approccio di tipo causale sarebbe poco incisivo. Si pensi ad esempio ad una nuova impresa che si appresta a competere in un ottica internazionale: in tale caso lo scenario che si verrà a creare sarà di difficile previsione ed il ruolo imprenditoriale diventa quindi determinante per lo sviluppo dell'impresa. (Harms & Schiele, 2012)¹¹

“Causation processes are excellent at exploiting knowledge. Effectuation processes are excellent at exploiting contingencies.” (Sarasvathy 2001, p.250)

Sarasvathy per spiegare meglio la logica causale fa riferimento all'approccio della concezione classica basata sull'analisi dell'impresa, dell'ambiente esterno, del grado di competitività del settore e dalla redazione di un accurato *business plan* che delinei il più possibile lo scenario

⁹ Per ulteriori approfondimenti si veda l'interpretazione data dalla teoria della “Entrepreneurial bricolage”, la quale cerca di capire come gli imprenditori si comportano in virtù dei limiti delle risorse di cui dispongono. Le ricerche in merito hanno mostrato che le imprese tendono a ricombinare le risorse disponibili per sopravvivere nel mercato affrontando le incertezze che lo caratterizzano, nonostante i vincoli che le risorse stesse impongono. Senyard, Julienne M., Baker, Ted, & Steffens, Paul R. (2010)

¹⁰ Si veda la teoria Resource Based View, un'analisi di tipo endogeno che evidenzia l'importanza delle risorse tangibili (finanziarie e materiali), intangibili (tecnologie, conoscenze e relazioni) e risorse umane. Vedi Wernerfelt (1995).

¹¹ Si veda Harms e Schiele (2012) per approfondimenti sul confronto tra il processo imprenditoriale di tipo causale e *effectual* nell'entrata in un mercato internazionale.

di riferimento e consenta di fare una previsione dettagliata in termini temporali dei ritorni sugli investimenti. Una logica legata quindi ai concetti di posizionamento e pianificazione di marketing, come mostra la figura 1.4: definizione del mercato, segmentazione, targeting e posizionamento. In questa ottica l'impresa sceglie ed implementa una strategia standard al fine di ottenere economie di scala o si adatta alle diverse esigenze nei diversi mercati.¹²

Il processo dell'effectuation invece, come abbiamo descritto sopra, parte da un set di caratteristiche soggettive dell'imprenditore, competenze personali e rete di conoscenze.

La figura sottostante mette a confronto le due tipologie di approccio:

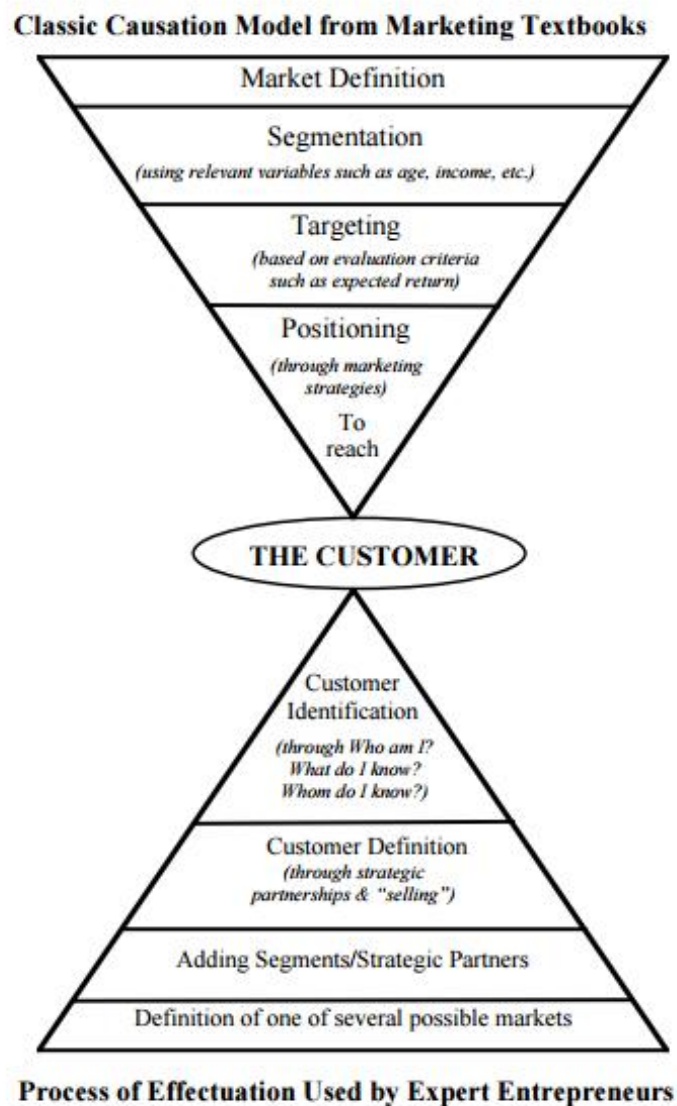


Figure 1.4: Confronto modello (causale) di marketing con l'effectuation, Sarasvathy (2008), p. 39

¹² Per ulteriori approfondimenti in merito al concetto di posizionamento all'interno di un settore, si veda Porter (1998).

“How do we make the pricing decision when the firm does not yet exist?

How do we hire someone for an organization that does not yet exist?

How do we value firms in an industry that did not exist five years ago and is barely forming in the present?”

(Sarasvathy 2001, p.244)

È altresì importante precisare che l’approccio causale e la costruzione di predizioni che si fondano su analisi sono strategie molto utili in ambienti stabili, in quanto è lo stesso ambiente con dati oggettivi e misurabili a fornire le basi per la previsione. Sono inoltre molto utili ed efficaci per conoscere il settore, capire cosa si va a fare e come, affinare la propria idea, metterla alla prova testandola, capire i comportamenti che hanno adottato altri imprenditori che hanno fatto la stessa esperienza.

Il planning attraverso i documenti prodotti permette inoltre di comunicare la propria idea, di convincere gli investitori, coinvolgere gli stakeholder e mostrare quanto è valida la propria iniziativa imprenditoriale.

La classificazione tra modello *Effectuation* e *Causation* può essere anche vista come distinzione tra il modo di pensare proprio dei manager mentre il secondo proprio degli imprenditori. Ma in virtù di quanto detto, i due approcci dovrebbero essere integrati, e quindi, in altre parole, la logica *effectuation* ed un approccio di stampo imprenditoriale sarebbero auspicabili anche in contesti *corporate*.

1.5 Conclusione prima parte

Riepilogando quanto detto in questa sezione, possiamo affermare che nella pratica quotidiana tutte le imprese, anche piccolissime, innovano il loro modello di business o meglio, parte di esso, senza percepirlo come un rischio perché sanno come il resto del modello (o dell’azienda) risponderà. Pensiamo ad esempio all’adattamento ai bisogni di un cliente o alla soluzione ad una richiesta di mercato da parte di un concorrente vista ad una fiera di settore. Questa è l’essenza della logica causale che abbiamo esaminato in contrapposizione all’*effectuation* e che si basa su una concatenazione logica di causa-effetto. L’approccio effettuale invece, anche se può sembrare contro-intuitivo, segue la direzione opposta: si concentra sugli effetti, prima ancora che sulle cause: il focus dell’attenzione,

della strategia, e delle iniziative operative che si intraprendono per il controllo e la gestione del rischio, è posto sulla verifica dell'effetto che una modifica di un ingranaggio del modello di business genera nel resto del meccanismo. Se l'effetto è positivo, allora vale la pena lavorare sulla causa che l'ha generato. La causa di per sé (ovvero l'innovazione di prodotto, per esempio, che si vuole introdurre) non è una garanzia di efficacia finché l'effetto rimane un'ipotesi. Se l'effetto non è un'ipotesi, allora è un segnale che l'innovazione che si desidera introdurre non è sostanziale, anche in termini di impatto. Se si ambisce ad un effetto/impatto significativo per il cambiamento/innovazione che si desidera introdurre, allora non c'è nulla che lo possa garantire sulla carta: l'unica cosa da fare è accettare il rischio e assumere tutte le misure necessario per controllarlo in modo da giungere alla verifica degli effetti ipotizzati prima di aver esaurito tutte le risorse nella progettazione delle cause. Da un punto di vista pratico e operativo, ciò consiste nel mettere in atto una serie di esperimenti, contenuti e veloci, al fine di apprendere il più velocemente possibile "facendo", di sbagliare in un contesto controllato, e di mettere a frutto quello che si impara dagli sbagli per migliorare l'effetto dell'esperimento successivo. In una logica *effectual* la scoperta di nuovi clienti, ad esempio, può essere stressante per l'organizzazione, o il non possedere tutte le competenze all'interno dell'organizzazione può essere vissuto spesso come un fattore debilitante. Ma qui il fulcro è che con questo tipo di approccio non si promettono risultati certi ma si sperimenta attorno ad un'idea di base, ed è quindi logico che certe competenze non esistano nella nostra organizzazione e che debbano quindi essere trovate o addirittura create. Il rispondere alle domande che abbiamo visto in precedenza, il "chi lo fa questo?" o il "come lo facciamo?" non deve pertanto scoraggiare. La capacità di forgiare nuove partnership e di arruolare stakeholder e/o partner primari che siano interessati all'idea dell'imprenditore anche prima della sua realizzazione è di fatto un segnale chiaro che il modello di business potrebbe funzionare. Vendere la pelle dell'orso prima di averlo ucciso è da sempre sinonimo di poca serietà, di superficialità e mancanza di professionalità, ma non nella logica *effectual*.

Capitolo 2

La diversificazione come strategia di crescita

2.1 La strategia di diversificazione

La diversificazione può essere definita come *“the process of firms expanding their operations by entering new businesses”*.

Per diversificazione si intende quindi l'entrata di un'impresa o di una *business unit* in una nuova linea di attività, attraverso lo sviluppo interno oppure attraverso acquisizioni o alleanze. (Ramanujam & Varadarajan, 1989)

In questa sezione verrà analizzata la strategia di diversificazione in un'ottica puramente teorica, al fine di definirne l'importanza come strategia di crescita e indicare i motivi che spingono alla sua implementazione.

2.1.1 Cenni storici

Il ricorso alla strategia di diversificazione ha mostrato periodi con tendenze alterne. La nascita di questa strategia è riconducibile all'inizio del XIX secolo, quando le grandi imprese iniziarono ad espandere le proprie attività. Dagli anni 1950 fino alle crisi inflazionistiche e petrolifere degli anni '70. Negli anni 60-70 le imprese cominciarono ad assumere struttura multi divisionale in risposta alla strategia di diversificazione conglomerale (che definiremo nello specifico più avanti nella trattazione). Nel 1980 la diversificazione era una strategia molto di tendenza, focalizzata principalmente su tre aspetti: l'area geografica (al fine di cercare territori con condizioni favorevoli al commercio o con un basso costo di manodopera), l'espansione del business all'interno della propria catena del valore, l'ampliamento della propria gamma di prodotti.

Con il crescere della pressione concorrenziale e con l'emergente necessità di soddisfare l'esigenza di creazione del valore per gli azionisti il focus si è spostato sempre più verso

l'individuazione delle aree della catena del valore con difetti di efficienza quindi concentrando l'attenzione sui processi di produzione.

Possiamo rappresentare graficamente l'evoluzione della formulazione della strategia nella tabella seguente (Figura 2.1):

ANNI 50/60	ANNI 70	ANNI 80	ANNI 90
Pianificazione e budget	Strategia di gruppo	Vantaggio competitivo	Innovazione strategica
Controllo su budget finanziario basato su budget operativi	Pianificazione di portafoglio	Fonti del vantaggio	Vantaggio strategico e organizzativo
Budgeting finanziario, piano investimenti, progetti	Sinergie, curve di esperienza, rendimento azionario	Risorse e competenze	Standard, conoscenza e apprendimento
TECNICHE SCIENTIFICHE	DIVERSIFICAZIONE	METODI PIÙ FLESSIBILI	NUOVE FORME ALLEANZE

Figura 2.1: Evoluzione nella formulazione della strategia

Come è possibile evincere dalla figura 2.1, gli anni '50 - '60 furono caratterizzati da tecniche scientifiche, principalmente pianificazione e budget, volte al controllo su budget finanziario in base ai budget operativi, quindi *budgeting* finanziario e piano di investimenti progetti. Gli anni '70 in particolare furono quelli in cui l'utilizzo della strategia di diversificazione fu molto diffuso. L'attenzione del management si è spostata nel tempo dal processo di pianificazione alla capacità di ottenere un vantaggio competitivo attraverso una gestione meno ingessata dalla strategia e più pronta a rispondere ai rapidi mutamenti di mercato attraverso la flessibilità. A partire dagli anni '90 in particolare l'attenzione si sposta verso nuove forme di alleanze con strategie collaborative di gruppo. Al giorno d'oggi la crescita economica, l'incremento della redditività e la riduzione del rischio sembrano essere le principali motivazioni che spingono alla scelta di una strategia di diversificazione.

2.2 Descrizione della strategia

La strategia di diversificazione ha come obiettivo quello di sviluppare la presenza competitiva dell'impresa in una molteplicità di business tra loro non necessariamente correlati, tramite un ampliamento del portafoglio prodotti o occupando posizioni in mercati diversi da quelli in cui già è presente. Essa può essere implementata in diverse maniere, come sviluppo interno, con accordi quali alleanze e joint venture, acquisizioni e fusioni di imprese collocate nei business verso cui si diversifica, modalità che verranno analizzate in seguito.

Molte sono le definizioni e le interpretazioni di questa strategia, tra queste ricordiamo quella di Edith Penrose (1959) esplicitata in "The theory of the growth of the firm":

"Un'impresa diversifica le sue attività produttive ogniqualvolta, senza abbandonare le vecchie linee di prodotto, inizia la produzione di nuovi prodotti, incluse produzioni intermedie, che sono sufficientemente differenti dalle produzioni precedenti e che implicano, quindi, qualche differenza rilevante nei programmi di produzione o di distribuzione".

La diversificazione viene trattata in molti manuali di economia come strategia di crescita, crescita intesa come accrescimento e mantenimento del proprio vantaggio competitivo. Secondo Ansoff (1965) la crescita può essere distinta in: espansione pura e semplice o diversificazione.

Matrice prodotti/mercato di Ansoff

		Prodotti	
		Esistenti	Nuovi
Mercati	Esistenti	Penetrazione del Mercato	Sviluppo del Prodotto
	Nuovi	Sviluppo del Mercato	Diversificazione

Figura 2.2: Matrice di Ansoff

La matrice di Ansoff (1965) ci permette di individuare non solo la definizione del concetto di diversificazione quale strategia di entrata in nuovi mercati con nuovi prodotti, ma anche una prima classificazione della strategia di diversificazione. Si parla infatti di opzioni prodotto/mercato ossia di potenziali strategie per aumentare il proprio business: penetrazione, sviluppo di mercato, sviluppo di prodotto e diversificazione. Tale distinzione viene effettuata in base ai prodotti esistenti o nuovi, e ai mercati esistenti o nuovi, al fine di individuare una determinata posizione, tale da poter pianificare la propria strategia. Ansoff ritiene che la strategia di crescita di un'impresa possa assumere o la forma di una mera espansione, come nel caso della penetrazione di mercato sviluppo di prodotto e sviluppo del mercato, o della diversificazione.¹³

1. *Penetrazione del Mercato* (prodotto esistente, mercato esistente): questa posizione è caratterizzata da un rischio basso a cui è contrapposta una crescita della quota di mercato limitata.
2. *Sviluppo di nuovo Prodotto* (nuovo prodotto, mercato esistente): posizione in cui l'impresa offre un prodotto/servizio in un mercato in cui già opera. Il rischio è medio-alto.¹⁴
3. *Sviluppo nuovo Mercato* (prodotto esistente, nuovo mercato): introduzione di un nuovo prodotto/servizio già esistente in un mercato in un altro settore. Il rischio associato è medio-alto.
4. *Diversificazione* (nuovo mercato, nuovo prodotto): l'impresa sviluppa un nuovo prodotto per un nuovo mercato. Il rischio associato è medio-alto.

Individua inoltre quattro modalità di diversificazione in virtù delle combinazioni funzioni-tecnologie di prodotto in nuovi segmenti di mercato: orizzontale, verticale, concentrica e conglomerale.

¹³ La strategia di espansione viene anche definita la strategia dello sviluppo del *core business* (Mintzberg, 1996) o dello sviluppo intensivo (Kotler 1993).

¹⁴ Esempi di questa categoria: Google e Microsoft.

- *Diversificazione orizzontale*: è una strategia di crescita caratterizzata dall'introduzione di nuovi prodotti. Per quanto riguarda la tecnologia o la funzione, essa avviene sugli stessi segmenti di mercato dove l'impresa opera.
- *Diversificazione concentrata/correlata*: strategia che mira ad espandere il mercato in cui l'impresa opera sfruttando sinergie di diverso tipo derivanti dalla complementarità delle attività.
- *Diversificazione conglomerata*: strategia che comporta una crescita dimensionale data la combinazione tra nuovi mercati e nuovi prodotti, dove quest'ultimi non hanno nessun rapporto con le attività attuali.
- *Diversificazione verticale* (integrazione): è una forma di diversificazione che prevede l'introduzione di una nuova attività a monte o a valle di una attività già esistente, al fine di provvedere al soddisfacimento del bisogno di fornitura o distribuzione in tutto o in parte (totale o parziale).¹⁵

Nel presente elaborato ci concentreremo successivamente sulla distinzione diversificazione correlata e conglomerata (Figura 2.4).



Figura 2.3: Esempi di strategia di diversificazione

¹⁵ Con riferimento alla strategia di diversificazione verticale, è possibile fare una considerazione: l'impresa è come se fosse cliente di se stessa, Penrose (1959).

Coca Cola, Unilever, Procter&Gamble e molte altre, sono accumulate dall'essere imprese di grandi dimensioni che hanno investito in aree diverse dal *core business* operando in diverse aree strategiche d'affari (ASA) come mostrato nella figura 2.3 soprastante. Tale strategia consiste nel lancio di un nuovo prodotto con un nuovo ciclo di vita pensato non solo per i consumatori già esistenti ma anche per dei nuovi.¹⁶ Essa si esplica in forme che vedremo in seguito, come una acquisizione, una fusione o una nuova business venture. In quanto strategia è necessario identificare su quale livello dell'organizzazione essa va ad impattare. Da questo punto di vista, la strategia di diversificazione è una strategia di tipo *corporate* in quanto viene formulata dal top management e riguarda l'intera organizzazione, laddove invece le strategie di tipo *business* definiscono come l'impresa dovrebbe operare per raggiungere un determinato vantaggio competitivo (differenziazione, leadership di costo, focalizzazione). Ne consegue che una strategia di tipo *corporate* definisce il raggio d'azione, l'area in cui l'impresa va ad operare (ne sono esempi la strategie di internazionalizzazione, integrazione verticale,¹⁷ fusioni e acquisizioni (M&A) disinvestimento e acquisizione delle risorse). La distinzione che ne deriva è tra imprese *single-business* o *mono business* e imprese *multibusiness*. Le prime operano all'interno di un unico settore e vi è la coincidenza fra strategia *corporate* e strategia di business in quanto il management sviluppa un unico piano strategico; le seconde operano in business differenti e in questo caso le due tipologie di strategia non coincidono e vi possono quindi essere più strategie diverse tra loro. I dirigenti *corporate* oltre ad identificare il nuovo settore hanno diverse mansioni tra cui: allocare in maniera efficiente le risorse nei business e incrementare la performance complessiva dell'impresa, mirando all'ottenimento di strategie tra i business per acquisire un vantaggio competitivo.

Nelle imprese orientate ad avere un approccio *multibusiness* l'obiettivo è allocare le risorse per raggiungere gli obiettivi di tutta l'organizzazione e promuovere la cooperazione tra le diverse unità di business per creare sinergie e valore. È rilevante a tal proposito capire come quando sia necessario implementare strategie di questo tipo che rappresentano una possibilità di espandersi in settori più o meno correlati con il settore di origine. È proprio quest'ultimo che in alcuni casi, divenuto obsoleto saturo, o in crisi comporta la mancanza di opportunità all'interno di esso e rappresenta una spinta all'adozione di tale strategia.

¹⁶ Cfr. Product Life Cycle Klepper, S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 145-182.

¹⁷ La diversificazione e l'integrazione verticale vengono trattati separatamente dalla dottrina economica per via delle diverse caratteristiche che presentano le due strategie.

Tra i vantaggi derivanti dalla strategia di diversificazione rientrano le economie di produzione, di scala e di scopo, sfruttamento di risorse e competenze su cui far leva (*leveraging competences*) al di fuori del settore di origine (ad esempio aumentare i profitti sfruttando in nuovi business un marchio esistente e noto, come vedremo in seguito approfondendo la strategia di Virgin Group). Inoltre può consentire il trasferimento di conoscenze e competenze (*knowledge transfer*) lungo altre divisioni, quindi eventuale acquisizione di management e tecnologie. Tra gli altri driver è possibile collocare lo sfruttamento di capacità in eccesso sia nei mercati correlati che in quelli conglomerati, l'opportunità di perseguire economie di estensione grazie alla condivisione di fattori tangibili e intangibili; la ricerca di nuove opportunità e risorse; creazione di sinergie tramite un mercato interno di condivisione di risorse umane e finanziarie consentendo eventualmente di ridurre i costi operando in business correlati.

Le sinergie possono essere di diversa natura operativa, come quelle di approvvigionamento, di mercato, di infrastrutture, finanziaria, fiscale.¹⁸ Vi sono quindi degli effetti concreti che portano ad un miglioramento dell'economicità in termini di incremento di ricavi, riduzione di costi, riduzione della rischiosità, mentre dal punto di vista finanziario essa diviene un mezzo tramite cui finanziare lo sviluppo dell'impresa stessa. Infatti l'impresa può sfruttare le sinergie finanziarie creando *cash flow* e utilizzare i profitti derivanti da un business per finanziarne un altro.¹⁹

Alla diversificazione vengono tradizionalmente attribuiti tre obiettivi strategici:

- la crescita dimensionale
- la stabilizzazione del flusso di vendite
- la flessibilità di fronte ai mutamenti ambientali al fine di ottenere sviluppo dell'impresa garantendo profitti e stabilità all'impresa stessa

A questi si aggiunge la ripartizione, e quindi riduzione, del rischio in virtù della ratio sottostante alla "*risk portfolio diversification*", tramite investimenti in attività non del tutto correlate al fine proprio di minimizzare il rischio.

¹⁸ Sinergie possono anche essere *sinergie fantasma* costituendo un limite alla strategia di diversificazione.

¹⁹ La matrice BCG si mostra utile per tale scopo come vedremo in seguito, Fig 2.5 e 4.13 rispettivamente a pag 33 e 86.

Porter propone tre test per supportare la decisione di diversificazione, i cosiddetti *test fondamentali* (Porter 1987):

- Il test di attrattività per individuare eventuali e potenziali vantaggi presenti nel settore che si traducano in elementi generanti redditività.
- Il test del costo di entrata, che è un'analisi sulle barriere all'entrata che non devono essere tali da compromettere in maniera significativa la redditività.
- Il *Better-off test* per accertare che l'impresa che diversifica di fatto disponga delle capacità necessarie alla implementazione della suddetta strategia.

Superati questi tre test la strategia di diversificazione può soddisfare le aspettative degli azionisti in relazione alla creazione di valore.²⁰

Come anticipato nelle pagine precedenti, approfondiamo ora la distinzione fra diversificazione correlata e conglomerale.

Tale distinzione, come rappresentata dalla figura 2.4, si basa sul grado di correlazione tra il business del settore di origine e il business del settore in cui l'impresa intende operare, ossia sulle corrispondenze strategiche fra le catene del valore dell'impresa preesistente e le nuove attività produttive.

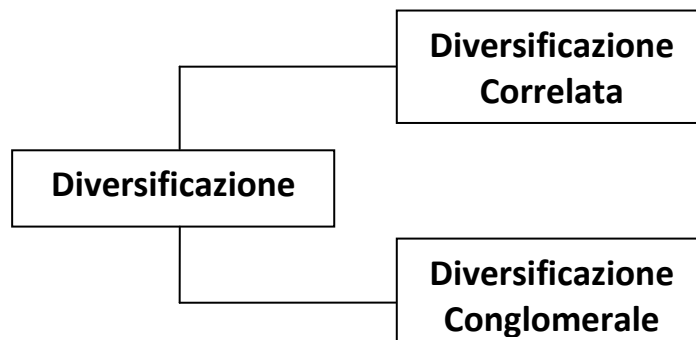


Figura 2.4: Classificazione diversificazione: Correlata e Conglomerale

²⁰ Tenendo presente che una strategia di diversificazione può considerarsi di successo solo qualora generi valore per gli azionisti.

2.2.1 Diversificazione correlata

Si parla di diversificazione correlata qualora vi sia un *fit*, un collegamento strategico tra le aree della catena del valore.²¹ Le aree più frequenti sono management gestione operativa gestione della tecnologia gestione della distribuzione, notorietà della marca, data-mining, tra le quali in generale esistono legami di natura tecnologica, organizzativa, manageriale o di marketing. La diversificazione correlata, quindi, consente di raggiungere il vantaggio competitivo, ossia quella situazione nella quale l'impresa è in grado di implementare strategie difficilmente imitabili dai concorrenti conseguendo un profitto "*above the average*" sostenibile nel tempo (Porter 1985). In questo contesto ciò è possibile grazie ai minori costi rispetto ai rivali grazie alle cosiddette "economie di scopo", riduzioni dei costi medi di produzione in presenza di un incremento della quantità di beni prodotti, anche se questi sono diversi tra loro. Tale riduzione dei costi deriva proprio da una maggiore efficienza nella catena del valore dell'attività dell'impresa in due o più settori raggiungibile proprio grazie alla condivisione delle attività e la leva sulle competenze *core* nei business dell'impresa. La correlazione del business è direttamente proporzionale al potenziale raggiungimento del vantaggio competitivo.

Opportunità e i benefici della diversificazione correlata:

- Gestione ottimale del management: nel caso in cui una pluralità di business evidenzi simili problematiche gestionali, implicanti i medesimi *skill* manageriali, la diversificazione consente il trasferimento e la condivisione di tali capacità su più business.
- Gestione funzioni operative: nel caso in cui, per effetto della diversificazione, si mettano a fattor comune alcune funzioni aziendali (ad esempio Ricerca e Sviluppo, Acquisti, Amministrazione, Produzione o altro) su più business, sarà di conseguenza possibile ottenere economie di scala. Ciò si realizzerà combinando diverse attività delle singole *business unit* su scala maggiore, in modo da scongiurare la dispersione su divisioni indipendenti (ad esempio unificando la funzione Acquisti).

²¹ Si parla infatti di *strategic fit* o corrispondenza strategica tra le attività della catena del valore.

- Gestione tecnologie: anche la condivisione delle tecnologie su business diversi è una conseguenza positiva della diversificazione. In questo caso la medesima tecnologia può essere sfruttata su una pluralità di business senza sostenere un nuovo aggravio di costi di sviluppo che possono quindi essere ripartiti su più prodotti.
- Ottimizzazione della gestione distributiva: la messa in comune dei canali distributivi è un ulteriore vantaggio della diversificazione. In questo caso, utilizzando la stessa forza vendita, promotion e post-sales sarà possibile la nascita di economie di scopo.
- Riconoscibilità del brand: grandi multinazionali come Microsoft, Cisco o Oracle, per non parlare della stessa Virgin che analizzeremo più approfonditamente in seguito, hanno tratto enorme vantaggio dalla notorietà del brand al momento della nascita di business correlati. In questo caso, la riconoscibilità del brand funge da fidelizzatore per la clientela che si avvicina al nuovo prodotto con meno scetticismo (in altri termini, il nome funge da vera e propria garanzia di qualità).
- Data mining: l'affinamento delle tecniche di marketing consente una personalizzazione sempre più spinta dell'offerta. In tal senso, l'utilizzo di banche dati sempre più ricche di informazioni sul comportamento d'acquisto del potenziale cliente, consente di realizzare un'attività di *customer profiling* in base a parametri anagrafici, demografici, orientamento alla domanda di determinati servizi piuttosto che altri, eccetera. Queste informazioni, nel caso di business correlati, vengono poi condivise al fine di comporre un'offerta prodotto/prezzo più mirata, assegnando un valore economico alle relazioni con ciascun cliente e focalizzando quindi l'attenzione su quelli che garantiscono maggiori profitti.

Tradizionalmente è consigliata la diversificazione correlata qualora sussista uno dei seguenti elementi:

- Leva su competenze chiave (*Core competences*)
- Condivisione attività (*sharing asset*)
- Aumento del potere di mercato

2.2.2 Diversificazione conglomerale

In questo caso, i business in cui opera l'impresa sono totalmente indipendenti tra loro, infatti presentano catene del valore non collegate che non conferiscono quindi alcun tipo di sinergia all'impresa che implementa la strategia di diversificazione. La caratteristica peculiare è dunque di essere orientata verso produzione/i completamente nuove, diverse tra loro. L'assenza di sinergie tra i business rappresenta un limite al potenziale del vantaggio competitivo, è quindi nei vantaggi riconducibili al piano finanziario che si possono individuare le ragioni che spingono alla diversificazione conglomerale. In particolare con riferimento alla redistribuzione del rischio aziendale in due o più settori diversi, la possibilità di disinvestire in settori meno redditizi e puntare su settori con maggior profitto potenziale, risollevare imprese in difficoltà, rendere stabile la redditività operando in settori e quindi mercati con trend differenti.

Tale operazioni richiedono capacità manageriali non indifferenti, in quanto vi è la necessità di essere *responsive* su diversi fronti a causa di eventuali problemi interni ed esterni, valutare proposte strategiche dei responsabili delle diverse unità di business.

Come per la diversificazione correlata anche per la diversificazione non correlata vi sono tre criteri distintivi:

- *Parenting*: mettere in condivisione le competenze generali di management
- *Restructuring*: ristrutturare business non solo per quanto riguarda il management ma anche dal punto di vista del debito (*capital restructuring*) e degli asset non *core* (*asset restructuring*)
- *Portfolio Management*: gestione del proprio portafoglio di investimenti.

Vi sono diversi strumenti elaborati da diverse società di consulenza quali ad esempio BCG e McKinsey, su cui le imprese *multibusiness* possono fare affidamento al fine di implementare con successo una strategia. La matrice sviluppata dalla Boston Consulting Group la cosiddetta matrice «sviluppo settore/quota di mercato» è uno degli strumenti più famosi ed utilizzati in ambito di strategia competitiva. Com'è noto, la matrice di analisi del portafoglio di business del BCG rappresenta le attività su quattro quadranti, in

modo tale che i business contenuti in ciascun quadrante abbiano delle caratteristiche omogenee e distinte rispetto agli altri, soprattutto in termini di *cash flow*. In altre parole il management può disporre di tale strumento per individuare le differenti esigenze di *cash flow* dei vari business appartenenti al portafoglio di un gruppo e per giudicare la performance di diversi segmenti di business. Tale matrice si articola su due dimensioni: il tasso annuale di crescita del mercato e la quota relativa di mercato.

Matrice BCG



Figura 2.5: Matrice BCG. Fonte: www.ygraph.com

La matrice dunque evidenzia le relazioni tra impiego delle risorse finanziarie e produzione delle risorse finanziarie: quanto più è elevata la quota di mercato relativa tanto è maggiore la capacità della SBU di generare risorse finanziarie. Approfondiremo più avanti lo studio di tale strumento attraverso l'utilizzo in un caso pratico.

2.3 Come realizzare la diversificazione

È importante sottolineare che l'iniziativa di diversificazione ha come fine ultimo quello di creare valore per gli azionisti (*value creation*), crescita dimensionale (*growth*) e flessibilità di fronte ad eventuali o meglio inevitabili cambiamenti ambientali e la minimizzazione del rischio. Come tutte le operazioni strategiche anche la diversificazione presenta dei contro, come ad esempio: tempi lunghi, mancanza di conoscenza del settore, scarsa familiarità del nuovo target, allontanamento dalle attività *core* e quindi dal relativo *core value*.

Ma come viene di fatto attuata la strategia di crescita e come vengono prese le connesse decisioni sull'opportunità o meno ad entrare in nuovi settori?

Due sono le alternative: sviluppo interno, qualora l'impresa abbia i mezzi intesi come risorse competenze capacità tali da poter perseguire lo sviluppo oppure sviluppo esterno ossia fusioni e acquisizioni di imprese, alleanze strategiche e Joint Venture.

- **Sviluppo interno:** è una decisione strategica di rilevante importanza in quanto definisce l'organizzazione al struttura dei costi e il posizionamento nel mercato. Quest'alternativa presenta dei pro e dei contro. Tra i pro rileviamo la fidelizzazione del cliente, mentre tra i contro i tempi lunghi, gli investimenti in capacità produttiva, l'assunzione e formazione del personale, lo sviluppo di canali distributivi e di fornitura. È consigliabile optare per tale alternativa qualora non vi sia urgenza in termini di tempi, lo sviluppo interno ex novo ha un costo minore dell'acquisizione, quando i concorrenti (*competitor*) sono di modeste dimensioni, impresa dispone di risorse e competenze idonee per sviluppare la nuova attività e renderla competitiva, le modifiche da apportare relative all'aumento di capacità produttiva non incidono sull'equilibrio domanda e offerta. È sicuramente determinante la quantità e qualità delle risorse di cui dispone l'azienda. Questa scelta sintetizzabile anche nell'espressione *make or buy* è una delle scelte produttive più frequenti. Negli ultimi anni vi è la tendenza a mantenere le attività del *core business* basate sulle competenze chiave e/o con forte potenziale di sviluppo all'interno dell'impresa e esternalizzare le restanti attività (*outsourcing*).

- **Sviluppo esterno:** questa operazione consente di incrementare rapidamente lo stock di conoscenze tecnologiche dell'impresa acquirente attraverso la fusione ed acquisizione di imprese esistenti. Tale opzione è spesso accompagnata da un periodo di pre-acquisizione, durante la quale si sperimentano forme di collaborazione come alleanze per valutare i benefici della relazione, seguita poi dalla negoziazione tra le parti propedeutica all'integrazione. A tal proposito è necessario distinguere tra imprese di successo e imprese in difficoltà: quest'ultime infatti avranno un costo di acquisizione minore rispetto alle prime e una necessità di impiegare tempo, risorse, competenze e capacità. Infatti gli investimenti per imprese di successo saranno relativamente ridotti rispetto alle seconde, per esempio in merito alla promozione e pubblicità in quanto vi è già uno sfruttamento di una forte posizione competitiva.

Si parla di fusione (*merger*) qualora due o più imprese si integrano rinunciando alla loro esistenza giuridica e formando un nuovo soggetto. L'acquisizione (*acquisition*) è una forma di fusione per incorporazione in cui una società (l'incorporante) diviene proprietaria o controllante includendo altre società alla propria identità giuridica. Tramite fusione e acquisizione si può ottenere un maggior controllo del settore, superare barriere, acquisire know-how, quote di mercato, risorse, competenze.

Lo sviluppo esterno può realizzarsi anche tramite le seguenti forme:

- **Alleanze strategiche:** partner si accordano per lo svolgimento di una determinata attività senza la creazione di un nuovo soggetto giuridico come nel caso delle Joint Venture. Viene utilizzata anche l'espressione alleanza competitiva in quanto le imprese facenti parte dell'accordo possono appartenere a settori concorrenti. Essendo una collaborazione non formalizzata, data la mancanza di uno specifico contratto di collaborazione, l'alleanza strategica lascia margini di flessibilità per la collaborazione. Essa viene spesso usata come potenziale strumento propedeutico ad una maggiore formalizzazione quale per esempio una joint venture.
- **Joint venture:** è una collaborazione che prevede un controllo formale e giuridico in quanto i due partner prevedono la costituzione di una nuova società terza distinta da quella dei partner. In caso di 3 o più partner si parla di consorzi. Essa ha come oggetto la

realizzazione di un prodotto, progetto commercializzazione di una tecnologia. Tramite una Joint Venture la diversificazione consente di raggiungere le economie dimensionali ossia un'efficienza superiore a quella che le due aziende avrebbero potuto avere separatamente. Qualora la diversificazione avvenga all'estero dove i governi viene richiesta una collaborazione con le imprese locali da parte dei governi.²²

Tale approccio strategico è consigliabile qualora il nuovo settore in cui l'impresa intende operare richiede competenze e know-how di cui l'impresa non dispone o che richiede rilevanti investimenti. Consente inoltre di ridurre rischio rispetto al caso in cui l'iniziativa venisse perseguita da un'unica impresa.

È opportuno considerare i casi in cui la diversificazione porti ad una distruzione del valore, quindi gli aspetti negativi o i limiti della diversificazione. Va infatti precisato che non sempre ad un'impresa conviene diversificare, vi sono casi documentati in cui la diversificazione si è rivelata una scelta con esiti disastrosi, come ad esempio l'Harley Davidson nel settore dei profumi o la Virgin nel settore delle bevande (*Virgin Cola*). Anche se l'evidenza empirica ci suggerisce che la diversificazione correlata riduce il rischio, è opportuno che si faccia attenzione ai rischi ed ai costi eccessivi che possono scaturire dall'eccessiva articolazione del coordinamento, dalla complessità di gestione e da sinergie esistenti solo in apparenza, od obiettivi errati. Diciamo quindi che la diversificazione non comporta aumento di valore di per sé, ma tale scelta strategica deve essere oggetto di valutazione sulla base di molteplici variabili. Senz'altro la diversificazione, intesa quindi come sviluppo dell'impresa, consente la realizzazione di economie di scala e di scopo che ne favoriscono l'espansione mediante ottimizzazione nei costi e nella gestione delle risorse.

Ancor più questo si verifica quando tramite l'acquisto di un'impresa si ottiene un'efficienza totale superiore a quella che altrimenti le due imprese prese separatamente (incorporante e incorporata) avrebbero avuto, o quando tramite joint venture e la condivisione sia di *skill* che di risorse si raggiungono economie di scala proprie della grande dimensione. Come abbiamo accennato in precedenza, la maggior parte di queste economie si ottengono tramite la messa a fattor comune delle funzioni/reti distributive e del management, piuttosto che della ricerca e sviluppo. Naturalmente, condizione necessaria affinché si

²² Il caso Ikea in relazione alla strategia di internazionalizzazione in Cina ne è un esempio. Il sistema politico restrittivo caratterizzato da un sistema di *governance* (non solo per il controllo ma anche per acquisire know-how e tecnologie) che imponeva a società non cinesi una Joint venture con impresa cinese tramite quindi la costituzione di una società partecipata da due o più società. Michael A. Witt (2012)

verifichino economie di scopo è che le funzioni comuni alle *business unit* siano determinanti nella catena del valore, e che i maggiori costi di coordinamento che emergono all'aumentare della dimensione non siano superiori ad esso. Quando anche la produzione viene condivisa tra più business, pensiamo ad un singolo stabilimento produttivo che realizzi componentistica da destinare all'assemblaggio in settori diversi, oltre alle economie di scopo emergono anche le economie di scala. In tal modo, tramite la diminuzione dei costi per le singole *business unit*, è possibile porsi sul mercato come leader di costo.

È opportuno altresì soffermarsi sul fondamentale aspetto relativo alla condivisione ed allocazione delle risorse: per "allocazione" non è possibile intendere il banale "spostamento" nel breve periodo di risorse da un business ad un altro, ad esempio da una unità che ha una performance negativa ad una che ne ha una positiva, come avviene in Finanza con la gestione di fondi, dal momento che la direzione di un gruppo multinazionale che opera su più fronti deve necessariamente operare in un'ottica gestionale di lungo periodo. Ciò implica che il management valuti ciascuna *business unit* nell'ambito del processo di *capital-budgeting* al netto dei cosiddetti "*influence cost*", relativi cioè alle perdite derivanti da comportamenti individuali all'interno delle singole unità miranti ad influenzare con proprie decisioni il raggiungimento di benefit privati. Questa tipologia di costi sono estremamente gravosi all'interno di una organizzazione diversificata poiché inficiano il controllo centrale e sono causa di una mancata integrazione a livello delle diverse organizzazioni interne. È chiaro quindi che allorché le decisioni centrali vengono influenzate o depotenziate da *internal lobbying* e persistono relazioni di mercato separate tra entità indipendenti, l'allocazione delle risorse può avvenire in modo inefficiente.

A valle di questa dissertazione sul tema della diversificazione, si pone quindi spontanea la domanda se sia opportuno o meno applicare questa strategia. È evidente che, come accennato in precedenza, è necessario che si verifichino alcune situazioni di mercato che rendano efficace la scelta, fattori come le probabilità di sviluppo potenziale di un dato settore, la sua attrattività e grado di concorrenza presente, i benefici in termini di economie di scopo e di scala che ne possano derivare e la riduzione consequenziale di costi a livello delle singole *business unit* in modo da giungere alla creazione di nuovo valore. È opinione controversa se di fatto la diversificazione crei reale valore per gli azionisti, dal momento che spesso questo intento viene frustrato, come abbiamo analizzato, da mancate sinergie a livello di gruppo o da costi eccessivi in termini di acquisizione che erodono, in ultima istanza,

i dividendi. Si può quindi affermare che se l'impresa è in buona salute ed in grado di cogliere le prospettive di crescita nel suo mercato di riferimento, il ricorso ad una strategia di diversificazione non è richiesto. Viceversa, nel caso in cui nel settore compaiano nuove minacce, ad esempio rappresentate dall'ingresso di nuovi competitor con prodotti innovativi, o per altre ragioni si osservi un rallentamento dello sviluppo, allora la diversificazione può rappresentare un'opzione per rivitalizzare l'impresa e dare slancio. Ciò non necessariamente implicherà l'abbandono dei settori di mercato in cui si è originariamente operato, ma al contrario comporterà l'applicazione di una strategia *multibusiness* che consenta la gestione di attività diverse su diversi mercati. Fondendo insieme quindi capacità manageriali ed opportunità di mercato, un'adeguata applicazione della strategia di diversificazione potrà garantire la crescita e lo sviluppo d'impresa.

Parte II

Capitolo 3

Un caso vincente di diversificazione: Richard Branson e Virgin Group

3.1 R. Branson e l'approccio *effectual*

A questo punto della trattazione, dopo aver dato ampio risalto all'approccio effettuale ed alla sua valenza nell'orientare le scelte imprenditoriali, è interessante delineare i tratti di colui che a pieno titolo può essere considerato un "*Effectuator*": il tycoon Inglese Sir Richard Branson, fondatore carismatico ed attuale presidente di Virgin Group. Attraverso la biografia dell'eccentrico imprenditore Inglese, vedremo come egli abbia nel tempo confermato i punti cardine dell'approccio effettuale al mercato delineato nel capitolo precedente (quindi una vera e propria modalità di azione più che una semplice teoria, come appunto sostenuto dalla sua stessa autrice Sarasvathy), applicando sulla base di un efficace mix tra intelligenza di business e sapiente *networking*, una potente strategia di diversificazione che ha portato il gruppo Virgin – un impero che conta oltre 360 imprese con un fatturato globale di 24 miliardi di dollari,²³ 50.000 dipendenti su più di 50 paesi nel mondo - ad essere classificato tra le 25 imprese più innovative (Bloomberg 2011) al mondo e tra le 50 imprese più innovative per *unique customer experience* (BCG Report 2009).

3.2 Biografia di Richard Branson

Nato nel 1950 in una piccola cittadina del Surrey, nel sud dell'Inghilterra da una famiglia della classe media, Branson mette in luce sin dall'adolescenza i tratti che delineranno in seguito la sua brillante carriera imprenditoriale, fondando all'età di 16 anni una rivista studentesca chiamata *Student*. Già in questa fase di primordi, possiamo individuare alcuni

²³ Valore relativo al 2012, fonte Virgin Group.

punti dell'approccio effettuale, quali il *networking* e l'abilità di reperire fonti di finanziamento contando solo sulla relazione. Branson ottiene infatti inizialmente un contributo per lo sviluppo editoriale da parte della madre ma ben presto, grazie alla qualità dei contenuti – per lo più interviste a rockstar e parlamentari – riesce ad attrarre l'attenzione di sponsor pubblicitari che gli permettono di passare dalla piccola realtà scolastica a quella di editore vero e proprio. Nel 1970, aprendo insieme ad un gruppo di amici un negozio di dischi specializzato nella vendita per posta di nastri e dischi, dà vita a quello che diverrà il brand oggi noto in tutto il mondo, la Virgin. Nella sua autobiografia "*Losing my virginity*", lo stesso Branson chiarisce le origini del nome sottolineando come esso fosse riferito alla totale inesperienza nel campo imprenditoriale, "*we are complete virgins at business*" gli suggerisce agli esordi una ragazza sua socia. Ed è solo due anni più tardi, nel 1972, che nasce la *Virgin Records*, storica etichetta discografica che metterà sotto contratto artisti del calibro di Genesis, Sex Pistols e Rolling Stones. Qui possiamo individuare un ulteriore elemento dell'approccio effettuale, quello in cui l'imprenditore utilizza le risorse disponibili *al momento* per poter portare avanti la sua iniziativa. In questo caso i mezzi sono rappresentati evidentemente dal know-how sviluppato nel settore della musica: la *prior knowledge* di Shane come condizione necessaria per la ricerca dell'opportunità imprenditoriale. Approfondiremo questi aspetti della logica effettuale nell'esperienza *Virgin Records* più avanti nel capitolo. Seguiranno negli anni la creazione di *Virgin Records America* (1987) e la successiva cessione ad *EMI Records* dell'intera creatura per la cifra di 550 milioni di sterline (1992). Nel 1996 fonderà la *V2 Records* mentre di lì a poco inizierà la strategia di diversificazione investendo nel trasporto aereo creando la *Virgin Atlantic Airways* (per le tratte intercontinentali), la *Virgin Express* (per il low-cost europeo), la *Virgin Blue* (per il mercato interno australiano) e la *Virgin America* (per il mercato interno americano). Nel 1995 il Gruppo Virgin, che contava all'attivo oltre alle sopra citate società anche la catena dei *Virgin Megastore*, *Virgin Net* e le palestre *VirginActive*, fatturava più di un milione e mezzo di sterline l'anno.²⁴ Nel 1997, Branson estende l'offerta del Gruppo Virgin nel settore trasporti allargandola al mezzo su rotaia, creando la *Virgin Trains*. A partire dagli anni 2000, il brand Virgin è presente anche nel campo delle telecomunicazioni con *Virgin Mobile*, nel settore dei servizi finanziari con *VirginMoney.com*, nel settore del turismo con *Virgin Travel*

²⁴ *VirginActive* è la società del gruppo Virgin leader a livello mondiale nel settore del fitness e del benessere. Clienti attratti dalla qualità delle strutture dei servizi dell'elevato custode care; la domanda è cresciuta stabilmente negli anni. Ad oggi è presente in Europa (Italia Spagna Portogallo e Regno Unito), Sud Africa e Australia, e conta 1 milione di iscritti nei oltre 260 centri fitness in tutto il mondo (Daft 2014).

Shop e *V. Shop*, nella settore della vendita al dettaglio (*retail*) di auto con *Virgin Cars*, in quello enologico con *Virgin Wines*, nel mercato underwear inglese con *Virgin Ware*, in quello dell'energia con *Virgin Gas*. Inoltre, il magnate Inglese inizia a rivolgere la sua attenzione anche al campo delle energie rinnovabili e al settore del no-profit, investendo passione ed energia nella difesa dell'ambiente e nello studio delle cause dei cambiamenti climatici. Non mancano nel curriculum del genio dell'imprenditoria anche imprese da guascone che ne mettono in luce il carattere eclettico, come ad esempio la traversata del canale della Manica in kite-surf nel 2012, a 61 anni. Ultima creatura in ordine di apparizione è la pionieristica *Virgin Galactic*, società tesa a cogliere le opportunità offerte dal nascente business del turismo spaziale e per la quale verrà riservato uno spazio di approfondimento nel prossimo capitolo.

3.3 Leadership

Dopo aver sinteticamente tracciato i momenti chiave della carriera imprenditoriale di Branson, vogliamo, ai fini della trattazione, analizzarne lo stile di leadership. Di seguito vengono riportate due definizioni, una di leadership e l'altra di management, che rappresentano la dicotomia modello effectuation/causale:²⁵

"Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it". Dwight Eisenhower

"Management is doing things right; leadership is doing the right things" Peter F. Drucker

La leadership di Branson, informale e spesso fuori dalle righe è basata su uno dei principi cardine della logica *effectual*: il *networking*. Questo si estrinseca nell'abilità di saper individuare le persone giuste e nella capacità di relazionarsi con esse, nella disponibilità ad ascoltare le persone, nell'incoraggiare la comunicazione, nel coinvolgere il personale trasmettendo la cultura organizzativa, nel riuscire a rappresentare una fonte di ispirazione, *"drawing out the best things"*, riuscire cioè a tirare fuori il meglio anche negli altri (dipendenti, collaboratori, business partner) che sulla base dell'autorevolezza – e non

²⁵ Analizzate nel capitolo 1. Paragrafo 1.4.

sull'autorità – del leader sono portati a seguire le indicazioni facendole proprie, si manifesta con un comportamento proattivo verso l'apprendimento, avente l'obiettivo di creare un'organizzazione in costante apprendimento (c.d. *learning organization, life-long learning*), con il concepire quindi la vita come un continuo processo di apprendimento, con la curiosità e la passione per le sfide, che portano con sé come conseguenza l'innovazione.

Il pensiero di Branson circa la leadership è chiaro: porsi come modello vincente e carismatico in grado di ispirare coi propri comportamenti i dipendenti e i partner d'affari motivandoli e coinvolgendoli nelle attività imprenditoriali vissute come vere e proprie sfide. Di seguito alcuni brani tratti dal suo best seller *“Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur”* che aiutano a definirne lo stile e da cui è possibile evincere la forte carica motivazionale:

“Inspire people to think like entrepreneurs, and whatever you do, treat them like adults. The hardest taskmaster of all is a person’s own conscience, so the more responsibility you give people, the better they will work for you.”

“One thing is certain in business. You and everyone around you will make mistakes. When you are pushing the boundaries this is inevitable—and it’s important to realize this. Even when things are running well, there is always the prospect of a new reality around the corner. Suddenly, all the good decisions you made last week are doing you untold damage. ... Failure usually occurs when leaders avoid the reality of business. You have to trust the people around you to learn from their mistakes. Blame and recriminations are pointless.”

“There are many ways to run a successful company. What works once may never work again. What everyone tells you never to do may just work, once. There are no rules. You don’t learn to walk by following rules. You learn by doing, and by falling over, and it’s because you fall over that you learn to save yourself from falling over. It’s the greatest thrill in the world and it runs away screaming at the first sight of bullet points”

“I have always believed in the art of delegation finding the best possible people for Virgin and giving them the freedom and encouragement to flourish.”

“When I set up Virgin Records, I even decided to separate myself physically from the company, by moving into a houseboat.”

Ciò che inoltre emerge dalle sue affermazioni è la curiosità ed il divertimento della scoperta del nuovo come motore che spinge a cimentarsi in imprese ad alto contenuto di innovazione ed in mercati non ancora esplorati:

“A business has to be involving, it has to be fun, and it has to exercise your creative instincts.”

Così come emerge la consapevolezza del fallimento insita in ogni nuova impresa, consapevolezza che però funge da molla propulsiva e non da zavorra:

“If you’re trying to do something for the first time, it’s always an enormous challenge and there is no guarantee of success. You never know with this things, when you’re trying something new what can happen. This is all experimental.”

“My interest in life comes from setting myself huge, apparently unachievable challenges and trying to rise above them...from the perspective of wanting to live full to the full, I felt that I had to attempt it”.

Ai fini della nostra trattazione, mettere in luce la componente effettuale dell’approccio imprenditoriale di Branson, è utile completare la lista di citazioni riportando alcuni punti chiave del pensiero dell’imprenditore britannico:

“I’ve had great fun turning quite a lot of different industries on their head and making sure those industries will never be the same again, because Virgin went in and took them on.”

Questa dichiarazione incarna lo spirito della diversificazione, e dell’innovazione, l’attuazione cioè di una politica tale da apportare qualcosa di diverso all’interno del settore in modo che quest’ultimo non sia più come prima.

“If I was a businessman, or saw myself as a businessman, I would have never gone into the airline business.”

Ovvero il trade off tra Modello *causale* e modello *effectual* (Figura 1.3 e 1.4).

“I am prepared to try anything once”

“You never know with these things when you’re trying something new what can happen. This is all experimental.”

Sperimentare per giungere a diversi risultati è coerente con la logica *effectuation*.

“Having a personality of caring about people is important. You can’t be a good leader unless you generally like people. That is how you bring out the best in them.”

Questo punto mette in luce l’importanza dell’empatia, dell’abilità nel costruire attorno a sé un network di collaboratori che possano sentirsi stimati e considerati in modo tale da infondere il meglio di sé nel progetto imprenditoriale.

“We'd love to be involved with the creation of something very special, something quite large and something quite exciting.”

Coerente con il *Creative Approach*, discusso nel primo capitolo, di cui fa parte il modello dell’*effectuation*.

“Above all, you want to create something you're proud of. This has always been my philosophy of business. I can honestly say that I have never gone into any business purely to make money. If that is the sole motive, then I believe you are better off not doing it.”

Dietro ad ogni iniziativa imprenditoriale quindi non vi era l’obiettivo di guadagnare come quanto sancito dal principio dell’*affordable loss*.

“As much as you need a strong personality to build a business from scratch, you also must understand the art of delegation. I have to be good at helping people run the individual businesses, and I have to be willing to step back. The company must be set up so it can continue without me.”

Sempre nella logica del coinvolgimento dei collaboratori, rientra non solo la capacità di delegare investendo di responsabilità il management delle *business unit* di un’organizzazione diversificata, ma anche il riconoscimento delle abilità altrui e la disponibilità a fare un passo indietro quando necessario.

"I never get the accountants in before I start up a business. It's done on gut feeling, especially if I can see that they are taking the mickey out of the consumer"

Probabilmente quest'ultima affermazione incarna meglio di qualunque altra lo spirito dell'approccio effettuale in contrapposizione a quella causale, ponendo l'accento non sulla rigida pianificazione del business plan ma sul fiuto per il business e la capacità di percepire il "sentiment" del mercato.

"My interest in life comes from setting myself huge, apparently unachievable challenges and trying to rise above them"

"I'm not good at theory. Almost everything I've learned, I've learned by doing."

Questi ultimi due punti rafforzano ulteriormente il concetto dell'imprenditore che si pone obiettivi sempre più sfidanti per potersi ergere vittorioso al di sopra di essi e nel contempo il tratto tipico dell'approccio effettuale che consiste nel procedere con i mezzi disponibili "al momento", non ingessato nelle maglie di una rigida programmazione, e procedendo mettendo a frutto l'esperienza maturata *step by step*.

Caratteristiche distintive dell'approccio creativo tipico dell'effectuation le ritroviamo nella *Virgin Record*, la prima vera impresa, dopo il negozio di dischi, che diede inizio all'impero Virgin. In particolare con riferimento ad alcuni aspetti della scelta strategica e organizzativa predisposta all'acquisizione del vantaggio competitivo. (Branson, 1998)

L'etichetta *Virgin Record* con risorse umane limitate (sette persone) non aveva capacità nel distribuire i dischi a tutti i negozi musicali predisposti alla vendita dei dischi. L'imprenditore britannico si trovò quindi davanti ad una scelta relativa al business model. Un'alternativa era quella di optare per il tradizionale contratto di licenza che non comportava alcun rischio ed offriva il 16% delle *royalties*. Tale contratto avrebbe permesso di operare sul mercato con solamente un team costituito da sette membri. La seconda alternativa, che venne scelta da Branson, era quella di cambiare il business model. Decise quindi di far ricorso ad un contratto di outsourcing per le attività di stampa e distribuzione di CD, la cui remunerazione era basata su costi variabili, in modo tale da compensare gli svantaggi rappresentati da un team poco numeroso. Ciò determinò un incremento dei flussi di cassa a fronte della

percentuale sugli incassi stabile del 16%. Il fattore rischio era maggiore, ma se il modello fosse stato di successo avrebbe portato benefici.

“It was a bold move, but even then I knew that it is only by being bold that you get anywhere. If you are a risk-taker, then the art is to protect the downside. It seemed to us that Tubular Bells was so good that we could promote it ourselves. I felt sure that it would sell enough copies to pay back our investment.” (Branson, 1998, p.117)

Un altro elemento che Branson considerato estremamente importante, soprattutto in presenza di un team poco numeroso e con un business model costruito attorno ad esso, sono le competenze.

Di seguito un passo dal libro di Branson *“Losing my Virginity”* in cui elogia le competenze del suo lavoratore Simon:

“If I heard a record, I knew whether I liked it or not, but I couldn’t compare it with some other band or recognize that it had been influenced by the Velvet Underground. It seemed to me that Simon had listened to every record released by every band. He didn’t just casually enjoy the latest Doors album: he thoroughly understood what they were doing, how they had developed from a whole catalogue of music. He had hosted his own half-hour show on Natal Radio, and I soon realized that he knew more about music than anyone I’d ever met.” (Branson, 1998, p.94)

Tornando al Business Model, l’esternalizzazione di determinate attività e il mantenimento in house di altre quali marketing e promotion, conferma l’importanza per il riconoscimento delle competenze. Branson infatti definisce John Varnom un genio nella realizzazione di campagne promozionali.

L’importanza delle competenze, del partire dai mezzi di cui si dispone, del pensare in modo creativo giungendo a soluzioni innovative, come sintetizzato nel business model di *Virgin Records* sono tutti elementi che combaciano con la teoria dell’*effectuation*.

Passando al caso *Virgin Airlines*:

“The only airline that was offering cheap fares across the Atlantic in 1984 was People Express. I picked up the phone and tried to call them. Their number was engaged. It was impossible to get through on their reservation line all morning. I reasoned that either People Express was very poorly managed, in which case they would be an easy target for new

competition, or that they were so much in demand that there was room for new competition.” (Branson, 1998, p.193)

Sulla base di questa essenziale e basilica considerazione, relativa ad una sensazione sulla domanda interna e alla logistica *inbound*, Branson muove il suo primo passo verso una strategia di diversificazione, analizzando con i suoi partner Simon e Ken i possibili rischi derivanti dall'investire nel settore del trasporto aereo (principio dell'*affordable loss*, visto in precedenza, come aspetto peculiare dell'approccio imprenditoriale effettuale).

“If I could lease the plane for one year and then have the chance to return the plane, we would have a clear escape route, if it all failed. It would be embarrassing, but we would limit the amount of money we lost. By the end of the weekend I have made up my mind: if we could limit everything to one year – the employment contracts, the leasing of the aircraft, the exchange exposure, and anything else that starting up a New York route involved – then I wanted to have a shot at it.” (Branson, 1998, p.193)

Facendo riferimento alla teoria della razionalità limitata di Simon è opportuno ricordare che l'economia non è trasparente poiché le informazioni non sono una *commodities*, come nella teoria della razionalità oggettiva, ma sono costose, il decisore non sarà unico ma ve ne saranno molteplici, non vi è una funzione di utilità perché le preferenze non sono sempre perfettamente ordinabili, il processo decisionale si basa su un processo di tipo euristico e non è un processo sinottico.

Sulla base di ciò l'imprenditore opera in un ambiente incerto e basa le sue decisioni sulla base della conoscenza che possiede e dell'esperienza accumulata nel tempo, in modo tale da poter percepire l'opportunità e colmare il divario tra ciò che è conosciuto e non conosciuto e la conoscenza tacita.

Il processo decisionale su base euristica consente di unire le varie parti dell'informazione ed elaborarle. Esso si basa sul giungere a decisioni in modo veloce per sfruttare le opportunità che possono presentarsi in ogni momento. Prendere decisioni entro un periodo temporale breve in base al principio del trasformare l'incertezza in opportunità.

“I rely far more on gut instinct than researching huge amounts of statistics. This might be because, due to my dyslexia, I distrust numbers, which I feel can be twisted to prove anything.” (Branson, 1998, p.193)

Branson infatti coglie le opportunità indipendentemente dal *core business*, di cui anzi la Virgin Group è priva. E ciò può essere collegato con il principi dell'effectuation secondo i quali gli imprenditori giungono a nuovi modi di fare business sulla base di opportunità occasionali, sulla base di quello che Branson definisce il *"gut feeling"*, la "sensazione di pancia", quella capacità intuitiva che quindi consente di avvertire laddove ci siano le condizioni favorevoli per innescare un nuovo business indipendentemente dalla disponibilità di dati di mercato.

Nelle pagine precedenti abbiamo più volte menzionato l'importanza strategica del network per l'imprenditore effettuale. Vale qui la pena di ricordare che Branson poté inizialmente avviare la sua attività di editore proprio grazie al piccolo finanziamento da parte della madre e che i suoi primi dipendenti non ufficiali furono proprio la famiglia e gli amici, ad indicare che l'imprenditore effettuale preferisce l'informalità alla rigidità delle procedure.

"My parents and Lindi (sister) came up to help us to sell copies of the magazine. Mum took a bundle to Hyde Park and pushed them into the unsuspecting hands of tourists." (Richard Branson, 1998, p.54)

L'importanza della costruzione del network da parte dell'imprenditore risiede quindi nell'abilità non solo di attrarre intorno a sé potenziali investitori che credano nella sua impresa (come fece Branson quando convinse i suoi primi sponsor per il giornale locale), ma anche nel contornarsi di professionalità uniche e specifiche in grado di garantire il successo dell'attività:

"Our other genius was John Varnom, who did all the promotion for the records and wrote the advertising slogans for the shops." (Richard Branson, 1998, p.96)

Ed inoltre:

"The first arrangements I (Branson) made with Randolph was that we would have an equal partnership. I would invest the funds; he would run the airlines. Randolph had already recruited two key people from Laker Airways (the one that went bankrupt): Roy Gardner, who had run the engineering side of Laker, and David Tait, who had run the American side of the operation." (Richard Branson, 1998, p. 197)

Nel creazione del team per entrare nel settore del trasporto aereo Branson partì da un contatto con professionisti già presenti nel suo network, tra cui un giovane avvocato, Randolph Fields, che lo contattò in merito all'iniziativa:

“In February 1984 a young American lawyer called and asked me whether I was interested in operating an airline. Since it was far from the existing core competencies of the company, which at the moment was in an entertainment industry, his partners were not happy about it, saying that the idea of combining a record company with an airline was the worst thing he can do, called him crazy and persuaded to come off the idea.” (Branson, 1998, p.193)

Sulla base di quanto detto finora possiamo pertanto identificare in Richard Branson l'imprenditore effettuale per antonomasia, quella tipologia di uomo d'affari cioè che procede *step by step* nel perseguimento della propria visione imprenditoriale sulla base di risorse limitate. Pur essendo quindi la *“vision”* di lungo periodo è comunque soggetta a flessibilità e di volta in volta modificabile in base ai successi tattici, così come le azioni intraprese sono nel breve, la risposta è rapida, per cogliere il cambiamento nel gusto del consumatore, la pianificazione è anch'essa su un orizzonte temporale di breve periodo e procede per step incrementali, informali, interattivi, e con minima parte di ricerche/analisi di mercato, mentre il calcolo del rischio nell'affacciarsi ad una nuova nicchia di mercato si poggia sempre sul principio dell'*affordable loss*. Si giunge così, in ultima analisi, a definire il concetto di *Marketing Imprenditoriale*, basato sulla reputazione, affidabilità e credibilità personale, e coincidente quindi con lo spirito, l'orientamento, così come i processi, atti a perseguire appassionatamente – attraverso relazioni innovative, forme di partnership, creatività, *networking*, immersione nel mercato ed interazione profonda con esso, flessibilità - obiettivi di business lanciando sul mercato prodotti ad alto contenuto di innovazione percepiti dai consumatori come creazione di valore.

3.4 Strategia corporate

La strategia globale di Virgin Group è quella di penetrare nuovi mercati che godono di forte potenzialità di crescita, al fine di offrire prodotti o servizi. L'obiettivo è quello di competere con le imprese già presenti sul mercato, offrendo una maggiore qualità ad un prezzo più basso e l'introduzione di nuovi prodotti e concetti innovativi.

La strategia di Branson mira a creare valore aggiunto per i prodotti e servizi che vengono lanciati sul mercato al fine di rafforzare costantemente l'immagine del marchio Virgin e

creare l'autorità e la reputazione. Infatti, il marchio Virgin è un asset importante e prezioso per l'intero conglomerato perché si basa più su valori che non su un settore di attività particolare (no *core business*). Infatti è difficile per i consumatori associare il marchio ad un prodotto specifico.

Tale strategia viene chiamata *Brand Extension* ossia estensione del brand (Figura 3.1), che si riferisce a qualsiasi sforzo di utilizzazione di un brand di successo per lanciare un prodotto totalmente nuovo o solamente modificato. Ciò permette al produttore di risparmiare parte di costi di produzione necessari nella creazione di un nuovo brand e di sfruttare fin dall'inizio la conoscenza diffusa del brand tra i consumatori. Qualora venga utilizzato un unico brand gli investimenti pubblicitari a favore di un prodotto si ripercuotono su tutti gli altri.

Nel caso di P&G e Unilever (Figura 2.3), invece i singoli prodotti devono avere forza sufficiente per mantenersi in piedi da soli, le difficoltà di un prodotto non si ripercuotono sugli altri, l'utilizzo di marche diverse permette di affrontare il mercato con prodotti destinati a segmenti diversi.

Inoltre, il gruppo Virgin ha trovato un modo per abbassare le barriere di ingresso di alcune grandi industrie e settori attraverso lo sviluppo e il lancio di nuove offerte sui mercati maturi, identificando aree in cui le aziende leader non si prendevano sufficientemente cura dei loro clienti e non investivano in innovazione.

Il gruppo Virgin è formato da varie unità strategiche di business le cosiddette *strategic business unit* (SBU).

Una SBU è una parte di un'organizzazione per cui vi è uno specifico mercato di beni o servizi che differisce da quello di un'altra SBU, e vende quindi un particolare tipo di prodotto/i servizio/i a un gruppo omogeneo di potenziali clienti affrontando un gruppo definito di concorrenti con strategie autonome.

Il gruppo Virgin comprende 56 SBU dal settore ferroviario all'aviazione, *Virgin Trading* che comprende *Virgin Megastores*, *Virgin Enterprise*, *Virgin Clubs* e *Virgin Cosmetics* mentre *Virgin Travel* comprende *Virgin Atlantic*, *Virgin Aviation*, *Virgin Holidays* e *Virgin Balloon*.



Figura 3.1: Brand Extension della Virgin

Pertanto tra i principali business oggetto di diversificazione troviamo: viaggi e turismo (voli, treni, resort di lusso, voli nello spazio), intrattenimento (giochi e azzardo, fumetti, etichetta discografica, film), telecomunicazioni e media (telefonia, radio, TV), shopping (libri, drink, vini, download musicale, gaming, ecc...), sociale e ambiente (organizzazione benefica, energia rinnovabile), finanza (assicurazioni sulla vita).

Ogni SBU all'interno del gruppo Virgin è separata e indipendente. Le imprese appartenenti al gruppo non dispongono di un comune bilancio a fine anno, ognuna opera nel proprio business, implementando strategie (*business level strategies*) per raggiungere il proprio vantaggio competitivo nel segmento di mercato di riferimento. Dal momento che i processi decisionali sono decentralizzati, ogni SBU è autorizzata portare avanti la propria attività, pur contando sulle sinergie inter-gruppo.

"Lenders to one company had no rights over the assets of another even if that company went bankrupt." (R. Branson)

In questo modo, mantenendo i business separati, le risorse umane del gruppo sono focalizzate sui propri business e il processo decisionale diviene fluido. Ciò determina che un eventuale effetto negativo che il fallimento di una SBU potrebbe arrecare all'intero gruppo in caso di cattiva performance è sicuramente inferiore a quanto sarebbe se i business fossero direttamente collegati.

R.Branson disse nel 2005: "Our model is to develop each business separately with its own shareholder and management. In this way we can concentrate on the job in hand, rather than be part of some enormous and faceless conglomerate."

Contemporaneamente tutte le SBU interagiscono con gli stessi partner strategici. Sfruttando questa condivisione possono giovare dello stesse attività portando un valore aggiunto. Sotto questo punto di vista dato che sono collegate da partner aziendali comuni le SBU non sono completamente separate. Il gruppo Virgin può considerarsi una comunità, all'interno della quale vengono condivisi idee valori interessi obiettivi e soprattutto lo stesso Brand. Con questa struttura le SBU operano come imprese singole ma possono sfruttare le sinergie derivanti dal network Virgin mantenendo il focus sul proprio settore alla ricerca di nuove opportunità ed innovazione. Il valore aggiunto di Virgin Group può quindi essere ricondotto al valore del Brand, alla condivisione delle risorse umane, alla creazione di un mercato interno e allo sfruttamento delle risorse.

Sottolineando nuovamente l'importanza della diversificazione come un mezzo di sviluppo che comporta un'espansione in nuovi settori di attività e, quindi, l'acquisizione ed integrazione di nuove competenze. La diversificazione si realizza attraverso una serie di fattori di successo con la caratteristica dell'unicità introdotta in uno, o più di uno, nuovo dominio di attività.

Al fine quindi di selezionare i potenziali nuovi domini di sviluppo, Virgin focalizza la sua strategia su due criteri:

1. Potenziale del mercato: è questo un settore di attività interessante? È questo un settore in crescita?

2. Intensità della concorrenza: quanto è alto il grado di competizione all'interno del settore?

La strategia di Branson, che ha dimostrato di essere efficace, è quella di essere nel posto giusto al momento giusto. Tuttavia, non si può dire che le prestazioni di un'impresa dipendano solo da fattori esterni connessi al suo ambiente. Ci sono numerosi altri fattori che consentono a un'azienda di essere più efficiente rispetto ai suoi concorrenti, come l'innovazione, la qualità del prodotto o servizio offerto, prezzo, ecc... Sono di fatto queste ultime le leve principali utilizzate da Virgin per competere sui nuovi mercati.

Virgin quindi concentra la propria attività su quei domini dove non si rileva la presenza di molti concorrenti e dove gli attuali operatori non creano abbastanza valore per i propri clienti, sia a causa di inefficienza o per l'eccessiva preoccupazione derivante dal pericolo di nuova concorrenza.

Di base, per intraprendere una nuova attività, la strategia di Virgin prevede il soddisfacimento di quattro condizioni:

1. mercato con forti potenzialità di crescita
2. possibilità per Virgin di sfidare la concorrenza attraverso la creazione di valore aggiunto
3. possibilità di fornire qualità superiore
4. possibilità di essere innovativi

La strategia di diversificazione di Richard Branson ha 3 dimensioni

Diversificazione orizzontale:

l'azienda ha diverse attività in settori che hanno poca o nessuna sinergia. Tuttavia, per il conglomerato, anche se non vi è alcun legame tra le attività, ci saranno interessanti sinergie legate alle capacità finanziarie e di gestione che il gruppo avrà sulle sue operazioni.

Diversificazione geografica:

Virgin si espande a livello globale, mediante creazione di *joint ventures* e acquisendo aziende in tutto il mondo. Conseguentemente, dal momento che la regolamentazione e il network

distributivo sono specifici per ogni Paese, i fattori di successo saranno anche essi diversi per singolo Paese.

Diversificazione degli investimenti:

Virgin cerca di diversificare il proprio portafoglio di business. Ciò consente in primis una maggiore redditività attraverso la vendita e l'acquisizione delle società controllate su base opportunità, e in secondo luogo riduce il rischio e libera il flusso di cassa per i potenziali investimenti. L'espansione non beneficia di eventuali sinergie: è uno sviluppo attraverso opportunità. Quindi vi è un basso coinvolgimento della sede nelle varie attività e ogni attività è finanziariamente indipendente ed isolata. Tuttavia, possiamo notare la dipendenza di ogni unità nel rispecchiare a livello più basso l'immagine dell'intero gruppo Virgin. Se una divisione danneggia l'immagine della Virgin, le altre divisioni potranno anch'esse essere danneggiate dal ritorno di immagine negativo. Inoltre, le società controllate sono accomunate dalla condivisione dei valori del gruppo e dalla visione di sviluppo a lungo termine.

Volendo generalizzare la Virgin, infatti, si colloca nel quadrante in basso a destra (combinazioni nuovi prodotti–mercati nuovi).

Tra le altre peculiarità della strategia del gruppo Virgin:

- Strategia di differenziazione

La strategia di diversificazione di Virgin è costruita sul successo della sua strategia di differenziazione.

Le strategie di differenziazione solitamente formano il vantaggio competitivo dell'azienda grazie alle specificità della propria offerta. Mentre la diversificazione è una strategia di livello *corporate* (implementata dal top management/CEO), la strategia di differenziazione è di tipo business.

Per entrare in nuovi mercati, Virgin usa la sua capacità di offrire nuovi prodotti o servizi ad alto valore aggiunto e a prezzi competitivi. Per fare ciò, Virgin analizza l'offerta della concorrenza su un mercato specifico e quindi identifica il difetto del competitor da correggere o la debolezza da sfruttare al fine di conquistare il mercato. Affinate ricerche di mercato e marketing sono alla base dello studio del gruppo Virgin per individuare le esigenze e le aspettative dei consumatori.

Possiamo identificare due strategie di differenziazione adottate da Virgin:

1. differenziazione attraverso il valore: Virgin ha lo scopo di fornire prodotti di buona qualità che hanno caratteristiche o componenti diversi da quelli offerti dai concorrenti e ad un prezzo più basso.
2. differenziazione attraverso l'immagine: la pubblicità, il *branding*, la fama e l'autorità di Richard Branson. E questo il caso da manuale in cui il Marketing orienta le preferenze dei consumatori.

- Innovazione

L'intera strategia del conglomerato Virgin si basa sull'innovazione. In effetti, l'innovazione è la principale risorsa che permette a Virgin di penetrare nuovi mercati e di soddisfare le esigenze di clienti dei competitor rimasti insoddisfatti. Inoltre, l'innovazione è un modo molto efficace per minare i concorrenti e impressionare i potenziali clienti. Ciò contribuisce anche a rafforzare il nome e l'immagine del marchio "Virgin". Tale aspetto della strategia si rispecchia evidentemente anche nel caso Virgin Galactic che approfondiremo in seguito.

- Decentralizzazione

Altro aspetto caratterizzante della strategia Virgin è la decentralizzazione. Il conglomerato Virgin è controllato principalmente da Richard Branson e dai suoi partner finanziari. La politica gestionale è effettuata tramite decentramento sia del processo decisionale che delle responsabilità dei dirigenti di ogni attività principale della Virgin. Lo scopo del conglomerato è creare aziende completamente autonome con un marchio "Virgin". Questa organizzazione basata sul decentramento dei poteri e delle decisioni comporta una maggiore responsabilità dei dirigenti, ma evita anche gli effetti negativi della burocrazia e consente una rapida ed efficace gestione del processo decisionale.

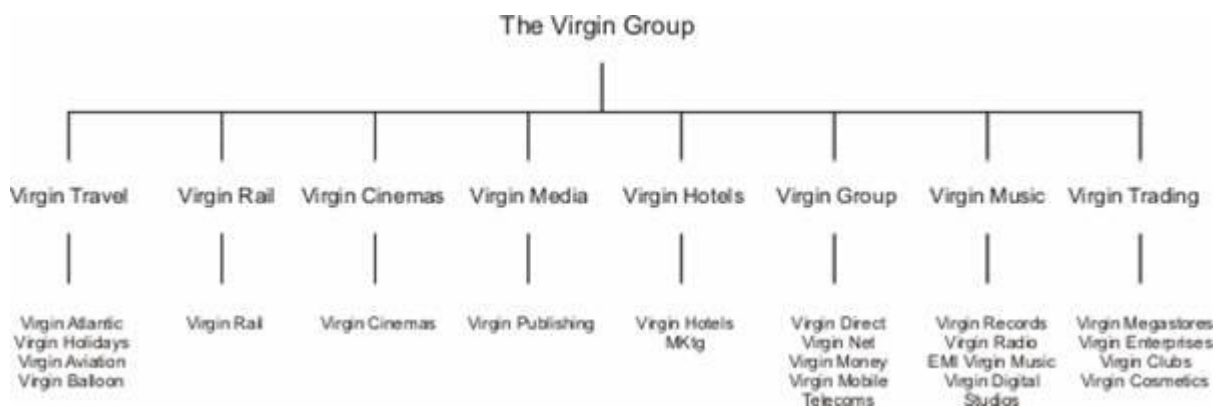


Figura 3.2: Struttura divisionale Gruppo Virgin

3.5 Considerazioni di fine capitolo

Avendo analizzato i tratti della personalità di Richard Branson che lo accumulano alla teoria dell'effectuation e la strategia globale della Virgin con il focus sulla diversificazione è opportuno fare un'ulteriore considerazione, per collegare i due aspetti.

I tratti della personalità di Branson possono essere visti nell'ottica di questa tesi come una spinta verso la diversificazione.

Per esempio, è inimmaginabile, o perlomeno molto sorprendente, che il CEO della Ryanair decida di passare dal settore dei voli aerei a quello del turismo nello spazio. E quindi ci si domanda quale sia effettivamente la ratio sottostante che spinga un CEO in questo caso R. Branson ad implementare una strategia di diversificazione verso un business nascente e rischioso come quello del turismo nello spazio. Ed è proprio sulla ratio sottostante a questo esempio che si basa la seguente tesi.

Virgin è un caso interessante da analizzare. Imprenditorialità di Richard Branson e la strategia di diversificazione che caratterizzano il portafoglio di business del gruppo Virgin portano ad entrare in business rischioso come quello del turismo nello spazio.

Da quanto affrontato nel presente capitolo, prendendo le mosse dallo studio della Sarasvathy applicato ad un campione di imprenditori ed approfondendo la figura di Richard Branson, sembra configurarsi una correlazione diretta tra approccio imprenditoriale basato sull'effectuation e strategia di diversificazione applicata al business. Questo è emerso in maniera evidente analizzando il profilo di Branson, per il quale può sostenersi che definiti tratti dominanti della personalità quali curiosità, inventiva, passione per le sfide, unitamente ad empatia ed abilità relazionale costituiscano il motore dell'approccio imprenditoriale,

svincolato da rigidi schemi aziendali, che apre le porte alla continua ricerca del “nuovo” in più settori possibili. C’è da chiedersi, a questo punto, ad esempio, quale potesse essere l’approccio di Tony Ryan, l’uomo d’affari Irlandese che fondò nel 1985 Ryan Air o di colui che nel 1991 ne raccolse il testimone fino a farne una compagnia internazionale di successo, Michael O’Leary. A ben vedere, a Ryan che per primo tentò di rompere il duopolio dei voli tra Inghilterra ed Irlanda ad opera di British Airways e Air Lingus, e a O’Leary in seguito, che tentò di spargliare le carte nel mercato europeo dominato dalle compagnie di bandiera introducendo un modello di business innovativo basato sui “*no frills*” (cioè tariffe basse per servizi essenziali, basici, niente “fronzoli” appunto), vanno sicuramente riconosciute alcune di quelle stesse qualità imprenditoriali che abbiamo ravvisato in Branson e che ne hanno determinato il successo, quali ad esempio l’intuizione di vedere un’alternativa al modello di business esistente in un dato settore industriale, ma probabilmente la spinta al confronto con il “nuovo” è nell’AD di Ryan Air assai meno pronunciata - e probabilmente più prudente - di quanto non sia riscontrabile in Branson. Infatti, nonostante Ryan Air sia nel mercato da oramai più di 30 anni, non si sono di fatto registrati ad oggi tentativi di strategie di diversificazione, limitandosi l’azienda ad operare in settori affini a quello del trasporto aereo - quali assicurazioni per il viaggio, autonoleggi o facilitazioni per l’*accomodation* - in modo tale più da completare l’offerta del *core* business piuttosto che da intraprendere iniziative in altri comparti industriali. Nel caso Virgin invece, abbiamo visto che un vero e proprio *core* business non esiste. Questo forse non è sufficiente a portarci ad affermare con certezza che Ryan Air non entrerà mai nel business del turismo spaziale, ma quanto meno ad oggi appare che la valutazione del rischio che viene fatta da O’Leary relativamente all’ingresso in altri settori di attività si attenga a logiche molto più tradizionali e conservative di quanto non avvenga in Branson, e questo ci porta a dedurre che il suo approccio imprenditoriale non sia del tipo effettuale. Si può quindi azzardare che sia proprio l’indole indomita e la propensione al rischio, gestito ed elaborato secondo i cardini definiti nel primo capitolo, la chiave che fa scattare nell’imprenditore il riconoscimento o la creazione di nuove opportunità, la ricerca del profitto in settori sempre nuovi e quindi ad applicare un strategia di diversificazione, piuttosto che limitarsi alla massimizzazione di quello nel settore esistente in cui già si opera. Questo secondo tipo di imprenditore infatti, come è stato illustrato nel presente capitolo, ricorrerà alla strategia di diversificazione solo quando sarà seriamente minacciata la sua posizione nel mercato o quando vedrà esaurirsi le opportunità di business all’interno del proprio settore.

Capitolo 4

***Virgin Galactic* e il nuovo business del turismo spaziale**

4.1 Il turismo spaziale

La conquista dello spazio da parte dell'uomo, dalla missione Apollo 11 che permise al primo essere umano di porre piede sulla Luna all'ultimo volo dello shuttle Atlantis a fine 2011, ha conosciuto ad oggi varie fasi ed alterne fortune. Le tante tragedie che hanno costellato questa corsa verso l'ignoto non hanno spento la sete di conoscenza, mentre gli importanti traguardi raggiunti hanno continuato ad alimentare gli animi di sognatori e geniali imprenditori proiettandoci verso confini sempre nuovi.

L'obiettivo di questa sezione è tracciare un quadro, il più ampio possibile considerando i limiti conoscitivi di questo business nascente, che delinei il mercato e le sue dinamiche, gli attori principali, lo stato della tecnologia e il quadro di riferimento legislativo al fine di evidenziarne potenzialità e limiti.

4.1.1 Cenni storici

Convenzionalmente l'inizio dell'era del turismo spaziale può collocarsi a valle del crollo dei regimi comunisti conseguente alla caduta del muro di Berlino. Dopo la disgregazione politica dell'Unione Sovietica e con la profonda crisi dell'economia russa successiva al processo di trasformazione portato dalla Perestroika di Gorbaciov, una seria ipoteca venne messa sul futuro del programma spaziale. È in tale contesto che il ricco finanziamento di 28 milioni di dollari, per concedere ad una compagnia privata un posto in un volo spaziale, apparve ai Russi come un'insperata fonte per risollevarlo il settore in declino. La compagnia in questione, la Tokyo Broadcasting System, pagò infatti tale somma per poter inviare sulla MIR il primo viaggiatore commerciale nella storia dei viaggi spaziali, Toyohiro Akiyama, nel 1990. Akiyama, che viaggiò in compagnia di un equipaggio destinato alla stazione, trascorse una settimana in orbita, ma non fu, a ben vedere, un vero e proprio "turista", dal momento che

la sua presenza a bordo della MIR, che aveva anche lo scopo di portare avanti alcuni esperimenti scientifici, venne appunto sovvenzionata dall'azienda per cui lavorava.

Il primo vero e proprio "turista", il primo quindi a staccare un assegno da 20 milioni di dollari per un volo verso la MIR fu l'americano Dennis Tito, uomo d'affari ed ex scienziato al JPL.²⁶ Durante l'addestramento di Tito tuttavia, la MIR venne smantellata per obsolescenza, ed il viaggio cambiò quindi destinazione per la nascente International Space Station. Il nuovo viaggio, organizzato dalla statunitense Space Adventures Ltd. fece di Tito il primo turista spaziale privato pagante a tutti gli effetti. Rimase sulla ISS per sette giorni a partire dal 28 aprile 2001.

In epoche più recenti, tra le varie tappe che hanno segnato l'evoluzione di questo settore pionieristico registriamo nel 2006 un accordo tra la Space Adventures e la compagnia russa Energia che permise la permanenza nello spazio della prima donna, Anousheh Ansari (anche prima musulmana e prima Iraniana nello spazio) e, nel 2007, dell'ungherese Charles Simonyi. Tutti questi cinque turisti sono stati insigniti della qualifica di *Spaceflight Participant* - la denominazione amministrativa per i turisti spaziali - da parte della NASA.

La chiusura del programma Space-Shuttle nel 2011 e la fine delle missioni ha di fatto segnato lo spartiacque tra l'era delle esplorazioni spaziali ad opera dei grandi governi nazionali e l'emergere di un nuovo mercato di possibile penetrazione, quello del turismo spaziale ad opera di privati.

4.1.2 Scenario

Come si svilupperà tale settore in futuro, settore che naturalmente comprenderà oltre ai viaggi nello spazio anche tutto ciò che ruoterà attorno ad essi, dalle strutture ricettive - alberghi spazio-stazione - alle tecnologie satellitari (GPS) e GIS (Geographical Information System) per guidare i turisti e viaggiatori, può essere prefigurato partendo dalla distinzione tra le due essenziali tipologie di volo: *orbitale* e *sub-orbitale*.

Il *sub-orbitale* è un volo spaziale in cui il veicolo spaziale raggiunge spazio, ma la sua traiettoria poi interseca l'atmosfera terrestre, e quindi non entra in un'orbita stabile.

²⁶ Il Jet Propulsion Laboratory del California Institute of Technology è un laboratorio statunitense in California dedicato alla creazione di sonde robotiche per la scoperta del sistema solare.

Durante pochi minuti, dal momento in cui la sonda raggiunge il suo punto più alto al punto in cui l'atmosfera inizia a rallentare l'accelerazione verso il basso, i passeggeri avranno la possibilità di sperimentare l'assenza di gravità.

I voli *orbitali* invece, sono costituiti da brevi viaggi in orbita bassa (LEO), come già accennato in apertura della presente sezione, per esempio per raggiungere la Stazione Spaziale Internazionale.

La figura 4.1 fornisce un'ideale panoramica del portafoglio d'offerta turistica, dal volo sub-orbitale ad un ipotetico soggiorno sulla Luna o altro corpo celeste:

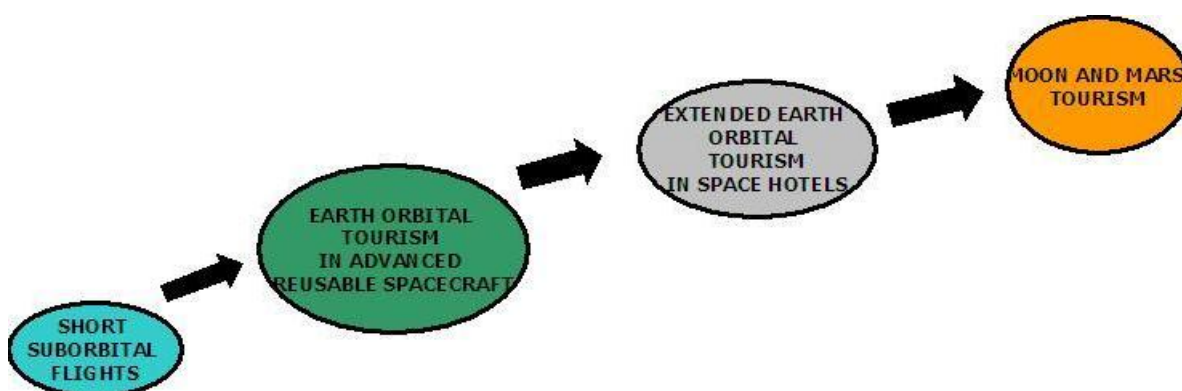


Figura 4.1: Potenziale evoluzione temporale dell'offerta nel settore del turismo spaziale.
Fonte: European Space Agency (ESA) data

Ci sono quattro principali attività che possono essere eseguite durante questi voli:

- Visualizzazione della Terra dallo spazio
- Esperienza di accelerazione tramite lancio di un missile
- Esperienza di assenza di gravità
- Esperienza "emotiva" relativa a quanto ad oggi è stato sperimentato solo da astronauti e cosmonauti

In termini di potenziale di crescita del mercato, il volo sub-orbitale, semplicemente grazie ai suoi vantaggi di costo, sembra essere il settore principale che guiderà l'industria del turismo spaziale. Il problema principale per dare l'avvio definitivo a tale industria è la disponibilità di veicoli spaziali idonei. Fino ad oggi, come abbiamo visto nei cenni storici introduttivi, tutti i veicoli adibiti a servizi di spazio e di lancio sono stati forniti dai governi con progetti sostenuti da agenzie come la NASA e l'ESA. Affinché il turismo spaziale possa svilupparsi, è necessaria l'affermazione di un nuovo tipo di razzo, più economico, più accessibile anche in

termini di fruibilità, oltre all'evidente necessità di infrastrutture e facilities. Come per ogni nuova industria, le imprese non sono propense ad investire tempo e danaro nello sviluppo di questi veicoli spaziali senza adeguati incentivi. Per tale ragione, per contribuire a dare il via all'industria del turismo spaziale è stato indetto a partire dal 1996 un concorso globale con un significativo premio finanziario offerto - 10 milioni di dollari - rivolto all'individuazione della prima azienda/organizzazione non-governativa in grado di sviluppare un velivolo riutilizzabile per voli sub-orbitali. Questo concorso è denominato XPrize Ansari.

L'Ansari XPrize è ampiamente considerato come il catalizzatore per il settore emergente dello *space tourism* sub-orbitale e prende il nome da una competizione vinta nel 1920 da Charles Lindberg a bordo del suo velivolo *Spirit of St.Louis*, primo ad attraversare con successo l'Atlantico. Una volta dimostrato che era possibile attraversare l'Atlantico in aereo, altre società emersero ed iniziarono a sviluppare aerei che un giorno avrebbero permesso i voli passeggeri sopra l'oceano. Lo *Spirit of St.Louis* ha dimostrato che il principale ostacolo al viaggio aereo commerciale non era di natura tecnologica ma psicologica. Ciò ha dato l'ispirazione a Peter Diamandis per creare la XPrize Foundation con lo scopo di creare un futuro in cui tutte le persone avrebbero potuto partecipare a viaggi nello spazio e ai suoi benefici.

Il premio sarebbe stato assegnato al primo team che avesse dimostrato di:

- Finanziare privatamente, costruire e lanciare una navicella spaziale in grado di trasportare tre persone ad un'altitudine di 100 chilometri (definito come la soglia ufficiale di "inizio" spazio)
- Rientrare in modo sicuro sulla Terra
- Ripetere il lancio con la stessa nave spaziale entro 2 settimane (al fine di dimostrare la riutilizzabilità del veicolo piuttosto che ricostruirla ogni volta da zero)

Dalla sua istituzione nel 1996, molti disegni differenti di veicoli spaziali sono stati presentati durante la competizione. Questi andavano dal tradizionale stile di aereo in grado di decollare su una pista, ai razzi a più stadi con tanto di capsula in grado di ospitare tre persone, oppure navicelle trainate o portate ad alta quota prima di essere rilasciate per raggiungere con un'ulteriore spinta l'apogeo finale. L'XPrize è stato vinto nel mese di Ottobre 2004 da Scaled Composites con la loro *SpaceShipOne*, una navicella portata in quota da un razzo denominato *White Knight*. Vedremo in seguito, nella sezione specifica dedicata

all'approfondimento del progetto Virgin Galactic, i dettagli tecnici relativi a questa che sarà la soluzione prescelta da Branson.



Figura 4.2: *SpaceShipOne Space Craft/White Knight*. Fonte: www.citizensinspace.org

4.2 Analisi del mercato del turismo spaziale

Da quanto delineato nella sezione precedente, emerge quindi che a livello di potenzialità di business il turismo spaziale potrebbe rappresentare la nuova frontiera del mercato, con una stima di redditività, come approfondiremo in seguito, che potrebbe aggirarsi sul miliardo di dollari entro i prossimi quindici anni. Dato lo stato della tecnologia, inizialmente la principale area di sviluppo sarà il settore dei voli sub-orbitali per poi auspicabilmente e prevedibilmente espandersi anche al turismo spaziale orbitale, come illustrato nella figura 4.3 che cerca di prevedere quello che potrebbe essere il mercato potenziale di quest'ultimo e delle opportunità ad esso correlate, entro il 2030.

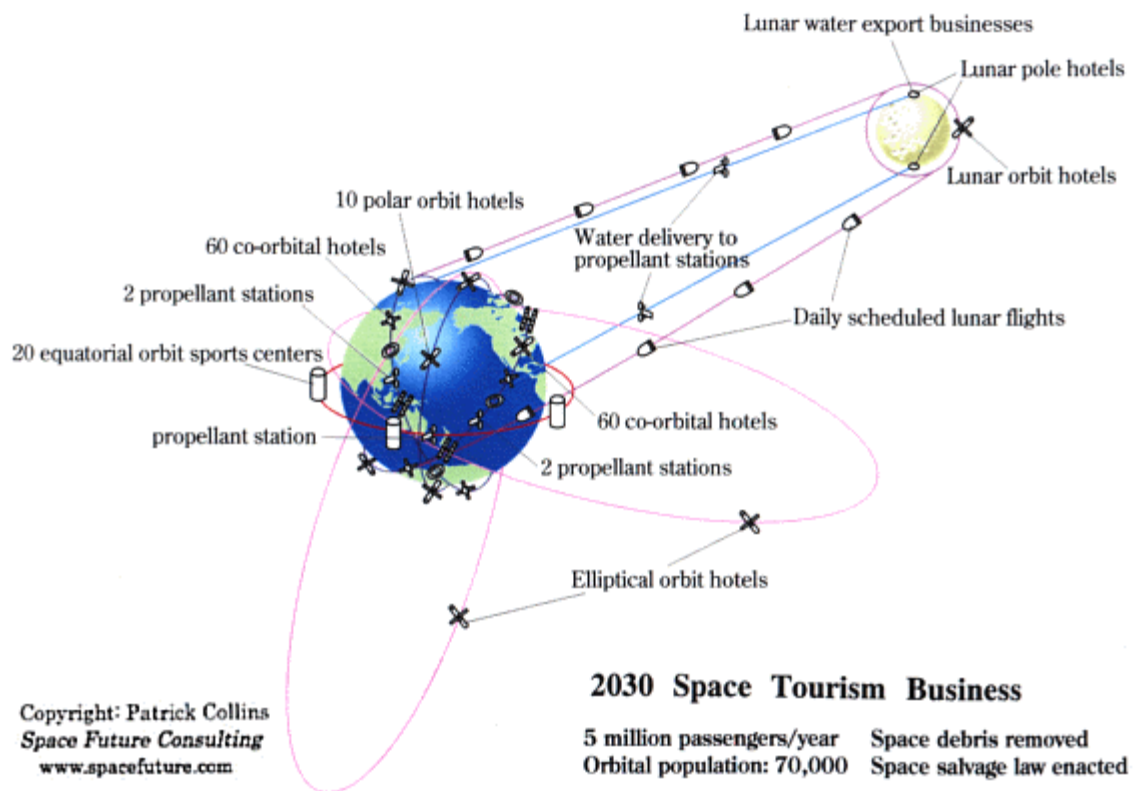


Figura 4.3: Turismo orbitale. www.spacefuture.com

Chiaramente, notevoli investimenti in tecnologia dedicati al R&S dovranno ancora essere realizzati prima che questa visione possa diventare realtà e di conseguenza la comunità degli investitori ha cercato negli ultimi anni di focalizzare l'attenzione sulle opportunità di business a breve termine piuttosto che a lungo. Il turismo spaziale orbitale avverrà comunque un giorno e a tale proposito il miliardario americano Robert Bigelow ha istituito un premio, simile all'Xprize dell'ammontare di 50 milioni di dollari da aggiudicarsi alla prima società che sarà in grado di progettare un veicolo spaziale orbitale.

La presente trattazione quindi prenderà in esame l'analisi di mercato solo per i voli sub-orbitali.

Il focus viene posto su:

- Domanda potenziale di mercato per quello che è un settore totalmente nuovo e conseguente previsione del probabile prezzo del biglietto per il viaggio nello spazio
- Stima dei benefici economici potenziali, ad esempio, lo studio Futron condotto per conto del governo del New Mexico State
- Definizione di quale tra le imprese spaziali attualmente presenti sullo scenario possa avere successo nel turismo sub-orbitale in base ai progetti dei veicoli spaziali

proposti, modelli di business individuali, capacità di marketing e modalità di investimento finanziario proposto

- Definizione del posizionamento di mercato e strategia di comunicazione verso una tipologia di pubblico che conosce poco l'industria spaziale
- Studio delle probabili implicazioni relative alle condizioni fisiche necessarie per intraprendere tali viaggi
- Analisi delle barriere tecnologiche alla realizzazione di un veicolo spaziale cost-effective

4.2.1 Analisi del comparto industriale

Una delle principali autorità al mondo sul turismo spaziale è il professor Geoffrey Crouch da La Trobe University in Australia. Il professor Crouch ha scritto una serie di documenti su tema dello *space tourism* affrontandone i punti chiave nell'analisi del mercato.

L'analisi PEST è uno strumento che fornisce delle utili informazioni per inquadrare lo scenario in cui un'organizzazione opera. Questo tipo di analisi, che verrà integrata successivamente con l'analisi settoriale delle cinque forze di Porter, si basa su determinate variabili relative al contesto ambientale che assumono importanza nei processi decisionali, nelle scelte strategiche ed operative dell'organizzazione.

In particolare l'analisi è focalizzata sulla valutazione di quattro variabili macro-ambientali:

- **Politica.** Il contesto politico, ossia provvedimenti legislativi, leggi, norme policy possono condizionare il contesto generale e il settore di appartenenza in quanto ne regolano il funzionamento
- **Economia.** La situazione economica può influenzare le scelte e le strategie dell'organizzazioni condizionando ad esempio la capacità di accesso al credito o la capacità di spesa di utenti e clienti o delle stesse amministrazioni.
- **Società.** Le tendenze sociali e culturali, i cambiamenti negli atteggiamenti e nelle percezioni dei cittadini rispetto a certi temi, oppure cambiamenti nella struttura socio-demografica della società possono avere effetti significativi sulla domanda e sulla offerta di beni e servizi.

- Tecnologia. Le dinamiche tecnologiche con l'irrompere di nuove tecnologie e nuove infrastrutture (si pensi alla digitalizzazione) possono modificare radicalmente l'ambiente in cui l'organizzazione agisce.

Come è possibile notare, queste variabili sono assimilabili alle quattro categorie di condizioni, economica tecnologica politica istituzionale socio-culturale, che deve considerare per operare in un ambiente esteso.

La figura seguente mostra l'analisi PEST (adattamento di quella realizzata dal professor Crouch) evidenziando i fattori principali che possono condizionare il settore del turismo spaziale sub-orbitale:

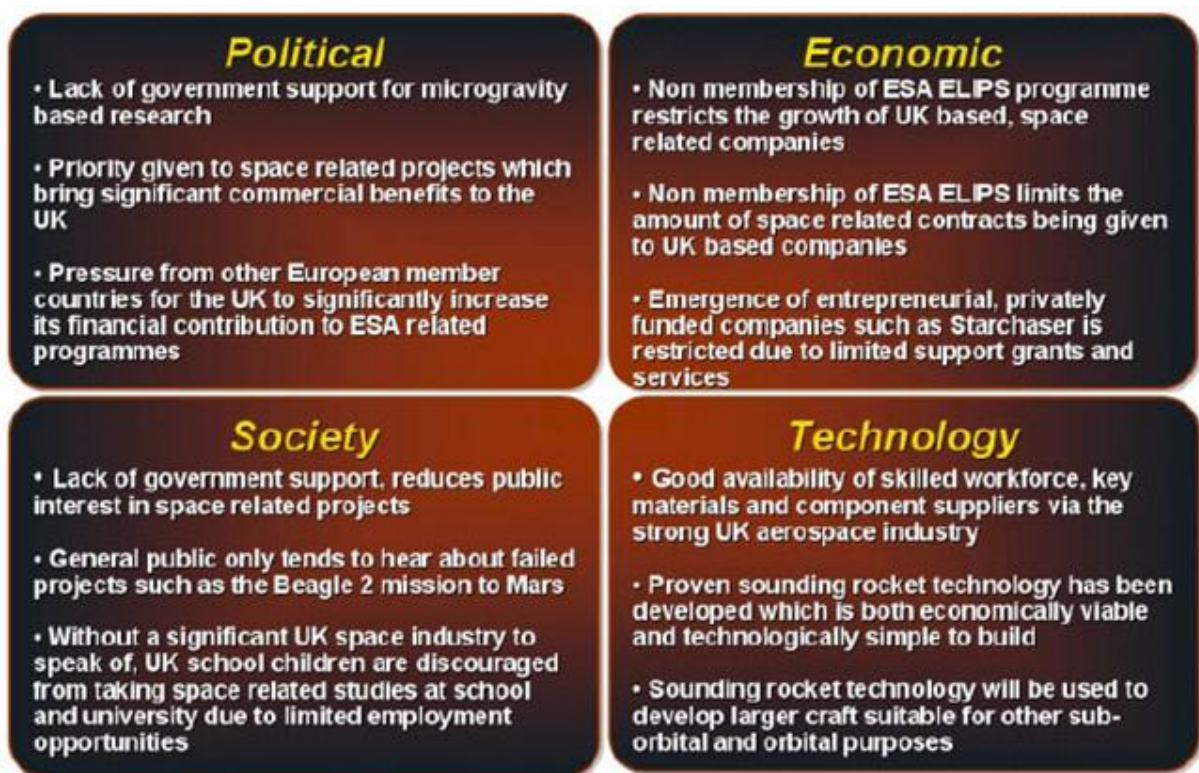


Figura 4.4: Analisi PEST. Morley (2006)

La direzione futura che prenderà il mercato del turismo spaziale dipenderà molto da quello che agenzie governative come la NASA e l'ESA decideranno di fare. La NASA è condizionata da due tipologie di forze esterne, l'incertezza riguardo il suo finanziamento perché l'ente che lo concede, il Congresso, cambia i suoi membri ogni due anni, e il fatto che il Congresso stesso ha spesso e ripetutamente cambiato il contenuto dei programmi della NASA a beneficio degli appaltatori privati. Questa situazione ha di fatto aperto alla privatizzazione dell'industria spaziale.

Rientra nell'analisi del comparto industriale anche lo studio del quadro normativo di riferimento.

Dal punto di vista della regolamentazione legislativa, in un campo dove molto deve essere ancora stabilito, due sono i capisaldi che delimitano almeno a livello generale l'attività: l'“*Outer Space Treaty*” del 1969 e il “*Moon Treaty*” del 1979.

Nel primo, i firmatari si impegnano a utilizzare lo spazio per scopi pacifici e a rinunciare a riconoscere come territorio nazionale i corpi celesti. Le norme del Trattato sullo spazio extra-atmosferico, tra i principi di base, pongono il divieto agli stati firmatari di collocare armi nucleari od ogni altro genere di armi di distruzione di massa nell'orbita terrestre, sulla Luna o su altri corpi celesti, o, comunque, stazionarli in tale spazio.

La norma di cui all'art. IV del Trattato consente l'utilizzo della Luna e degli altri corpi celesti esclusivamente per scopi pacifici e ne proibisce invece espressamente l'uso per effettuare test su armi di qualunque genere, condurre manovre militari, o stabilire basi militari, installazioni o fortificazioni.

Nel secondo trattato invece, si proclama la Luna "patrimonio comune dell'umanità". Ciò di fatto significa mettere al bando qualsiasi proprietà del bene da parte di qualsiasi organizzazione o persona, a meno che l'organizzazione sia internazionale e di governo, e subordina tutta l'estrazione delle risorse e l'assegnazione delle stesse attraverso un regime concordato a livello internazionale. Sebbene il trattato sia stato firmato e ratificato solo da 12 Paesi, il *corpus iuris spatialis* ha probabilmente bisogno di essere meglio definito alla luce di qualsiasi futura attività privata.

Un'industria del turismo spaziale commerciale praticabile richiederà chiaramente un quadro giuridico chiaro che ne faciliti ed incoraggi lo sviluppo, piuttosto che di regole nate durante la guerra fredda. Aspetti legali che devono essere affrontati includono il coordinamento dei potenziali lanci spaziali ad alta frequenza (disponibilità e desiderabilità di assicurazione per veicoli spaziali/proprietari/operatori/passeggeri ed anche la stesura di leggi anti crimine da applicarsi in un contesto “spazio”, ad esempio contro il terrorismo/dirottamento ecc.) Se l'industria del turismo spaziale è al suo fiorire allora queste questioni devono essere affrontate e discusse a livello internazionale e non avere leggi diverse per ogni Paese.

È dunque in questo contesto normativo che si inserisce l'accordo siglato il 29 Maggio 2014 da Virgin Galactic con la Federal Aviation Administration.

Per quanto riguarda invece il lato dell'offerta, va detto che la tendenza verso la commercializzazione sta cambiando considerevolmente lo scenario del settore spaziale in

generale. L'intero settore delle telecomunicazioni è in costante crescita, e l'introduzione di sistemi di rilevazione satellitare quali il Global Positioning System (GPS), l'osservazione della Terra e lo sviluppo di altre tecnologie hanno nell'ultimo decennio portato alla nascita di molte aziende private allettate dal nascente business. Il turismo è quindi uno dei possibili campi di sfruttamento economico dello spazio, e questo è il motivo per cui molti operatori privati, comprese le ben note aziende turistiche, sono attualmente interessati a questo mercato.

Va comunque menzionato il fatto che non tutte le persone possono essere in grado di praticare il turismo spaziale: necessari requisiti di idoneità sono richiesti e, come vedremo in seguito, prima dell'esperienza di volo vera e propria diversi giorni di training specialistico saranno essenziali. A tale proposito, nel 2005, la Presidenza della Federal Aviation Administration ha emanato una serie di direttive e linee guida volte a fissare i requisiti di salute e le idoneità necessarie per abilitare i passeggeri ai voli commerciali.

4.2.2 Analisi della domanda

Uno dei fattori chiave per il successo del settore turismo spaziale sarà la capacità di prevedere accuratamente i livelli di domanda del mercato per i voli sub-orbitali. Un alto numero di ricerche è stato condotto per valutare le intenzioni dei consumatori in merito al turismo spaziale. La domanda comune a tutti i survey è stata:

"Quanto sareste disposti a pagare per un volo nello spazio?"

La domanda del mercato, o meglio, in questo caso, l'"interesse" in termini di numero di persone disposte a fare un viaggio nello spazio, è così determinato principalmente dal prezzo del volo.

L'elasticità globale del mercato è stata misurata per la prima volta nel 2001 da Ivan Bekey, con le conclusioni riportate nel grafico sottostante:

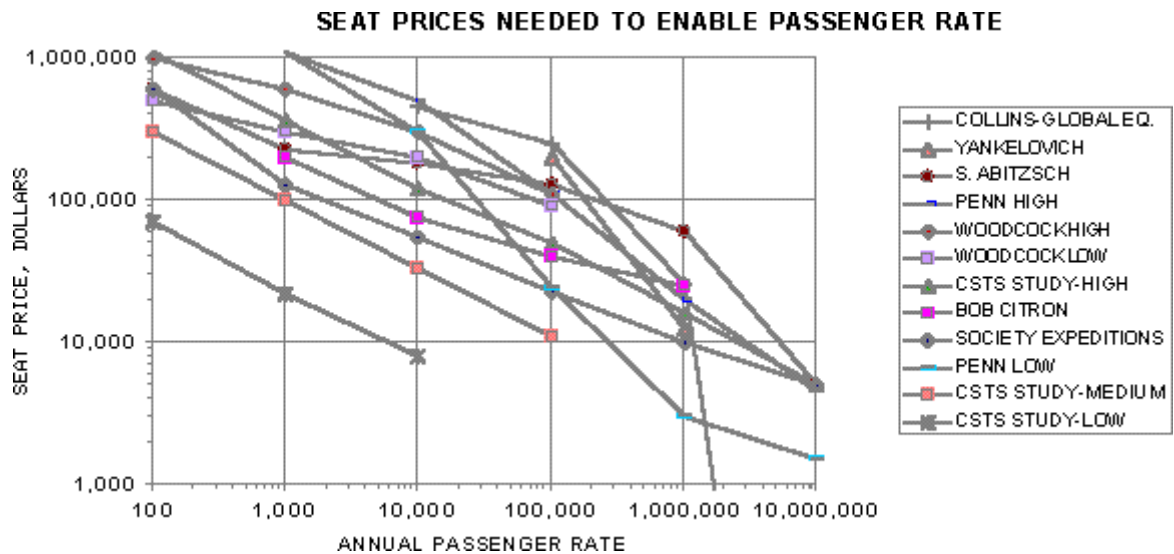


Figura 4.5: Elasticità del mercato turismo dello spazio. Fonte: www.spacefuture.com

I dati di mercato provenienti da questo *survey* tracciano il prezzo del biglietto per un dato numero di passeggeri potenzialmente disposti ad andare nello spazio. Se ignoriamo gli estremi alti e bassi dei dati, lo studio mostra che circa 1.000 persone ogni anno andrebbero nello spazio ad un prezzo per biglietto compreso tra 0,5 e 1,0 milioni di dollari; che circa 100.000 persone ogni anno viaggerebbero ad un prezzo che è sceso a 100.000 dollari; e che alla fine oltre 1 milione di persone sarebbe disposte ad andare nello spazio ogni anno se il prezzo del biglietto scendesse ulteriormente, in un range compreso tra 10.000 e 20.000 dollari.

In effetti, i dati indicano che il traffico passeggeri potrebbe crescere di 10.000.000 persone ogni anno, se i prezzi dei biglietti scendessero a circa 5.000 dollari.

Successivamente a questa analisi, nel 2002, la Futron (azienda americana specializzata nella fornitura di soluzioni per il Decision Management) ha evidenziato in un secondo studio il grado di disponibilità alla spesa per il biglietto da parte del potenziale consumatore. Come è possibile desumere dalla tabella sotto riportata (Figura 4.6), i valori di prezzo realistici per i voli suborbitali venivano compresi in un range tra i 25.000 e i 250.000 dollari:

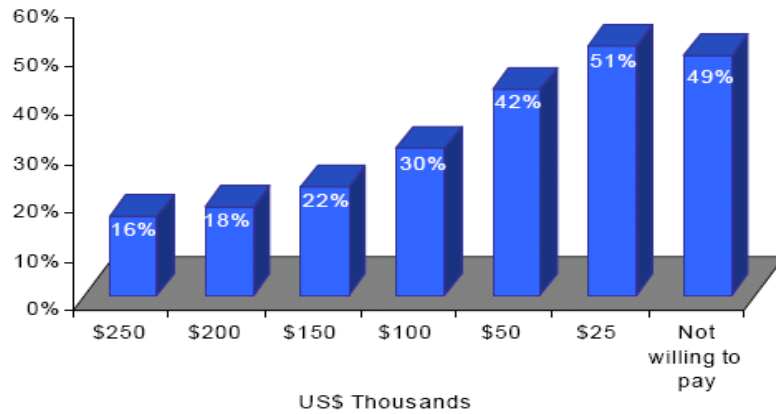


Figura 4.6: Prezzo voli suborbitali. Fonte: Futron (2007)

Da questo studio (Futron Corporation nel 2002), che coinvolse circa 450 Americani, emerse che i viaggi sub-orbitali nello spazio avrebbero raggiunto 15.000 passeggeri all'anno a partire dal 2021, corrispondente a ricavi per 700 milioni di dollari, e che i viaggi orbitali avrebbero raggiunto 60 passeggeri all'anno corrispondenti a 300 milioni di dollari. Gli intervistati si mostrarono indifferenti in relazione all'ente privato o pubblico erogante del servizio.

Nel 2006 Futron ha aggiornato lo studio, facendo alcune modifiche alle previsioni. Il numero di domanda passeggeri è minore nella nuova previsione, con una domanda prevista di poco più di 13.000 passeggeri nel 2021, a fronte di oltre 15.000 passeggeri dello studio originale del 2002, mentre il fatturato previsto dal comparto turismo commerciale spaziale dovrebbe essere nell'ordine dei 700 milioni di dollari per anno entro il 2021 invece che del 1 miliardo di dollari originariamente stimato.

Per quanto riguarda invece il prezzo del biglietto, revisioni più aggiornate fissano il prezzo per voli suborbitali a 200.000 dollari per i primi tre anni, per poi declinare gradualmente a 50.000 dollari entro il 2021.

Secondo l'indagine Futron, le caratteristiche più importanti della domanda potenziale sono:

- Età media: 55
- Sesso: 72% Maschio, 28% Femmina
- Condizione fisica: 46% possiede una condizione fisica al di sopra della media
- Viaggi: 48% passa un mese o più in vacanza ogni anno
- Stato lavorativo: 41% lavora a tempo pieno, il 23% sono pensionati

Analizzeremo in seguito, nella sezione specifica relativa al business model, anche lo studio della domanda effettuato da Virgin Galactic.

Diversi studi sul potenziale interesse del consumatore verso turismo spaziale sono stati condotti negli ultimi decenni da parte di ricercatori governi o organizzazioni pubbliche o imprese al fine di verificare se il turismo nello spazio fosse un investimento fattibile (Crouch et al., 2008). Tali ricerche (intraprese in Giappone Canada Stati Uniti, Germania, e Regno Unito) conclusero che tra il 40 e l'80 per cento degli intervistati aveva un interesse o comunque un desiderio di viaggiare nello spazio, risultati che variavano per nazionalità, genere (le femmine circa 5/10% in meno dei maschi) ed età (80% sotto i 20 anni, mentre per gli over 60 circa 45%). Crouch riporta inoltre che una percentuale tra il 10 e il 20 per cento sarebbe stata disponibile a spendere il salario di un anno per viaggiare nello spazio.

Altre ricerche di Crouch and Laing (2004) mostrarono che variabili quali costo, sicurezza, e design del prodotto avrebbero avuto un impatto rilevante sulle risposte degli intervistati e che caratteristiche comportamentali e demografiche potevano avere un'incidenza considerevole sugli interessi del consumatore. I maschi e i giovani si mostrarono più interessati a questo tipo di turismo rispetto ad altri ed è altresì emersa una correlazione positiva tra comportamenti orientati al rischio e il desiderio di viaggiare nello spazio.

4.3 Analisi competitiva

Nell'ultimo decennio Virgin Galactic si è adoperata per utilizzare il marketing "muscolare" del gruppo Virgin, una delle sue competenze *core*, per promuovere e posizionare la compagnia come l'unica in grado di offrire una soluzione "percorribile" per il turismo spaziale. Analizzeremo più in dettaglio l'esperienza Virgin Galactic - che certamente ha la tecnologia e le capacità di marketing necessarie per farne un business di successo - nella sezione dedicata, mentre in queste righe vogliamo dare conto dello scenario globale relativo alla possibile concorrenza.

Uno dei concorrenti più prossimi è la britannica Starchaser Industries, in possesso di tecnologia avanzata e avente al suo attivo un gran numero di lanci effettuati con successo. Altri si stanno concentrando sui vettori che trasporteranno le navicelle, come la statunitense XCOR Aerospace che ha sviluppato il razzo *XERUS*. Altre compagnie si stanno affacciando sul mercato pur non essendo in possesso della tecnologia necessaria, come ad esempio la Blue Origin fondata da Jeff Bezos, CEO di Amazon.

Al fine di stabilire una matrice di posizionamento competitivo basata sui principali concorrenti nel settore del turismo sub-orbitale è necessario derivare due variabili di posizionamento in base a ciò che oggi è disponibile per un mercato ancora così poco conosciuto: la tecnologia, per quanto avanzata, non è ancora completamente e definitivamente testata, così come i livelli qualitativi di servizio offerto non possono ancora essere misurati. Quindi una possibile matrice può essere costruita prendendo in considerazione il grado di tecnologia dimostrata e il grado di riconoscibilità del brand. Si presume infatti che i clienti vorranno volare con le compagnie più note e visibili ed al tempo stesso con i presunti standard tecnologici più avanzati.

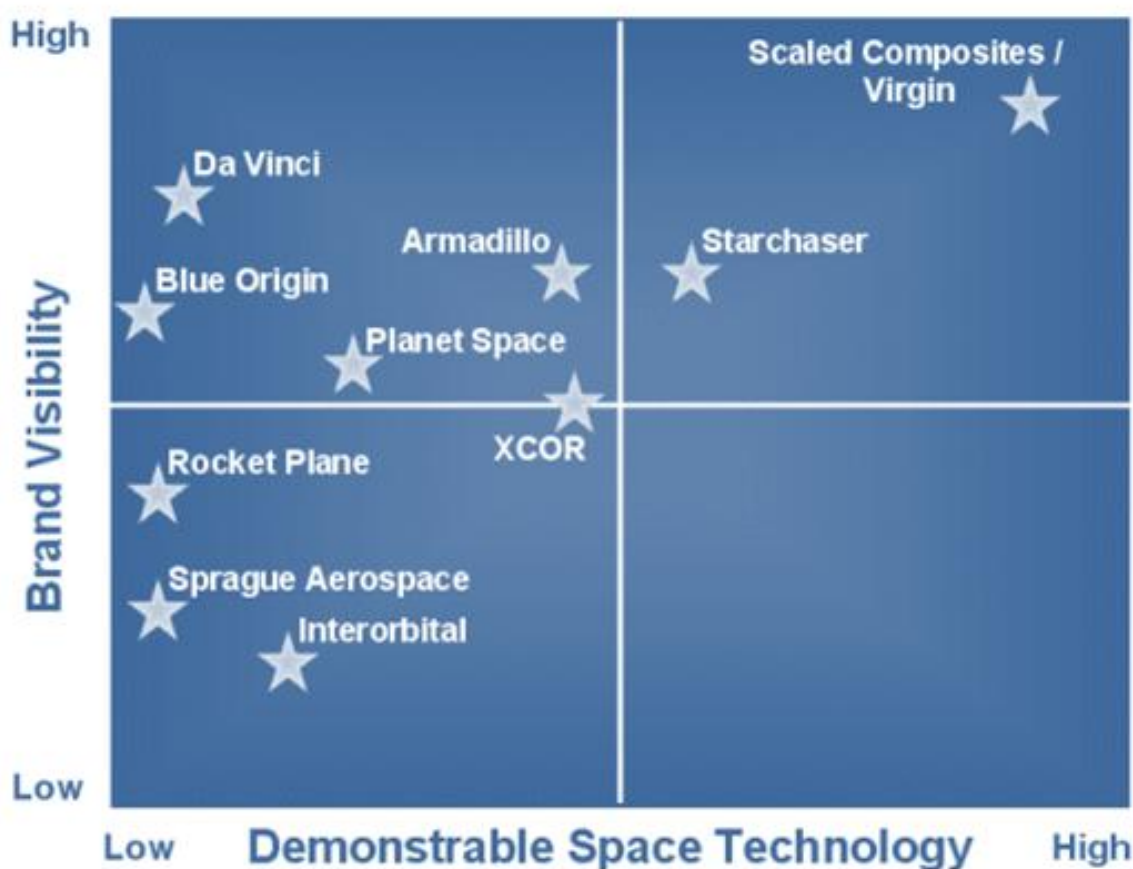


Figura 4.7: Matrice grado di tecnologia dimostrata e grado di riconoscibilità del brand.

Morley (2006)

Altri potenziali concorrenti di Virgin Galactic molto attivi nel campo dell'industria aerospaziale sono l'europea Airbus & Space e la statunitense Space X.

La prima, nata nel 2000 dalla fusione tra la tedesca DaimlerChrysler Aerospace AG (DASA), la francese Aérospatiale-Matra e la spagnola Construcciones Aeronáuticas SA (CASA), ed originariamente denominata EADS, si occupa principalmente del trasporto di sistemi e servizi spaziali in ambito civile e militare. All'interno di EADS venne creata una divisione

denominata originariamente Astrium e poi ribattezzata appunto Airbus Defence & Space nel 2013 a seguito di ristrutturazione, con l'obiettivo specifico di investire nel ramo del trasporto satelliti nello spazio.

La seconda, con sede a Hawthorne (California), è attiva anch'essa nel campo dei trasporti spaziali ed è diventata nel 2012 la prima compagnia privata ad aver inviato un veicolo spaziale alla Stazione Spaziale Internazionale, nell'ambito del programma Commercial Orbital Transportation Services della NASA, al fine di dimostrare di essere in grado di rifornire la stazione spaziale. Ora ha in contratto almeno 12 voli (programma Commercial Resupply Services) per il rifornimento della ISS, il primo dei quali è avvenuto l'8 ottobre 2012. La sua soluzione è composta da una capsula Dragon lanciata con un Falcon 9.

4.3.1 Il modello delle cinque forze di Porter

Nel corso degli anni, l'industria spaziale ha visto molti nuovi entranti in un mercato che un tempo era dominato soltanto dalle grandi agenzie governative come la NASA: imprese più piccole con il passare del tempo si sono via via inserite nelle nicchie lasciate libere dagli storici *incumbent*. La NASA ad esempio sub-appalta la manifattura dei razzi e molte imprese sia negli Stati Uniti che in Europa stanno emergendo per competere in quest'industria specialistica. La PEST analisi trattata precedentemente nella sezione relativa alla definizione del comparto industriale può essere ulteriormente letta alla luce del modello delle 5 forze di Porter:

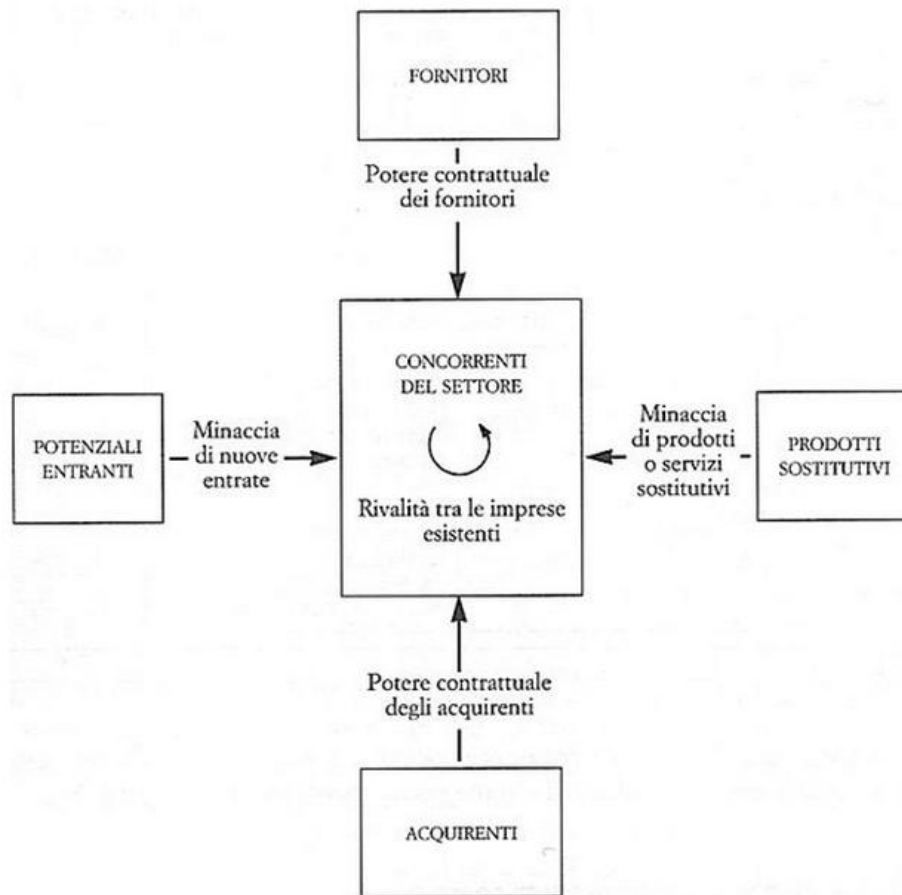


Figura 4.8: Le cinque forze di Porter. Fonte: Grant (1999)

- **Minaccia di nuovi entranti**

L'industria spaziale è sempre stata percepita come altamente sfidante sia per l'elevato contenuto tecnologico che per gli alti costi fissi che costituiscono una barriera all'entrata nel settore. Per tale motivo, sono relativamente poche le imprese in questo settore. Le barriere all'entrata sono mantenute alte soprattutto dalla stringente burocrazia dei governi, dalle licenze operative rilasciate dalle rispettive autorità nazionali, dalla sicurezza richiesta per i voli, eccetera. Inoltre, trattasi di investimenti percepiti come ad alto rischio per cui è necessaria certezza delle fonti di finanziamento.

- **Potere contrattuale dei fornitori**

Uno dei componenti fondamentali di qualsiasi velivolo spaziale è il sistema di propulsione, il motore. Oggi, sia la NASA che l'ESA utilizzano razzi spinti da motori di razzi una volta ad uso militare. Tali motori sono presenti in scarsa quantità, sicché l'industria ha bisogno di nuovi fornitori per permettere lo sviluppo del settore.

- **Potere degli acquirenti**

In epoca recente, il potere dei compratori si è spostato da gruppi di ricerca individuali che lanciavano i loro propri razzi alle agenzie spaziali di più ampie dimensioni che sub-appaltano la costruzione dei propri razzi ad altre compagnie, come l'americana Orbital Sciences, specializzata nella produzione e lancio di satelliti. Molti razzi oggi trasportano materiale relativo ad esperimenti scientifici sviluppati dalle Università, a loro volta finanziate dai governi, sicché in ultima analisi i governi hanno di fatto la possibilità di condizionare il mercato.

- **Minaccia di prodotti sostitutivi**

Negli ultimi anni un discreto numero di aziende private tra cui ad esempio Space-X ed Orbital Sciences hanno sviluppato sistemi di lancio di razzi a costi contenuti. Inoltre, l'emergente settore del turismo spaziale potrebbe vedere aziende come la Virgin Galactic utilizzare i propri veicoli non solo per il trasporto passeggeri ma anche per trasportare carichi scientifici.

- **Concorrenza nel settore**

Dal momento che ESA e NASA hanno sub-appaltato molte delle attività, gran parte della concorrenza nel mercato è tra aziende come la Orbital e la Swedish Space Corporation. Dal momento che queste aziende stipulano un gran numero di contratti di fornitura con le agenzie spaziali, godono di una certa stabilità finanziaria e sono quindi ben presenti nel settore.

Di seguito l'analisi SWOT tra i due principali attori del mercato:



Figura 4.9: Analisi SWOT. Morley (2006)

4.4 Aspetti finanziari

Le società di venture capital sono rinomate per l'investimento in imprese rischiose tuttavia l'industria del turismo spaziale è ancora per larga parte sconosciuta e molte compagnie rifuggono dal finanziamento, soprattutto per le seguenti ragioni evidenziate dal Venture Capital Company Colony Fund LLC:

- Incapacità di identificare/organizzare il team

Le imprese spaziali richiedono un team di persone con un insieme diversificato di competenze ed esperienze con un team minimo comprendente esperti tecnici, manager, specialisti finanziari, di marketing e professionisti di altre *industry*.

- Fonti di finanziamento nebuloze

Oltre ad un team di specialisti, una start-up necessita di capitale. Le aziende che hanno sorgenti "esotiche" di guadagni o coloro che rifiutano di specificare le loro fonti di capitale saranno visti con sospetto dal mercato. Al contrario, un avvio con fondi messi a disposizione dalle persone coinvolte con la società sarà visto come molto positivo e indice di una disponibilità ad assumere un rischio finanziario per il successo dell'attività intrapresa.

- Entità dell'investimento

Ad oggi, la totale capitalizzazione di un'azienda privata che vuole operare nel mercato del turismo spaziale si aggira realisticamente nel range compreso tra i 200 e i 300 milioni di dollari.

- Scarsa conoscenza del mercato di riferimento

La conoscenza di un mercato target è essenziale per qualsiasi business: chi sono i clienti? Quanto sono disposti a pagare? Come si ha intenzione di attrarre questi clienti? In breve, un forte piano di marketing con una vasta ricerca sul settore di destinazione, sui concorrenti e sui clienti è essenziale.

- Grandi quantità di "unobtainium" infuse nel piano industriale

L'*unobtainium od unobtainio* è un materiale immaginario attualmente inesistente in natura e non ottenibile artificialmente per via delle sue caratteristiche fisiche assurde. Il nome è costruito fondendo la parola inglese *unobtainable* (inottenibile) con il suffisso latino *-ium*. Il suo utilizzo è ricorrente nell'indicare ipotetici materiali (anche compositi) dalle

caratteristiche eccezionali che avrebbero un elevatissimo valore scientifico e commerciale ma la cui realizzabilità pratica è ancora in forte dubbio. Parimenti, i business plan di attività contenenti tecnologie o materiali esotici che nemmeno esistono ancora dovranno scontare questa difficoltà.

Oltre a un forte business e marketing plan, una società di venture capital che vorrà investire nel settore dovrà possedere le seguenti caratteristiche:

- Management team di altissimo livello
- Offrire una chiara value proposition
- Operare in mercati ad alta crescita
- Avere una forte posizione competitiva
- Possedere tecnologie mirate e differenziate
- Avere ampi margini lordi

Al momento sembra che i “costi di avviamento” del settore saranno finanziati da relativamente pochi privati ad altissimo reddito, come Jeff Bezos, Paul Allen e Richard Branson. Una volta che questi ultimi avranno fatto il “duro lavoro” di dare il via all’industria, la concorrenza si affaccerà sul mercato abbattendo i prezzi dei biglietti, e la riduzione dei costi operativi incoraggerà altri operatori più piccoli ad entrare nel mercato del turismo spaziale sub-orbitale.

4.5 Spaceports

Ad oggi ci sono cinque spaziorporti non federali autorizzati negli Stati Uniti ma per effetto della prevista crescita nel settore spaziale privato, altre otto sedi negli Stati Uniti hanno fatto richiesta per ottenere la licenza di sedi adeguate per gestire un porto spaziale. Uno dei primi nuovi spaziorporti è stato realizzato in New Mexico, con l'aiuto del governo locale. È chiaro che lo Stato in questione si è presto reso conto dei benefici finanziari ed occupazionali che il nascente business avrebbe potuto portare all’intera regione e quindi ha deciso di rivolgersi all’Aviation Authority Federale (FAA) per una licenza ufficiale ad operare in qualità di spaziorporto non federale. Il Southwest Regional Spaceport si trova a Las Cruces.

Le ragioni principali sulla base delle quali a Las Cruces è stata concessa una licenza operativa FAA sono:

- L'essere posizionato a quota relativamente alta, dove l'aria è più sottile, cosa che permette ai razzi un più agevole decollo
- Godere di circa 350 giorni di sole all'anno, fornendo quindi la visibilità perfetta per le operazioni di lancio
- Disponibilità di grandi dimensioni, spazio aperto, terra disabitata dove poter costruire strutture di lancio e con spazio aereo non ristretto
- Disponibilità di infrastrutture significative con accesso ad una grande popolazione di ingegneri e scienziati precedentemente coinvolti nel settore della ricerca spaziale

Il governo del New Mexico ha commissionato alla Futron Corporation l'incarico di stimare la dimensione potenziale del mercato del turismo spaziale. Utilizzando una serie di ricerche sia quantitative che qualitative sono stati in grado di stimare la dimensione del mercato potenziale totale (in termini di numero di voli), come espresso nella mostrati nella prima riga della Tabella 1 sottostante. La quota di mercato specifica del New Mexico è mostrata nella seconda riga:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mercato Potenziale	273	345	435	547	684	852
Quota per Spaceport New Mexico	204	241	283	328	376	426

Tabella 1: Stima mercato potenziale e quota di mercato del New Mexico dal 2015 al 2020. Fonte: www.spacefuture.com

Si prevede che altri spazioporti saranno presto sviluppati, ma evidentemente il New Mexico essendo stato il primo Stato ad implementare il primo spazioporto potrà godere di un significativo vantaggio dalla prima mossa. Essendo stata questa la sede prescelta da Virgin Galactic, come vedremo successivamente, il New Mexico ha la possibilità di posizionarsi come destinazione primaria per chi è interessato al turismo spaziale. Futron ha stimato significativi benefici economici per la regione, come possibile visualizzare nella tabella 2:

	Attività economiche	Ricavi	Occupazione
2015	\$ 460.033.000	\$ 104.439.000	3460
2020	\$ 552.780.000	\$ 126.881.000	4320

Tabella 2: Attività economiche/Ricavi/Occupazione. Fonte: www.spacefuture.com

Spaceport America (Figura 4.10), è stato ultimato nell'Ottobre del 2011 con un costo di investimento pari a 209 milioni di dollari.



Figura 4.10: Virgin Galactic Gateway. Fonte: www.aopa.org

In base a quanto trattato in questa sezione quindi, possiamo classificare il settore del turismo nello spazio utilizzando la locuzione latina "statu nascendi", incarnando con questo una situazione che sembra molto attrattiva per le imprese capaci di combinare alta tecnologia con una rilevante esperienza. Al momento tale settore si presenta sostanzialmente come un monopolio ma è da aspettarsi che non lo sia ancora per molto, trasformandosi in oligopolio dove vi siano poche imprese leader operanti nel settore.

Tratteremo successivamente il caso più eclatante tra le imprese identificate, quello relativo a Virgin Galactic.

4.6 Virgin Galactic

Ben poco si conosce a proposito della generazione delle idee di business o dei processi di sviluppo all'interno del gruppo Virgin: né Will Whitehorn, presidente di Virgin Galactic, né Richard Branson, presidente dell'intero gruppo, hanno mai chiarito in qualsiasi intervista cosa abbia fatto scattare nelle loro geniali menti imprenditoriali l'idea di cavalcare l'avventura del business nascente del turismo spaziale. A ben vedere tuttavia, questa scelta è perfettamente coerente con la strategia di diversificazione del portafoglio che caratterizza l'approccio di Virgin, come abbiamo mostrato nelle pagine precedenti. Sebbene, come trattato, non sia possibile parlare di un vero e proprio *"core business"* dell'azienda Virgin, è tuttavia possibile identificare almeno tre macro aree di attività: viaggi, intrattenimento e lifestyle.

Ovviamente, Virgin Galactic rientra a pieno titolo nella prima categoria, integrando la già lunga lista di destinazioni esotiche ed avventurose, sebbene offra qualcosa di totalmente nuovo ed altamente esclusivo. E in qualche modo integra virtualmente anche le altre due aree, nel senso di fornire *"intrattenimento"* dando la possibilità alle masse di alimentare un sogno ma nel tempo stesso anche di incidere nel lifestyle di personaggi abbienti dei più alti strati sociali che possano fregiarsi del titolo esclusivo di primi turisti dello spazio. Non dimentichiamo inoltre che lo stesso Branson è da sempre animato da indomabile spirito di avventura e di rischio che di fatto permea l'intera cultura del gruppo, come egli stesso dichiara in una sua autobiografia: *"My interest in life comes from setting myself huge, apparently unachievable challenges and trying to rise above them... from the perspective of wanting to live life to the full, I felt that I had to attempt it."* Branson (1998)

Sono essenzialmente queste parole con cui lo stesso Branson si auto-describe a sancire il raccordo tra le considerazioni teoriche conclusive del precedente capitolo 3 e la loro dimostrazione pratica: lo spirito di avventura, la gestione del rischio sulla base del principio dell'*"affordable loss"* e dell'approccio *"doing the do-able"* piuttosto che su una rigida *prediction* basata su calcolo razionale, caratterizzano l'imprenditore effettuale nella ricerca della diversificazione in nuovi settori strategici. Ed è pertanto in questo contesto quindi che nasce e si sviluppa l'idea che porta nel 1999 alla fondazione di Virgin Galactic. La sfida principale che il fondatore della multibrand company si è posto è quella di rendere i viaggi privati nello spazio disponibili per tutti attraverso la creazione della prima tratta

commerciale al mondo di volo nello spazio. La Virgin Galactic si pone quindi come leader nel settore Suborbital Reusable Launch Vehicle.

Inoltre è possibile dire che essa goda del vantaggio della prima mossa, ossia il vantaggio concreto ad anticipare le mosse dei concorrenti attraverso attività di R&S che consentano di entrare per primi sul mercato.²⁷ Ciò si potrebbe tradurre in reputazione, prelazione di posizionamento, costi di sostituzione, scelta del canale curva di apprendimento esclusiva, accesso agevolato a risorse scarse, definizione standard e profitti iniziali. Vi sono però degli eventuali svantaggi associati all'azione del *first mover*, quali costi del pionierismo, approvazione autorità, educazione acquirenti, sviluppo infrastrutture, sviluppo input necessari per l'avvio del business, sviluppo prodotti complementari, costi elevati primi input; il rischio collegato all'incertezza domanda, cambiamenti, fabbisogni acquirenti, specificità investimenti iniziali, discontinuità tecnologiche ed imitazioni a basso costo.

4.6.1 Mission e Vision

"Our vision is to successfully build the world's first environmentally benign space launch system and prove once and for all the commercial viability of a safe space launch system that we believe will eventually be capable of taking pay load and science into space as well as people." (Lowe 2006)

La compagnia di Branson ha come mission dichiarata quella di permettere l'esperienza della "zero gravity" ad un prezzo affrontabile (se comparato con i milioni di dollari necessari in precedenza). Originariamente fissata per il 2007, poi per il 2015, la data del primo volo inaugurale è stata tuttavia più volte rinviata a seguito di fatali incidenti occorsi durante i ground test, sino alla tragedia di *Space Ship Two* durante il test flight nel deserto del Mojave in California nel 2014, costata la vita ad uno dei due piloti (Figura 4.11). Ma è chiaro che nonostante le sfortunate esperienze, gli incidenti non potranno fermare un futuro che è già prepotentemente avviato, ma costituirne la momentanea battuta d'arresto necessaria per correggere e rendere totalmente affidabile la tecnologia, così come la storia ha già insegnato.

²⁷ Uno dei metodi di appropriabilità del valore dell'innovazione oltre agli strumenti legali di protezione e risorse complementari.



Figura 4.11: Incidente Virgin Galactic (31 ottobre 2014). Fonte: www.focus.it

Da una prospettiva spiccatamente tecnica, fino ad oggi gli astronauti hanno raggiunto lo spazio viaggiando in una capsula collegata a un razzo ad alta potenza. Virgin Galactic utilizzerà invece una navicella trasportata da un razzo e rilasciata in atmosfera. La tecnologia necessaria è stata fornita da una joint venture costituita da Burt Rutan, ingegnere spaziale attualmente in capo alla Scaled Composites, e Richard Branson nel 2005. Questa nuova società, The Spaceship Company (TSC), è di proprietà congiuntamente di Virgin Group e Scaled Composites, e si caratterizza quindi come una società di sviluppo aeronautico. Il primo cliente della società - non sorprende - è Virgin Galactic, con un ordine per cinque razzi SpaceShipTwos e due velivoli WhiteKnightTwos. Virgin Galactic ha l'uso esclusivo dei sistemi per i primi 18 mesi di operazioni commerciali passeggeri.

4.6.2 Il viaggio

Come sopra accennato, Virgin Galactic utilizzerà un aeromobile, il *White Knight Two*, che sulla spinta del razzo *Space Ship Two* la trasporterà in quota a 15mila metri. Qui l'astronave

vera e propria verrà rilasciata e dopo circa 60-70 secondi di fluttuazione nel vuoto in posizione orizzontale, l'accensione dei razzi permetterà una spinta verticale con accelerazione pari a $3,5G^{28}$ che permetteranno il raggiungimento di una velocità pari a 4 volte quella del suono (Mach 4). In questo modo il pilota ed i sei passeggeri a bordo della navicella raggiungeranno i 100 chilometri di altitudine sopra la superficie terrestre posizionandosi quindi nello strato di atmosfera compreso tra la mesosfera (50Km) e la termosfera (300Km). Durante il viaggio, della durata di due ore, i passeggeri potranno sperimentare l'assenza di peso per 8 minuti e vedere la curvatura della Terra, per poi fare rientro nell'atmosfera ed atterrare in pista. Nella figura seguente sono descritti i vari step:



Figura 4.12: *SpaceShipTwo* della Virgin Galactic. Fonte: www.virgingalactic.com

²⁸ G viene detta gravitazione universale ed è pari a $G = 6,673 \cdot 10^{-11} \frac{N m^2}{kg^2}$

Le prenotazioni sono al momento circa 700, per lo più ad opera di VIP e facoltosi *business men*, con un costo per ticket di 250.000 USD.

4.6.3 Analisi SWOT

Di seguito viene riportata l'analisi SWOT, strumento analitico di supporto alle decisioni che consente di monitorare le forze del macroambiente, e attori del micro-ambiente quali concorrenti e stakeholder, come clienti e fornitori. Questo tipo di analisi combina analisi esterna e interna distinguendo fattori interni (forze/debolezze) e fattori esterne (minacce/opportunità).

1. *Strengths*

- Importanza e riconoscibilità del brand Virgin
- Full ownership da parte di Virgin Galactic di The Spaceship Company, azienda produttrice sia di White Knight Two che di Space Ship Two
- Forte supporto finanziario da parte di Virgin Group e il suo presidente R. Branson
- Tecnologia molto efficiente
- Sicurezza come obiettivo primario
- Navicelle *environmental friendly*
- *Cost leader*
- Il prezzo previsto per il biglietto è inferiore più abbordabile da parte del consumatore
- Focus sul prodotto

2. *Weaknesses*

- Ingenti costi di investimento per l'accesso al mercato
- Necessità di training per i passeggeri, requisiti di idoneità fisica imprescindibili, prezzi riservati esclusivamente a fascia top
- Una sola location individuata (New Mexico)
- Compagnia interamente privata (no sussidio statale)

3. Opportunities

- LuncerOne (veicolo di lancio orbitale)
- Nuove location
- Futuri servizi per i consumatori
- Potenziali investitori interessati ad un mercato ancora inesplorato
- Il quadro legislativo in evoluzione che porta ad un maggior interesse verso questo business

4. Threats

- *Micro-environment*
 - Potenziali concorrenti che potrebbero ottenere una maggiore quota di mercato.
 - Airbus Defence & Space (ex Astrium)
 - Space X
 - Starchaser
- *Macro-environment*
 - Trend politici
 - Vincoli da trattato "Outer Space" del 1967
 - Nuove regolamentazioni emergenti con lo sviluppo del settore
 - Trend sociali
 - Evoluzione del concetto di attenzione e rispetto dell'ambiente

Analisi del portafoglio di business



Figura 4.13: Matrice BCG

Secondo analisi e studi di Virgin Group propedeutici al business, il turismo spaziale si colloca nel quadrante delle "Question Mark", dove la quota di mercato è relativamente bassa ma in mercati ad alta crescita potenziale che con il tempo e i necessari, notevoli investimenti nel settore, possono permettere al business di tramutarsi in "stars". Ad oggi infatti non sussistono sufficienti basi per poter affermare che il settore del turismo spaziale sia una "star", e le motivazioni ci vengono dagli studi di mercato che sono stati fatti al fine di valutarne il tasso di crescita nel tempo.

Data la natura del turismo nello spazio di business nascente, non è possibile definire in maniera accurata quale sia il tasso di crescita del settore, in particolare quello relativo ai viaggi orbitali prima che il business dei viaggi sub-orbitali nasca concretamente.²⁹

Ma il potenziale tasso di crescita potrebbe essere calcolato in base a ricerche di mercato.

Si presume che dal 2030 ingenti investimenti andranno a stimolare la crescita di numerosi attività commerciali nello spazio stesso, come per esempio attività di manutenzioni degli hotel che orbitano nello spazio.

Come precedentemente detto, il business del turismo spaziale rappresenta potenzialmente un settore da 1 miliardo di dollari annui di redditività stimata entro il 2020,³⁰ trainato in una prima fase dal volo sub-orbitale che si presenta come la principale area di sviluppo dell'intero settore.

²⁹ Si veda Distinzione voli suborbitali e orbitali di pagina 67.

³⁰ Fonte: www.spacefuture.com

Inoltre possiamo ipotizzare un tasso di crescita in aumento data l'attrattività del business sulla base dell'analisi della domanda del settore descritta nel paragrafo 4.2.2, calcolando che nel complesso la risposta del campione può essere considerata positiva.

Le considerazioni relative al tasso di crescita del settore non possono infatti che essere per natura stessa della tipologia del business trattato abbastanza approssimative. Basti pensare ad esempio che uno studio estremamente accurato, effettuato negli anni '90 da parte della Japanese Rocket Society, prevedeva un inizio delle attività dei voli passeggeri già a partire dal 2010, cosa che come abbiamo visto non si è realizzata. Lo studio in oggetto è comunque ad oggi ancora largamente ritenuto essere la base su cui impostare i ragionamenti in termini di redditività futura del settore, ovviamente aggiornando continuamente dati e considerazioni in base all'evoluzione dello stato della tecnologia, della concorrenza, della disciplina giuridica del settore, eccetera. Traslando l'inizio delle attività commerciali intorno al 2020, spostando quindi in avanti di un decennio rispetto alla previsione iniziale, la visione al 2030 prevede un traffico di circa 5 milioni di passeggeri/anno, che a livello cumulato dall'inizio dei voli porterebbe ad un totale di 40 milioni di persone, pari a circa il 3% della popolazione di classe media prevedibile per quell'epoca. Tracciando un parallelo con i dati storici disponibili sull'aviazione commerciale, possiamo dire che questi numeri sono estremamente bassi, calcolando che le varie compagnie aeree oggi in esercizio già trasportano 20 milioni di persone a settimana e prevedono di quadruplicare tale entità entro il 2030. Al viaggio in sé, va poi aggiunto il soggiorno, dal momento che si stima che i passeggeri desiderino poi sperimentare anche un periodo di 2/3 giorni in orbita, da cui quindi si può evincere che circa 5/10 milioni di passeggeri ogni anno comporteranno una presenza simultanea pari a una cifra che potrebbe andare dai 30.000 agli 80.000 ospiti nelle strutture ricettive. Assumendo un tasso medio di occupazione dell'80% sarà quindi necessario approntare una capacità ricettiva pari ad un range compreso tra 35.000 a 100.000 ospiti. È chiaro quindi che questa voce diventa complementare e necessaria in termini di investimenti e redditività, e quindi di tasso di crescita del settore. Tralasciando, per comodità e semplicità sia di ragionamento che di spazio nella presente trattazione, l'analisi dettagliata di ulteriori attività generate dall'indotto che incrementerebbero i ricavi globali, è possibile affermare che assumendo 5 milioni di ospiti paganti 20.000 dollari, l'industria *core* del turismo spaziale potrebbe generare al 2030 un turnover di circa 100 miliardi di dollari /anno, al 2030.

Vedremo nelle pagine successive un esempio di business plan.

4.6.4 Marketing Strategico: Segmentazione, *Targeting* e Posizionamento

In questa sezione viene analizzata la strategia di marketing di Virgin Galactic, dal momento che il marketing gioca un ruolo chiave nella pianificazione strategica. Infatti fornisce input strategici tramite l'identificazione di opportunità di mercato attrattive e contribuisce attivamente al raggiungimento degli obiettivi delle SBU.

A livello teorico possiamo ricordare che la strategia di marketing è composta da: Segmentazione, *Targeting* e Posizionamento.

La *segmentazione* del mercato è la suddivisione del mercato in sottoinsiemi omogenei e distinti sulla base di bisogni, caratteristiche o comportamenti distinti che richiedono strategie e programmi di marketing diversi. La suddivisione in segmenti avviene con la selezione di parametri rilevanti per identificare chi appartiene o meno al segmento. Tali variabili che identificano le differenze di comportamento possono essere le seguenti: variabili geografiche (regione, Paese, territorio, ecc...), demografiche (età, sesso, famiglia, reddito, occupazione, nazionalità, religione, ecc...), psicografiche (classe sociale, stile di vita, personalità), comportamentali (attitudini, usi, preferenze, benefici ricerca, status e frequenza d'uso, fedeltà, ecc...), B2B o B2C. Nel tempo tali variabili possono subire dei cambiamenti, quindi a questo punto assume più importanza il rapporto che il consumatore stabilisce con il prodotto e servizio, prima dopo e durante il consumo. Tant'è che l'obiettivo del marketing è quello di soddisfare l'esigenza della domanda in modo più preciso possibile gestendo il rapporto di tipo relazionale con il mercato e il cliente al fine di creare un valore che non si esaurisce nel prodotto ma si consolida nella relazione che si viene ad instaurare.

Il *targeting* consiste in una prima fase nella valutazione dell'attrattività dei segmenti, sulla base di parametri quali dimensione, attrattività strutturale, obiettivi dell'impresa e risorse disponibili. Al fine di selezionare il o i business all'interno dei quali operare, diviene quindi indispensabile valutare la posizione attuale e futura del business in linea con la strategia selezionata dall'impresa in base a:

- Dimensione e crescita del segmento, che si traduce in una analisi delle vendite correnti, dei tassi di crescita, e della profittabilità attesa

- Attrattività strutturale del segmento, ossia competizione, prodotto sostitutivo, potere di fornitori e clienti
- Obiettivi e risorse dell'impresa: analisi delle risorse e competenze necessarie per servire con successo un dato segmento o Offerta di valore superiore ed ottenimento del vantaggio competitivo.

In linea generale un segmento di mercato deve essere:

- Omogeneo (al suo interno rispetto al parametro scelto) ed eterogeneo rispetto ad altri nello stesso mercato
- Misurabile, quindi con possibilità di misurare la dimensione del segmento (domanda, concorrenti, ecc...)
- Rilevante e significativo, tale da giustificare un investimento di marketing e produttivo per soddisfare la domanda
- Accessibile: può l'impresa entrare nel segmento con un'offerta competitiva tale da poter conquistare quote di mercato?
- Profittevole – Relazione costi-domanda

Dopo la valutazione dell'attrattività del segmento, vi è la scelta del segmento da presidiare, a tal proposito le varie alternative di *targeting* sono:

- Marketing indifferenziato: ignora le opportunità di segmentazione
- Marketing differenziato (o segmentato): presidia diversi segmenti e sviluppa differenti offerte per ognuno di essi.
- Marketing concentrato (o di nicchia): presidia uno o pochi segmenti
- Micromarketing (local or individual)

Il *Posizionamento* del prodotto, cioè il posto che l'impresa vuole il prodotto occupi nella percezione dei consumatori del segmento obiettivo in riferimento ai prodotti rilevanti (concorrenti) di quella categoria. In altre parole consiste nel definire l'offerta e l'immagine di un'impresa in modo tale da consentirle di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente del mercato obiettivo. *“Il posizionamento non è l'intervento su un prodotto. Il posizionamento è l'intervento sulla mente del potenziale destinatario della comunicazione”*

(Ries & Trout, 1981).³¹ Bisogna quindi Identificare un set di possibili differenze di valore e vantaggi competitivi su cui costruire una posizione distintiva ed in seguito scegliere il “giusto” vantaggio competitivo raggiungibile tramite una strategia di posizionamento, ossia *Value Proposition*, bilanciando benefici e prezzo.

Tornando al business case di Virgin Galactic e quindi contestualizzando quanto detto sopra:

Segmentazione

La segmentazione viene effettuata tramite variabili psicografiche e tramite variabile demografica:

1. Per reddito netto pro-capite

- < \$ 100.000 = 92% della popolazione globale, pari a 6,44 miliardi di individui
- \$ 100.000 - \$ 1.000.000 = 7,5% della popolazione globale, pari a 525 milioni di individui
- > \$ 1.000.000 = - 0,5% della popolazione globale, pari a 35 milioni di individui

2. Per variabile demografica

- Under 18 = 31,3% della popolazione globale, pari a 2,2 miliardi di individui
- 18 – 65 = 61,3% della popolazione globale, pari a 4,3 miliardi di individui
- Over 65 = 7,4% della popolazione globale, pari a 500 milioni di individui

Matrice di Segmentazione

Chiavi: 0 = nessun mercato, 1 = mercato limitato, 3 = ampio mercato potenziale

MERCATO	DIMENSIONE DEL MERCATO
Reddito netto pro-capite < \$100.000	
Under 18	0
18-65	0
Over 65	0

Reddito netto pro-capite \$100.000 - \$1.000.000

³¹ Il concetto di posizionamento nel ambito del marketing è stato introdotto da Jack Trout (“Industrial Marketing” Magazine, Giugno 1969) e divenuto poi famoso grazie al libro dello stesso Trout con Al Ries intitolato “Positioning - The Battle for Your Mind”.

Under 18	0
18-65	2
Over 65	1
Reddito netto pro-capite > \$1.000.000	
Under 18	0
18-65	3
Over 65	2

Target

Dall'analisi di mercato sopra riportata emerge che il mercato target per il business in oggetto è costituito dal gruppo di individui il cui reddito pro-capite è superiore ad 1.000.000 di dollari per anno, appartenenti ad una fascia anagrafica tra i 18 ed i 65 anni. Tale mercato si ritiene di alto interesse e dalla possibile crescita attesa.

Posizionamento

Eventi ricreativi destinati ad *upper-class*

Visibilità su media dedicati ad un audience erudita

Pubblicità di classe ed alta qualità

4.6.5 Marketing Operativo: Il Marketing Plan

La seguente sezione analizza le decisioni di marketing operativo orientate all'implementazione del marketing strategico analizzato sopra. Verrà ripreso il concetto di *marketing mix* di Kotler facendo riferimento alle tradizionali variabili di marketing le cosiddette 4P: *Product, Promotion, Placement, Price*.³²

³² Nella classificazione utilizzata, la P di Packaging viene inclusa nella P di Product.

1. Product

Product strategy



Figura 4.14: Ciclo di vita del prodotto

Il turismo spaziale si trova nella fase iniziale del ciclo di vita del prodotto, quello relativo all'introduzione. Tale fase si distingue per i seguenti aspetti caratteristici:

- Concorrenza assente
- Un solo prodotto disponibile
- Promozione mirante all'informazione, conoscenza ed aumento consapevolezza del target
- Scrematura del prezzo
- Reperibilità limitata

Branding strategy

- Capitalizzazione del brand facendo leva sull'effetto reputazione/riconoscimento di Virgin Group

Marketing activities

- Promozione tour presso lo Spaceport America
- Dimostrazione/visite della navicella e della tecnologia abilitante
- Dimostrazione corsi di training pre-volo
- Trasparenza dei costi

Customer relations

- Connessione “one-on-one” tra cliente e sales agent
- Tour guidati delle strutture e dei servizi e risposta alle domande dei clienti
- Training di 3 giorni antecedente al lancio

2. Promotion

- Incremento della consapevolezza del cliente
- Pubblicità personalizzata
- Presenza ad eventi top class: Golf, Horse racing, Polo
- Personal selling tramite 90 agenti worldwide ed agenzie di viaggio esclusive
- Budget di investimento previsto: \$ 10.000.000
 - \$ 200.000 x 6 passeggeri = \$ 1.200.000
 - \$ 1000 x 2 crew = -\$ 2.000
 - Media carburante = -\$ 10.000
 - Profitto x volo ante costi di manutenzione/amministrativi \$ 1.188.000

Ne consegue che per il recupero dell'investimento in promozione saranno necessari
8, 42 voli: $\$10.000.000/\$1.188.000 = 8,42$

3. Price

Price strategy

Le variabili cruciali di cui tener conto nella strategia di pricing sono:

- Utilizzo della scrematura dei prezzi
 - Specifica per nuovi prodotti
 - Caratterizzata da alto prezzo iniziale
 - Presenza di domanda inelastica
- Obiettivo di break-even perseguibile in circa 6 anni
- Limiti/condizionamenti
 - Mancanza di risorse economiche
 - Prezzo finale troppo alto

- Costo vivo per l'erogazione del servizio

4. Placement

- Spaceport America in New Mexico
- Seconda location in partnership con Aabar Investments in Abu Dhabi
- Booking e transporting in due step attraverso:
 - Travel Agents – Virtuoso
 - Utilizzo vettori del gruppo Virgin (*Virgin America, Virgin Atlantic, Virgin Australia*)

Calcolo del Break even

\$ 1.188.000 (profitto/volo) * 180 (voli/anno) = \$212.400.000 (Ricavo/anno prima di ammortamento e costi amministrativi)

15% costi manutenzione/ammortamento = -\$ 26.676.000

Costi amministrativi = -\$ 10.000.000

Costi di comunicazione = -\$ 10.000.000

\$ 165.724.000 (Ricavo netto annuo)

\$ 900.000.000 (debito alla data)/\$165.724.000 (Ricavo netto annuo) = 5,43 anni necessari per il *payback*.

Alla luce di quanto sopra evidenziato, il progetto Virgin Galactic si pone quindi come un ulteriore step nella strategia di diversificazione caratteristica dell'approccio Virgin al mercato, nell'ottica dell'*effectuation logic* mirante all'"aggressione" del cambiamento piuttosto che alla sua passiva accettazione.

Conclusione

Come insito nelle premesse introduttive dell'elaborato, il tema centrale che si è voluto sviluppare è stato il carattere della strategia di diversificazione come strategia di crescita secondo la logica dell'*effectuation*, aspetti distinti e descritti in maniere autonoma dal punto di vista teorico nei primi due capitoli ma intimamente connessi nella traduzione pratica dell'approccio al mercato da parte dell'imprenditore effettuale.

In tal senso, la scelta del caso Virgin Group è funzionale all'obiettivo che la tesi si propone di conseguire, incarnando l'esempio reale della fusione di tali aspetti. Come ci suggerisce Sarasvathy il processo di scoperta delle opportunità che il mercato offre segue delle prassi e delle "norme" ben definite riconducibili alla teoria dell'*effectuation* e ai suoi cinque principi. Dalla biografia dell'imprenditore Inglese Richard Branson è emerso che le sue scelte imprenditoriali siano conformi proprio all'approccio dell'*effectuation*, logica che risulta insita nella personalità di Branson e che quindi sembra essere il motore che genera la spinta verso la strategia di diversificazione propria del business del gruppo Virgin.

La strategia di diversificazione descritta nel secondo capitolo come metodo tramite cui l'impresa può creare valore pur allontanandosi dal *core business*. Può creare valore ma come abbiamo spiegato non necessariamente lo crea, da qui l'importanza di un'analisi strategica funzionale all'implementazione di successo.

La combinazione tra spirito imprenditoriale e strategia di diversificazione ci porta al caso Virgin Galactic, esempio di diversificazione orientata all'ingresso in un business nascente, ancora non ben definito e caratterizzato da alta imprevedibilità ed elevato tasso di rischio:

l'analisi fatta nell'ultimo capitolo, una scelta imprenditoriale per un business che oltrepassa i confini terrestri, può legittimamente far pensare che il sognatore Branson si sia spinto un po' oltre. Un'esperienza da videogame o da film come se l'uomo si sia stancato di meravigliarsi dinnanzi all'orizzonte curvo del pianeta terra e necessiti di andare oltre fino a sfiorare il sole.

Ci chiediamo dunque: il suo progetto di conquista dello spazio funzionerà davvero?

Ciò che possiamo affermare è che se di turismo spaziale si parla e se un vettore apparentemente idoneo alla sua realizzazione oggi esiste è grazie alla Virgin Galactic e al genio visionario di Branson che con l'offerta di un servizio, seppur classificabile come ancora estremamente elitario, regala ai contemporanei del XXI secolo la possibilità di poter

assistere ad un cambio di passo nella storia dell'uomo pari a quello che il 21 Luglio del 1969 compì Armstrong ponendo la sua impronta sul suolo lunare.



Figura 4.15: Virgin Galactic. Fonte: www.ilsole24ore.com

Bibliografia

- Alvarez, S.A., & Barney J.B., Discovery And Creation: Alternative Theories Of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, No. 1-2, 2007.
- Ansoff, H.I., Corporate Strategy, *New York: McGraw Hill*, 1965.
- Azzari, F., Manuale di economia e organizzazione aziendale, *libreriauniversitaria.it Edizioni*, 2013.
- Baron, R.A., Hmieleski K.M., & Tang, J., Entrepreneurs' dispositional positive effect and firm performance: when there can be "too much of a good thing", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2011.
- Blekman, T., Corporate Effectuation. What managers should learn from entrepreneurs!, *Academic Service*, 2014.
- Branson, R., Losing my Virginity. *Virgin Book*, 1998.
- Bull, I., & Willard, G.E., Towards a theory of entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 1993, pp.183-195.
- Busenitz, L.W., & Barney, J.B., Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristic in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, 1997, pp.9-30.
- Busenitz, L.W., Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making: It's a Matter of Perspective, *Journal of Applied Behavioral Science*, 1999.
- Chandler, G.N. et al., Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 2011, 375–390.
- Christensen, C.M., & Rosenbloom, R.S., Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network, *Research Policy*, 1995, 233-257.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A., Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 128-152.
- Collins, P., Public Choice Economics and Space Policy: Realising Space Tourism. *Acta Astronautica*, 2001.
- Collins, P., & Ashford D., Potential Economic Implications of the Development of Space Tourism, 2007.

- Crouch, G.I., & Laing, J.H., Australian public interest in space tourism and a cross-cultural comparison, *Journal of Tourism Studies*, 2004, 26–36.
- Crouch, G.I., Devinney, T.M., Louviere, J.J., & Islam, T., Modelling consumer choice behaviour in space tourism, *Elsevier*, 2008.
- Daft, R.L., *Organization Theory and Design (Organizzazione aziendale)*, a cura di Boldizzoni D e Nacamulli R.C.D., Quinta edizione, 2014.
- Danneels, E., The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal*, 2002, 1095-1121.
- deVries, K., & Manfred F.R., The house that Branson built: Virgin entry in the new millennium, *INSEAD*, Fontainebleau, France, 2000.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D., & Wiltbank, R., On the entrepreneurial genesis of new markets: effectual transformations versus causal search and selection. *Journal of Evolutionary Economics*, 2011, 231-253.
- Dew, N., Velamuri, S.R., & Venkataraman, S., Dispersed knowledge and an entrepreneurial theory of the firm, *Journal of Business Venturing*, 2004, 659–679.
- Ferreira, J., Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective, *New England Journal of Entrepreneurship*, 2001, pp.59-71.
- Fisher, G., Effectuation, Causation and Bricolage. A Behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2012, pp.1042-2587.
- Fontana, F., & Caroli, M.G., *Economia e gestione delle imprese*. Milano [etc.]: *McGraw-Hill*, 2003.
- Fontana, F., *Strategie di diversificazione e creazione del valore*, *Franco Angeli*, 2009.
- Futron Corporation, *Space tourism market study: Orbital space travel & destinations with suborbital space travel*, *Bethesda, MD*, 2002.
- Futron Corporation, *A Fresh Look at Space Tourism Demand*. Conference presentation, June 2006.
- Futron Corporation, *Suborbital Space Tourism Demand Revisited*, 2007.
- Grant, R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, *Il Mulino*, Bologna, 1999, capitolo 3.
- Hambrick, D., MacMillan, I., & D. Day., Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix, *Academy of Management Journal*, 1982, 500–509.

- Harms, R., & Schiele H., Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process, *Journal International Entrepreneurship*, 2012, pp.95-116.
- Klepper, S., Industry life cycles, *Industrial and Corporate Change*, 1997, 145-182.
- Kotler, P., The major tasks of marketing management, *Marketing Management*, 1993.
- Leibenstein, H., Entrepreneurship and Development, *American Economic Review*, May 1968, p 74.
- Mintzberg, H., & Quinn, J.B., The strategy process: concepts, contexts and cases, 3rd ed. *Upper Saddle River: Prentice-Hall*, 1996.
- Morley, M., Establishing a Low Cost Sub-Orbital Space Business in the UK, *Warwick Business School*, 2006.
- OECD, Space 2030 Exploring the Future of Space Applications, *OECD Publishing*, 2004.
- Penrose, E.T., The Theory of the Growth of the Firm, 3rd edn, Oxford, *Oxford University Press*, 1959/1995.
- Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *New York: Free Press*, 1985.
- Porter, M.E., From competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 1987.
- Porter, M.E., The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, January 2008, p.86-104.
- Ramanujam, V., & Varadarajan, P., Research on corporate diversification: A synthesis, *Strategic Management Journal*, 1989.
- Ricciardi, A., Evoluzioni degli studi di strategia estratto da Fabbrini G. e Montrone A., *Economia aziendale. Aspetti evolutivi, letture e casi aziendali, Volume II, Franco Angeli, Milano*, in corso di pubblicazione.
- Ries, A., & Trout, J., Positioning - The Battle for Your Mind, *McGraw-Hill*, 1981.
- Rosenberg, N., Innovation and Economic Growth, *OECD*, 2004.
- Sarasvathy, S.D., Venkataraman S., Strategy and entrepreneurship outlines of an untold story, *Strategic Management Handbook, edited by Hitt et. al.*, 2000.

- Sarasvathy, S.D., Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 2001, 243–263.
- Sarasvathy, S.D., What makes entrepreneurs entrepreneurial?, *Harvard Business Review*, 2001.
- Sarasvathy, S.D., Entrepreneurship as a science of the artificial, *Journal of Economic Psychology*, 2003, pp.203-220.
- Sarasvathy, S.D., Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2004, pp.519–531.
- Sarasvathy, S.D., Dew, N., Entrepreneurial logics for a technology of foolishness, *Scandinavian Journal of Management*, 2005, pp.385-406.
- Sarasvathy, S.D., Dew, N., Innovations, Stakeholders & Entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, 2007, pp.267–283.
- Sarasvathy, S.D., Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. *Edward Elgar Publishing Limited*, Cheltenham, UK, 2008.
- Schumpeter, J.A., The Theory of Economic Development, *Cambridge: MA: Harvard University Press*, 1934.
- Senyard, Julianne M., Baker, Ted, & Steffens, Paul R., Entrepreneurial bricolage and firm performance: moderating effects of firm change and innovativeness, 2010.
- Shane, S., Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 2000, 448-469.
- Shane, S., & Venkataraman, S., The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academic of Management Review*, 2000.
- Swann, G.M.P., The Economics of Innovation. An introduction, *Edward Elgar Publishing Ltd*, 2009.
- Venkataraman, S., The distinctive domain of entrepreneurship research. In *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth Vol. 3: JAI Press Inc.*, 1997, 119-138.
- Wernerfelt, B., The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3., Mar 1995, pp. 171-174.
- Witt, M.A., The Ten Principles For Doing Business In China, published in *Forbes* 3/06/2012.

www.aopa.org

Data di consultazione: 25/04/2015

www.bcg.com/documents/file15481.pdf

Data di consultazione: 10/05/2015

www.bloomberg.com/ss/10/04/0415_most_innovative_companies/3.htm

Data di consultazione: 03/05/2015

www.citizensinspace.org

Data di consultazione: 25/05/2015

www.digital4.biz/executive/interviste/virgin-il-mondo-non-basta-piu-inizia-l-era-spaziale_43672151763.htm

Data di consultazione: 03/05/2015

www.effectuation.tv

Data di consultazione: 20/04/2015

www.effectuation.org

Data di consultazione: 20/04/2015

www.focus.it

Data di consultazione: 25/05/2015

www.ibtimes.com/future-space-tourism-after-virgin-galactic-accident-1717996

Data di consultazione: 25/05/2015

www.ilmessaggero.it/PRIMOPIANO/ESTERI/incidente_navetta_virgin_turisti_spazio_precipitata_deserto/notizie/986584.shtml

Data di consultazione: 20/05/2015

www.multescatola.com/biblioteca/computer/spaceport-america.php

Data di consultazione: 22/05/2015

www.prezi.com/g3l5iub8pbfm/virgin-galactic

Data di consultazione: 25/05/2015

www.robabdul.com/business/virgin-corporate-strategy-case-study-article-this-report-closely-examines-the-virgin-groups-corporate-rationale/

Data di consultazione: 3/05/2015

www.sourcesofinsight.com/richard-branson-quotes/

Data di consultazione: 25/05/2015

www.space.com

Data di consultazione: 5/05/2015

www.space.com/18993-virgin-galactic.html

Data di consultazione: 5/05/2015

www.spaceadventures.com

Data di consultazione: 5/05/2015

www.spacefuture.com

Data di consultazione: 5/05/2015

www.spacefuture.com/archive/the_space_tourism_industry_in_2030.shtml

Data di consultazione: 5/05/2015

www.spacefuture.com/archive/what_the_growth_of_a_space_tourism_industry_could_contribute_to_employment_economic_growth_environmental_protection_education_culture_and_world_peace.shtml

Data di consultazione: 5/05/2015

www.studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/4136/alevtyna_pabst.pdf?sequence=1

Data di consultazione: 5/05/2015

www.ukessays.com/essays/marketing/the-barriers-of-entry-of-some-large-industries-marketing-essay.php , Porter's Five Forces of Competition Framework

Data di consultazione: 5/05/2015

www.virgin.com

Data di consultazione: 15/05/2015

www.virgin.com/about-us, About Virgin,

Data di consultazione: 15/05/2015

www.virgingalactic.com

Data di consultazione: 22/05/2015

www.windbusinessfactor.it/news-eventi/internet-e-business/business-model-francesco-rullani-luiss-effectuation/5101

Data di consultazione: 21/04/2015

www.wired.it/attualita/tech/2014/05/30/accordo-virgin-galactic-faa-turismo-spaziale-vicino/

Data di consultazione: 29/04/2015

www.xprize.org

Data di consultazione: 3/05/2015

Elenco Figure

Figura 1.1: I cinque principi e l' <i>Effectual Cycle</i> . Fonte: www.effectuation.org	pag 12
Figura 1.2: La teoria dell' <i>effectuation</i> . Fonte: Sarasvathy (2001)	pag 15
Figura 1.3: Entrepreneurial Thinking/Effectual Reasoning vs Managerial Thinking/Causal Reasoning. Fonte: Sarasvathy (2001)	pag 17
Figura 1.4: Confronto modello (causale) di marketing con l' <i>effectuation</i> . Fonte: Sarasvathy (2008).	pag 19
Figura 2.1: Evoluzione della formulazione della strategia	pag 23
Figura 2.2: La matrice di Ansoff	pag 24
Figura 2.3: Esempi di strategia di diversificazione	pag 26
Figura 2.4: Classificazione diversificazione: Correlata e Conglomerale	pag 29
Figura 2.5: Matrice BCG. Fonte: www.ygraph.com	pag 33
Figura 3.1: <i>Brand Extension</i> della Virgin. Fonte: www.thebrandthattimeforgot.files.wordpress.com	pag 51
Figura 3.2: Struttura divisionale Gruppo Virgin	pag 56
Figura 4.1: Potenziale evoluzione temporale dell'offerta nel settore del turismo spaziale. Fonte: European Space Agency (ESA) data	pag 60
Figura 4.2: <i>SpaceShipOne Space Craft/White Knight</i> . Fonte: www.citizensinspace.org	pag 62
Figura 4.3: Turismo Orbitale. www.spacefuture.com	pag 63
Figura 4.4: Analisi PEST. Morley (2006)	pag 65
Figura 4.5: Elasticità del mercato turismo dello spazio. Fonte: www.spacefuture.com	pag 68
Figura 4.6: Prezzo voli suborbitali. Fonte: Futron (2007)	pag 69
Figura 4.7: Matrice grado di tecnologia dimostrata e grado di riconoscibilità del brand. Morley (2006)	pag 71
Figura 4.8: Le Cinque forze di Porter. Fonte: Grant (1999)	pag 73

Figura 4.9: Analisi SWOT. Morley (2006)	pag 75
Figura 4.10: Virgin Galactic Gateway. Fonte: www.aopa.org	pag 79
Figura 4.11: Incidente Virgin Galactic (31 ottobre 2014). Fonte: www.focus.it	pag 82
Figura 4.12: Virgin Galactic. Fonte: www.virgingalactic.com	pag 83
Figura 4.13: Matrice BCG	pag 86
Figura 4.14: Ciclo di vita del prodotto	pag 92
Figura 4.15: Virgin Galactic. Fonte: www.ilsole24ore.com	pag 96
Tabella 1: Stima mercato potenziale e quota di mercato del New Mexico dal 2015 al 2020. Fonte: www.spacefuture.com	pag 78
Tabella 2: Attività economiche/Ricavi/Occupazione. Fonte: www.spacefuture.com	pag 79