

Mr.  
Dishi

likes  
chocolate...



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO  
Facoltà di Scienze della formazione



Dipartimento di Scienze sociali  
Viale delle Scienze – Edificio 15 – 90128 Palermo

## **MR. OISHI LIKES CHOCOLATE...**

- 
- ❖ Il caso è stato scritto da Carlo Amenta e Paolo Di Betta con lo scopo di servire da base ad una discussione in classe e allo scambio di opinioni; pertanto non ha nessuna finalità di illustrare la gestione (in)efficace ed (in)efficiente di una situazione amministrativa e gestionale.

## 1. La società acquirente

Mr. Oishi Ryūnosuke è un anziano signore giapponese discendente da un'antica stirpe di samurai. Le ricchezze accumulate dai suoi nobili e valorosi avi sono state più che altro di tipo morale: essi non hanno lasciato a Mr. Oishi una ricchezza da gestire, ma un patrimonio di valori e di cultura da conservare gelosamente. Mr. Oishi ha comunque avuto una vita piena di soddisfazioni economiche e agi, nella quale si è impegnato a moltiplicare il suo patrimonio con investimenti nei settori industriali più diversi: anche se a lui il termine non piace, qualcuno lo definisce un *self-made man*.

La Oishi corp. oggi è un gruppo di grandi dimensioni con aziende operanti nel settore agro-alimentare, dell'elettronica di consumo e del turismo *outcoming*, tutte però caratterizzate da forti competenze distintive nel loro settore.

La diffusione del gruppo di Mr. Oishi resta però a carattere nazionale e ciò rispecchia il tradizionalismo del capostipite Mr. Oishi, infatti, pur intrattenendo rapporti con molte aziende straniere con interessi nel Nordamerica e in Europa non ha mai proceduto ad alcuna acquisizione o joint venture con aziende di *gaijin* (di stranieri) e si è limitato ad accordi commerciali di maggiore o minore intensità.

La visione strategica che ha guidato lo sviluppo della Oishi Corp., la società che racchiude le imprese di Oishi è così imbevuta di tradizione che nel definirla e trasmetterla a tutta la struttura il suo fondatore si è chiaramente ispirato all'antico gioco del Go, in cui i due giocatori lottano per acquisire spazio sul tavolo di gioco cercando di circoscrivere dapprima spazi limitati e via via allargare la zona di influenza. Non avendo ingenti capitali la Oishi ha sempre prediletto la politica dei piccoli passi con una visione orientata al lungo periodo, volta a valorizzare le imprese partecipate. Analogamente al gioco del Go, Oishi ha acquisito piccole imprese con grosse potenzialità: mobilizzando risorse immateriali interne a partire dal *core business* queste hanno raggiunto spazi di mercato sempre più ampi, superando lo stretto legame con la nicchia originaria, ma ampliandola. Così mercati piccoli sono diventati via via più grandi. Questa politica informa a tal punto la Oishi Corp. da diventarne la missione: "La combinazione di tanti piccoli mercati è la via che porta ad un grande mercato."

Mr. Oishi è ormai vecchio e l'azienda sta per subire un processo di successione che potrebbe veder stravolte le antiche e consolidate strategie che il capostipite ha impostato portando al successo il gruppo. Il figlio di Mr. Oishi (Mr. Hidetoshi) vorrebbe convincere il padre a procedere alle prime acquisizioni internazionali per intraprendere un processo di apertura verso i mercati esteri più marcato. Il figlio è altresì convinto della validità della visione strategica del padre, ma deve trovare un giusto equilibrio fra l'affermazione della propria visione e la forte personalità del padre (che stima moltissimo e che non vuole offendere).

Il padre mostra scarsa fiducia nelle capacità del figlio, che giudica troppo americanizzato (soprattutto per via dei suoi capelli colorati), ma soprattutto non vuole che le idee del figlio siano accettate dai manager e collaboratori per nepotismo: ciò comprometterebbe per sempre l'immagine e la reputazione del figlio all'interno della comunità degli affari.

Il suo atteggiamento è quindi di moderato scetticismo nei confronti delle proposte del figlio in attesa che questi sia in grado di supportare le idee con cifre e idee strategiche coerenti.

Il mercato scelto per muovere i primi passi è stato quello italiano, dove Mr. Oishi Hidetoshi ha spesso viaggiato e ha potuto apprezzare l'attaccamento a certe tradizioni, specie in campo culinario. Il vecchio Mr. Oishi è molto goloso di cioccolato, così non è un caso che l'attenzione per la prima operazione del gruppo si sia concentrata su una impresa molto prestigiosa che lo produce in Italia.

Diversi rapporti commerciali sono già attivi con aziende del nostro paese operanti nel settore agro-alimentare, da sempre considerato strategico dalla Oishi Corp. L'attenzione del management si è quindi concentrata su marchi del settore sinonimi di altissima qualità ma a diffusione

principalmente regionale. L'intenzione è quella di procedere all'acquisizione del controllo di queste aziende per tentare una diffusione del prodotto sul mercato nazionale prima ed estero in un secondo momento, potenziando la funzione commerciale e adattando a questi obiettivi le politiche di marketing aziendali.

L'internazionalizzazione della Oishi Corp. non può però essere che il frutto della contrapposizione tra il rigido codice di comportamento tradizionalista di Mr. Oishi e la giovane e brillante dinamicità del giovane Hidetoshi. Una serie di acquisizioni e la diretta gestione del gruppo da parte del management del sol levante di aziende operanti su mercati stranieri era una strategia troppo aggressiva e soggetta ad un rischio elevato di insuccesso legato alle diversità culturali del management ed alla scarsa conoscenza dei mercati.

Dopo avere individuato alcune aziende interessanti Hidetoshi ha pensato di costituire un fondo chiuso di investimento con una *merchant bank* per procedere all'acquisizione del pacchetto di maggioranza delle aziende individuate cercando di non alterarne eccessivamente la struttura manageriale che finora ha garantito il successo di questi marchi. Si tratta infatti di aziende di piccole dimensioni che hanno fatto della qualità del loro prodotto un punto di forza fondamentale dell'azienda. Quest'ultima è intimamente legata alle risorse impegnate nell'azienda con particolare riferimento al *know-how* dei processi di produzione ed alla immagine tradizionale delle aziende di solito tramandatesi di generazione in generazione.

## 2. La società target

La "Saint Caleau" è uno dei pochi marchi storici italiani nella produzione del cioccolato. Al marchio sono associate due società:

- "Saint Caleau Produzione s.n.c.", con sede in Carrapipi Lombardo;
- "Saint Caleau Confetteria e pasticceria s.n.c.", con sede in Carrapipi Lombardo, Viale Winston Churchill 32, che produce pasticceria fresca e secca, che vende nell'annesso esercizio commerciale insieme a tutti i tipi di cioccolatini prodotti dalla "Saint Caleau Produzione S.n.c."

Entrambe le società hanno identica composizione, ovvero:

- Enzo Capioli Vasari 25% di "Saint Caleau Produzione s.n.c.", e 25% di "Saint Caleau Confetteria e pasticceria s.n.c.";
- Giulia Rossi in Capioli Vasari (moglie di Enzo) 25% di "Saint Caleau Produzione s.n.c.", e 25% di "Saint Caleau Confetteria e pasticceria s.n.c.";
- Mario Capioli Vasari (fratello di Enzo) 25% di "Saint Caleau produzione s.n.c.", e 25% di "Saint Caleau Confetteria e pasticceria s.n.c.";
- Bruna Bianchi in Capioli Vasari (moglie di Mario) 25% di "Saint Caleau produzione s.n.c.", e 25% di "Saint Caleau Confetteria e pasticceria s.n.c."

Tra i due gruppi familiari sono sorte alcune incomprensioni relative alla miglior gestione delle potenzialità della "Saint Caleau Produzione s.n.c." e in particolare del marchio. A seguito di queste differenze di vedute, i due gruppi familiari si sono determinati a far cessare il rapporto societario che li lega in entrambe le società.

## 3. Il meccanismo di asta

Per la realizzazione della separazione in maniera consensuale, è in corso la predisposizione di un meccanismo di asta, in forza del quale uno dei due nuclei familiari acquisirà la totalità del capitale

sociale di entrambe le società (o meglio: delle società o della società di capitali in cui le attuali società di persone verranno trasformate).

I dissapori tra i due nuclei familiari intestatari del 100% del capitale sociale delle due Società in nome collettivo (50% il nucleo facente capo a Enzo Capioli Vasari e 50% il nucleo facente capo a Mario Capioli Vasari) hanno reso le aziende ingestibili in termini societari per cui consensualmente si è deciso di dar mandato allo studio Clemmons, Little, Stephen and partners di Carrapipi Lombardo affinché, assistito dai legali delle parti, predisponesse un'asta competitiva per l'aggiudicazione del 100% delle due Società.

Il bando d'asta prevede che ciascun nucleo possa acquistare anche in nome e per conto di altro socio alleato esterno.

Il nucleo facente capo ad Enzo Capioli Vasari ha contattato la *merchant bank* "W. L. Forbs and Co. Bank" che ha un ufficio di rappresentanza a Carrapipi Lombardo per cercare un partner per l'operazione.

#### 4. La riunione del consiglio di amministrazione

Anche se non lo dava a vedere, il vecchio Mr. Oishi era agitato: avvertiva che quella riunione sarebbe stata il preludio del suo abbandono della conduzione della società. Avrebbe dovuto lasciare la carica se la posizione di suo figlio avrebbe prevalso, essendo lui in disaccordo; lo richiedevano le circostanze e la coerenza: un vero samurai ammette la sconfitta e accetta le conseguenze.

Che atteggiamento avrebbe dovuto tenere nella riunione? Ovviamente non di contrapposizione diretta con il figlio, ma di osservazione e di attenta considerazione. Non era necessario arrivare al confronto: avrebbe seguito attentamente le proposte del piano, cercando di far risaltare gli aspetti positivi della proposta, contribuendo attivamente e costruttivamente alla discussione. Occorreva essere critici sui punti, non sulla proposta in sé; soprattutto: mai un attacco personale.

Si dispose quindi con un atteggiamento di virile contemplazione e serena nostalgia verso il mondo tradizionale che tramonta e scompare, e con esso anche lui. Pensò: questo deve essere quel sentimento che chiamano *mono no aware*. Non lo aveva mai provato: nella sua vita non aveva mai avuto modo di considerarsi fuori gioco.

Era tempo che la riunione iniziasse, i consiglieri erano anche loro agitati e nei contatti informali prima della riunione avevano espresso il rammarico che si potesse andare incontro a situazioni di attrito. Con un cenno del capo, avviò la discussione, recitando un vecchio *haiku* di Yosa Buson, che esprimeva molto bene quel senso di sottile malinconia che lo pervadeva:

“Via ieri,  
via oggi,  
ormai  
non più un’oca selvatica,  
stanotte.”

I presenti si guardarono fra di loro un po' incerti. Che modo strano di iniziare una riunione...

Hidetoshi con un cenno del capo chiese di intervenire. Oishi fu urtato da tale arroganza: non tocca ancora a lui parlare, pensò, deve aspettare il suo turno... Non ho ancora illustrato i punti della discussione di oggi! Comunque gli concesse la parola, era meglio non iniziare con uno scontro.

Hidetoshi disse:

“L’orzo è il loro cibo;  
e penso alle oche selvatiche.  
Ma quando partono –”

I consiglieri mormorarono con ammirazione e approvazione. Mr. Oishi fu molto colpito: come faceva suo figlio a conoscere questa poesia di Yasui, allievo del grande Matsuo Basho? Allora non

perdeva tempo a vedere film western... Ciò che però stordì Mr. Oishi fu il fatto che il figlio si rendeva conto della situazione. Era forse una sfida?

Basta tergiversare, pensò, e andò subito al dunque:

“Oggi consideriamo una proposta di investimento molto interessante che ci farà discutere.”

Il consiglio era composto da sette persone, inclusi gli Oishi. Partecipava anche Winthrop Laurance Forbs III della “W. L. Forbs & Co. Bank”, la merchant bank che aveva proposto l’affare a Oishi Hidetoshi. I due giovani si erano conosciuti a Cambridge USA, durante un corso di Master in Business Administration. Winnie, così era chiamato per il suo aspetto da orsacchiotto, era molto simpatico e impulsivo; i due erano diventati amici e si erano ubriacati alla grande la sera della Graduation. Quella era stata l’unica occasione in cui il vecchio Mr. Oishi era andato in America. Il giorno dopo i due si erano tinti i capelli insieme. Mr. Oishi guardò i capelli di Winthrop: erano di un normalissimo colore nero... non osò guardare quelli di suo figlio...

Nel frattempo Forbs pensava: ‘Ma tutte ste’ storie di anatre le mettono a verbale?’ Guardò in giro: chi redigeva il verbale? Nessuno stava prendendo appunti... Aveva bisogno di un verbale per illustrare la decisione presa da quel consiglio di amministrazione, una volta tornato in sede. Poi si rasserenò, che stupido, avrebbero comunque scritto una lettera di risposta alla proposta, o no? Beh, non c’era una proposta formale... Si pentì di non averla formalizzata... Avrebbero potuto proseguire senza di lui... Si agitò sulla sedia.

Mr. Oishi presentò brevemente il progetto di investimento, poi lasciò la descrizione dei particolari a Hidetoshi, che esordì:

“Ho imparato che per fare bene le cose ci vuole tempo, dedizione, impegno e investimenti. Sappiamo che la filosofia di base della nostra società è concentrarsi su quello che sa fare, senza disperdere energie e risorse in attività inutili che fanno sprecare tempo e danaro. Ciò significa che le imprese che entrano nel nostro perimetro devono sapere fare le cose bene: a loro chiediamo di concentrarsi su quello che sanno fare. Pertanto la prima domanda che mi sono posto nel valutare la proposta oggi in discussione è stata la seguente: il modello industriale dell’impresa che stiamo valutando è valido?”

Si fermò e guardò in faccia uno ad uno i consiglieri per ottenere approvazione, cominciando da Mr. Oishi. Tutti annuirono, e lui riprese:

“Il successo dei marchi passa da una fase di ristrutturazione e rilancio, che non si ferma soltanto all’immagine, ma coinvolge il prodotto, e trova linfa da esso. Se pensiamo a questo marchio come un marchio di lusso e di qualità, allora la ricerca di costi più bassi ha poco significato. Certo, una fase di razionalizzazione è necessaria, volta a ridurre costi non opportuni, ma è più rilevante mantenere il posizionamento del marchio e tenere le attività allineate al core business.”

Nuovamente si fermò e ripeté la procedura di prima.

“Occorre quindi una grande disciplina, la protezione del marchio e dell’immagine, l’attuazione di una strategia di lungo respiro. Non è necessario un brusco passaggio da impresa monomarca a dieci brand, con tutte le pressioni che ciò comporterebbe nella gestione delle relazioni di marketing, per non parlare degli aggravii amministrativi. Il nostro compito è di conquistare spazi piccoli e allargarci partendo da quelli: una posizione di mercato diventa solida se si costruisce attorno ad essa; in tal modo si difende più facilmente.”

Ancora tutti annuirono. Forbs mostrava segni di impazienza:

“Hidetoshi, possiamo passare ad illustrare i dettagli dell’operazione?”

Hidetoshi lo ignorò, ma era infastidito. Non sapeva che la riunione e i tempi erano decisi dal presidente suo padre, Mr. Oishi? Sperò che i consiglieri non si urtassero e si sentissero offesi. Il comportamento impulsivo di Winnie poteva indispettirli e porre in cattiva luce il progetto. Continuò:

“La Saint Caleau ha dimostrato di saper fare molto bene il suo mestiere: abbiamo una prima risposta alla domanda di prima. Sta a noi continuare una storia centenaria; io affronterei il compito con serenità e umiltà, ma con determinazione. Non reputo necessario un riposizionamento del marchio, le ragioni per il nostro intervento in fondo non sono legate a cause di natura industriale. Ciò ci consente di concentrarci sullo sviluppo e sulla crescita dell’impresa, partendo da solide posizioni, senza preoccuparci di lavorare con l’acqua alla gola per tagliare rami secchi e razionalizzare la produzione o ridurre i costi. I nostri obiettivi saranno legati principalmente al marketing, e in secondo luogo agli aspetti della produzione, che sono comunque rilevanti.

Il settore del cioccolato ha goduto di un forte, tumultuoso sviluppo negli ultimi anni. Ad esempio in Italia nel 1982 il consumo pro-capite è stato di 1,2 kg/anno, nel 1992 di 2,8 kg/anno, nel 2002 di 4 kg/anno. Vi faccio notare che è particolarmente interessante il mercato del cioccolato in Germania, che presenta una popolazione media di 82,4 milioni di abitanti. Essi, per via delle temperature più basse hanno consumato in media per individuo un kg in più di cioccolato all’anno rispetto agli italiani, nei vari anni di riferimento. Ciò rende il mercato tedesco molto interessante sia in valore assoluto che in termini di tasso di crescita; ciò lo rende il primo mercato da esplorare all’interno della strategia di sviluppo internazionale della società da acquisire. Quindi una prima strategia di ampliamento dell’impresa target è di internazionalizzarsi verso la Germania. Ecco un prospetto illustrativo del tasso di crescita del mercato tedesco.”

A questo punto Hidetoshi presentò un prospetto.

**(Nota per lo studente: è il risultato dell’esercizio n. 1 da svolgere.)**

Poi continuò:

“Inoltre, a fianco della crescita del mercato, si può dire che si sta affermando una vera e propria cultura del cioccolato. Ciò è avvenuto anche per impulso del grande successo commerciale del film ‘Chocolat’ con Johnny Depp e Juliette Binoche (attrice diventata *testimonial* nella pubblicità dei Ferrero Rocher), che ha moltiplicato a livello mondiale il successo del libro da cui è stato tratto.

Informazioni rassicuranti dal mondo della medicina hanno confermato dal punto di vista scientifico le funzioni positive che il cioccolato ha sul sistema ormonale e quindi anche in termini di regolazione dell’umore, proprietà che il senso comune già affermava come altamente ‘curative’ della tristezza, dell’ansia e dell’insoddisfazione.

Di contro permane la forte connotazione calorica del prodotto, che lo espone alle facili critiche di contribuire all’obesità dei giovani: in Italia i minorenni obesi in Italia sono il 10-12%; in sovrappeso sono il 30-35%. Diversi governi hanno lanciato delle campagne di sensibilizzazione dell’opinione pubblica, per esempio contro le merendine a scuola e davanti la tv, e l’abuso di cioccolato, aggravato dagli snack fuori orario, può venire indicato come una delle cause della obesità dei giovani, paradossalmente proprio perché fortemente richiesto per le sue capacità “lenitive” degli sbalzi umorali, tipici negli adolescenti e nei giovani. Stimiamo però che da questo versante non possano provenire grandi minacce. Infatti possiamo proporre un consumo sano e senza eccessi, con una attenzione alla qualità, che ci è consentita fra l’altro dalla recente Direttiva dell’Unione Europea sul cioccolato e sui suoi ingredienti. Essendo il cioccolato dell’impresa target di elevata qualità, continueremo la produzione di alta-altissima qualità senza uso di burro di cacao.”

Attese alcuni secondi per vedere se c’erano delle osservazioni da parte dei consiglieri, poi riprese:

“All’affermazione della cultura del cioccolato si è accompagnata anche una certa innovazione di prodotto che ha attivato nuovi spazi di mercato: oggi si parla di cioccolato speziato, anche a seguito della riscoperta della tradizione antica di lavorazione del cacao decantata nel film su citato, per cui si rileva il grande successo del cioccolato al peperoncino, alla vaniglia e di altri speziati (cannella, zenzero, etc.). Addirittura si parla di “cru”, termine tradizionalmente legato ai grandi vini. Si afferma anche una cultura dell’assaggio: il fenomeno è stato rafforzato dalla riscoperta del cioccolato legato alla tradizione. Inoltre il consumatore di cioccolato viene visto come un individuo sensibile, dai gusti raffinati e dai sentimenti delicati, come quelli espressi nel film su citato: si può delineare un gruppo di riferimento cui il consumatore potrebbe sentire di appartenere. Esistono quindi spazi per attivare una strategia di ampliamento della gamma dei prodotti. Chi meglio

dell'impresa target, che ha una così forte connotazione di qualità e un marchio così forte? La strategia di ampliamento della gamma di prodotti potrebbe fare leva sulle seguenti considerazioni.

1. Le nuove tendenze di acquisto del consumatore, legate al consumo esperienziale e di socialità, che sempre più considera il cioccolato come un prodotto da degustare, spesso insieme e in compagnia e in un contesto legato alle enoteche. Si evidenzia quindi un nuovo possibile sviluppo lungo un canale specializzato, da coltivare parallelamente agli altri già utilizzati. Ciò suggerisce il lancio di un nuovo prodotto (nuova linea) caratterizzato come "cru", che si accosti all'idea vinicola del cru; esso deve essere dedicato a questo canale. Dal punto di vista della comunicazione si suggerisce di abbandonare il senso di colpevolezza che è spesso collegato al consumo del cioccolato "di nascosto", "di notte", etc., ma caratterizzarlo come una condivisione di una esperienza sociale. Il *claim* potrebbe essere: "la socievolezza del cioccolato" in contrasto con la scioglievolezza che caratterizza la comunicazione di altre marche leader del mercato (es: Lindt). Pensate a ciò che ha fatto Nescafé per introdurre il consumo di caffè lungo in Italia, creando una evoluzione nello stile di vita: oggi il *brunch* domenicale è parte della cultura di alcune grandi città italiane. Forse si può lavorare in questo senso.
2. L'evoluzione dei gusti del consumatore sempre più aperto a novità: si parla di cioccolato al peperoncino, alla vaniglia, alla cannella, ma anche a gusti più innovativi, come quelli al gusto di pollo. Sostengo l'utilità di espandere il mercato sfruttando queste opportunità, che ci consentono, senza allontanarci dal *core business*, di mobilitare le risorse immateriali, materiali e umane di cui l'impresa target dispone abbondantemente. La gamma di prodotti può quindi essere utilmente ampliata con una nuova linea di prodotti "specialità". Suggerisco di attuare alcuni test di mercato con riferimento ad un nuovo prodotto al gusto di limoncello, che presenta un interessante mix fra dopocena e amaro. Ricordate tutti i cioccolatini After Eight, che univano il gusto menta al cioccolato e venivano presentati come un dopo cena. Bene, ragioniamo per analogia. Da decenni oramai in Italia il limoncello è una valida alternativa all'amaro. Mr. Creosote, il più fine conoscitore di cioccolato al mondo, colui che più di tutti ha sostenuto l'importanza del cioccolato come dopo cena, in una conversazione privata mi ha suggerito di tentare questa strada. La sottopongo alla vostra attenzione, io ne sono convinto. Alla Saint Caleau hanno già cominciato a lavorare su queste possibili innovazioni di prodotto. Grazie ai suoi contatti con il management dell'azienda italiana Mr. Forbs ha potuto seguire da vicino gli studi legati alla nascita di questo nuovo gianduiotto al gusto di limoncello il cui nome probabile sarà "Gianlimò". Il nome richiama la figura della maschera piemontese tradizionale dal nome Gianduja il cui cappello ha dato il nome ai famosi cioccolatini gianduiotti che lo richiamano nella forma allungata. L'unione del gusto del cioccolato piemontese per eccellenza al sapore intenso dei limoni mediterranei ha dato la possibilità di ipotizzare anche una campagna pilota che ho avuto modo di esaminare con attenzione. Ve la mostro." Si spensero le luci. Un grande schermo calò dal soffitto. Le immagini di un profilo nero con tabarro e un cappello allungato lo riempirono: era Gianduja. Poi seguirono immagini di un caldo sole mediterraneo che irradiava dei bei limoni su una terrazza a picco su un mare blu intenso, un profilo nero saltellante con il naso adunco si notò nella penombra: era Pulcinella. Si udì una voce. "Gianlimò. L'austera tradizione del cioccolato piemontese sposa il sapore mediterraneo del liquore dal colore del sole. Gianlimò. Al gusto d'Italia." L'ultimo sottotitolo scomparve dallo schermo. Le luci si accesero. Hidetoshi continuò richiamando alla mente dei componenti del consiglio l'operazione messa in atto da Pringle's con le patatine. Poi riprese: "La terza considerazione da fare riguarda il canale distributivo.
3. Alcuni produttori (ad esempio Domori) hanno attivato accordi con la grande distribuzione organizzata (Esselunga) anche nei 'cru', quindi si potrebbe creare una linea di prodotti con un proprio marchio che richiami quello esistente e si ricollegli all'idea di 'portare a casa' la tradizione antica del punto vendita di Carrapipi Lombardo di viale W. Churchill.

Ho finito la presentazione: rimetto a questo onorevole consiglio le decisioni che solo a lui competono.”

I consiglieri annuirono soddisfatti e Mr. Oishi lo invitò a concludere. E Hidetoshi:

“In conclusione occorre affermare non soltanto una serie di attributi funzionali del prodotto, ma anche simbolici, legati allo stile di vita. E’ possibile quindi fornire più prodotti dello stesso tipo, differenziati per dimensione, formato, gusto, confezione e canale. Ciò è consentito dal cambiamento dei gusti, degli stili di vita, dei gruppi di riferimento del consumatore di cioccolato, per cui è possibile percorrere gradatamente e con la debita accortezza la strada dell’ampliamento dell’assortimento. Inoltre suggerisco una prima via dell’internazionalizzazione attraverso la Germania, il paese più popoloso dell’Unione Europea e con un consumo pro-capite elevato e con ritmi di crescita elevati e capacità di spesa individuale elevata, che può offrire ampi margini: lì i nostri prodotti possono diventare delle Star.”

Mr. Oishi prese la parola.

“Voi tutti sapete che informalmente ho nutrito dubbi per questa operazione. Ho ascoltato con attenzione le parole di Hidetoshi. Prima di esprimere il mio parere chiedo di sentire il vostro prezioso consiglio. Iniziamo con il vice-presidente Hara Yukio.”

Ad uno ad uno, dopo Hara Yukio, i consiglieri mostrarono considerazione e apprezzamento per le parole di Hidetoshi.

Oishi riprese la parola.

“So che voi siete onesti e non vi lasciate muovere dal rapporto che lega me a Hidetoshi e vi ringrazio per la correttezza che sapete esprimere sempre al meglio. Riconosco che il progetto nasce da una visione strategica che rispetta il nostro modo di operare. E’ importante che essa venga mantenuta e ci sia continuità con il passato, perché cambiamenti repentini possono condizionare le nostre azioni in maniera negativa e indurci in errore.”

Hidetoshi esultò in cuor suo: il progetto era stato approvato! Accettata la linea strategica, ora tutti si sarebbero sentiti coinvolti nel progetto e quindi avrebbero collaborato schiettamente e l’avrebbero aiutato al meglio per raggiungere i risultati.

‘Ehi, qui nessuno parla di responsabilità!’, pensò Winthrop Laurance Forbs III e si alzò di scatto. Si aggiustò i polsini d’oro, poi pure il ferma-cravatta d’oro, e si passò l’indice entro il colletto della camicia. Solo la borchia della sua cintura texana era d’argento. Con fare enfatico, allargando le braccia, chiese:

“Chi va a comandare? Occorre metterci qualcuno dei nostri. Dobbiamo individuare bene le responsabilità.”

Oishi era un po’ seccato, ma lasciò che Forbs continuasse. Egli espose il funzionamento del meccanismo di asta e l’accordo che aveva proposto a Enzo Cappioli Vasari, che aveva già firmato la lettera di intenti. **(Nota per lo studente: si veda Appendice.)**

Se la Oishi accettava, si poteva andare all’asta e in caso di vittoria si sarebbero aggiudicati la maggioranza della società target.

Hidetoshi con un cenno del capo chiese la parola. Pacatamente, le braccia lungo i fianchi, disse:

“Mr. Forbes esprime molto bene il suo pensiero: lo ringraziamo per la sua chiarezza. Il fit strategico fra la nostra società e la loro è molto alto. Chiedo la vostra opinione su un pensiero che mi assilla: potrebbero esserci problemi dal punto di vista culturale. Sottopongo alla vostra valutazione l’opportunità di lasciare la conduzione al management attualmente in carica, che ha dimostrato grandi capacità. Per quanto riguarda le responsabilità, esse ricadono su di me: sono il responsabile del progetto.”

Nessuno rispose. Mr. Oishi socchiuse gli occhi, soddisfatto, suo figlio sapeva cosa faceva. Ma sì, pensò sorridendo, che si tenesse pure quegli stupidi capelli viola (“Non sono viola, papà, ma

*crimson!*”, gli aveva risposto Hidetoshi quando Mr. Oishi aveva protestato). Sotto, il suo cervello funzionava, eccome!

Hidetoshi proseguì chiedendo di avere l'onore di condurre il progetto.

“La responsabilità è senz'altro tua, Hidetoshi. Nessuno di noi però si sente estraneo ad essa.”, disse Mr Oishi, poi rivolto a Forbs:

“Lei, Mr. Forbs, si sente estraneo alla responsabilità del progetto?”

Forbs, preso alla sprovvista, rispose balbettando: “No, certo, no. Anch'io sono responsabile.” Poi pensò: ma di che, in che termini? Occorreva scrivere un bel contratto che definisse bene le responsabilità e i rischi cui andava incontro la “W. L. Forbs & Co Bank”. Beh, era pur sempre socio della Saint Caleau, ma non poteva essere responsabile di più dei soldi investiti: la responsabilità limitata, no?

Tutti approvarono e il vice presidente Hara invitò Hidetoshi a delineare le linee di sviluppo strategico con riferimento al marketing. Hidetoshi continuò:

“Ovviamente i dettagli dell'operazione sono prematuri: dobbiamo prima acquisire l'impresa. Nel caso in cui l'esito dell'asta sarà a noi favorevole, mi impegno a presentarvi i dettagli. Vi posso anticipare intanto come intendo muovermi. Innanzi tutto vediamo un marchio con forti potenzialità, da sviluppare in chiave moderna, dopo 100 anni di crescita artigianale e di gestione familiare andata via via deteriorandosi per cause non industriali. La chiave del nostro successo dovrà essere la nuova immagine del marchio e la coerenza e la forza con cui esso andrà sviluppato, a cominciare dagli investimenti in comunicazione. La distribuzione nel solo punto vendita non basta, da esso occorre partire per attivare un nuovo rapporto con la distribuzione in generale e eventualmente anche con le enoteche. Prima di affrontare i temi relativi al potenziamento dei canali distributivi, occorre a mio avviso concentrarsi su due aspetti, nei prossimi due anni:

1. l'ingresso nel mercato tedesco, e
2. il prodotto Gianlimò per il mercato italiano.
3. Contemporaneamente, nei prossimi due anni potremo sviluppare due linee di prodotti per la distribuzione: una linea per lo sbocco distributivo “enoteche” e una linea “cioccolato cru” per la grande distribuzione organizzata. Quindi sarà la produzione insieme al marketing a lavorare sullo sviluppo delle due nuove linee, nei prossimi due anni. Poi, fra tre anni avvieremo l'ingresso nel mercato.

**(Nota per lo studente: rispondere ai quesiti che riguardano i primi due punti.)**

Mi impegno a presentare i dettagli nella prossima riunione del Consiglio, alla quale ci auguriamo possa partecipare anche il dr. Enzo Cappioli Vasari: ciò vorrà dire che l'asta è stata vinta da noi e che quindi l'impresa sarà nostra. Da quel momento inizieremo a lavorare duramente.”

Hara Yukio chinando il capo chiese di intervenire. Disse:

“Alta – la neve.

Le oche non cercano ai  
piccoli – l'orzo.”

Con quell'*haiku* Hara Yukio aveva chiuso la riunione, pensò Oishi, e lo guardò riconoscente per le sue parole. Tutti approvarono annuendo.

Forbs guardava il suo Rolex Daytona: si era fatto tardi, la piccola Susan aveva sicuramente finito di fare il giro di acquisti per la Ginza e a quest'ora lo aspettava impaziente in albergo. Uffa, questi qui la tirano per le lunghe: tirano ancora in ballo i piccioni!

Oishi cercò di ricordare di chi fosse quell'*haiku*, ma non ci riuscì: la memoria cominciava a fallire, pensò, l'età non perdonava. No, era la stanchezza a causa dello stress della riunione.

Hara aveva espresso il voto del consiglio, era giusto lasciargli l'ultima parola, era il più vecchio dopo lui. Gli era molto grato anche per il complimento: le oche migrano in primavera dai posti dove hanno svernato, e Hara nell'*haiku* diceva che era ancora inverno, quindi non era tempo di provare nostalgia per la partenza delle oche, non era tempo di *mono no aware*. Insomma, utilizzando la stessa sua metafora, Hara aveva affermato che Oishi rimaneva a capo del consiglio, anche se in precedenza aveva espresso dissenso per il progetto. E in quell'*haiku* c'era anche un complimento per il figlio, che non necessitava più della tutela del padre; ciò lo inorgogli molto.

Rimaneva ora soltanto un passo da fare: dimostrare tutto il rispetto al figlio e cedergli il comando riconoscendone il valore. Per la pensione c'era ancora tempo, non urgeva dimettersi, anzi: le sue dimissioni potevano essere fraintese dagli altri consiglieri e considerate come un ulteriore dissenso. Siccome alle enunciazioni vanno seguite le azioni, ora Hidetoshi doveva dimostrare sul campo che il piano era giusto, era quindi necessario stare a fianco di suo figlio; gli avrebbe garantito tutta la sua collaborazione. Poi, entro due anni al massimo, quando i frutti del piano si sarebbero visti, avrebbe potuto lasciargli il titolo di amministratore delegato e tenere per sé quello di presidente onorario. Certamente Hara meritava quello di presidente.

La riunione era finita, e tutti si alzarono; soltanto Forbs rimase seduto, stava armeggiando con il cellulare. Poi si accorse che tutti stavano andando via, così si alzò di scatto, e urlò:

“Beh, allora? Che si fa?”

## 5. La conclusione dell'affare

Il dr. Enzo si guardava allo specchio soddisfatto. Il suo gessato blu esaltava l'azzurro brillante della sua cravatta di Finollo ed il suo aspetto sicuro e rilassato lo aiutava a superare l'emozione del momento. Ce l'aveva fatta. Suo fratello era fuori dai giochi: non avrebbe più dovuto sopportare la sua aria da primo della classe, le sue iniziative avventate e soprattutto la sua insostenibile mogliettina così lesta a crollare qualsiasi iniziativa che non veniva fuori alla testa “diii quel geniiii di miiiiii mariiito...”. Legare il marchio ad una linea di abbigliamento in stile coloniale! Anche questa aveva dovuto sentire dalla bocca squillante di quella donna insopportabile che sembrava avere una capacità specifica nel sostenere sempre, con infelice puntualità, le idee più strampalate e irritanti.

Erano stati giorni difficili, la prospettiva di lasciare tutto, seppure con una sostanziosa buonuscita, lo aveva macerato. Pensava al padre, alla fatica ed alla soddisfazione dei suoi primi anni di lavoro, al profumo del cacao e alla sobria eleganza dell'amato negozio di Viale Winston Churchill.

Adesso era fatta. Il prezzo da pagare era stato alto. L'asta era stata serratissima e non pensa va che suo fratello avrebbe resistito fino alla fine. Forse lo aveva sottovalutato e comunque i 2.800.000,00 € pagati erano sicuramente troppo anche per il suo partner americano. Si aggiustò la cravatta. Perdere il controllo dell'azienda forse era stato un azzardo ma sapeva che senza di lui quei giandujotti non sarebbero stati gli stessi. E aveva capito che anche Mr. Hidetoshi lo sapeva. Il Consiglio sarebbe cominciato di lì ad un'ora. Quell'assurdo e baggiano americano lo attendeva già nella hall. Ogni volta che gli parlava gli venivano in mente quei film con John Wayne che tanto amava. Ma sperava di non dover mai vederlo cavalcare dentro la sua azienda. Occorreva riconoscere all'americano di aver trovato un partner affidabile: a dispetto del colore dei suoi capelli aveva capito che Mr. Hidetoshi era l'unico a cui avrebbe potuto affidare con fiducia lo sviluppo della creatura di famiglia. La Oishi Corp. aveva sempre avuto un grande rispetto della tradizione ed conosceva il valore dei piccoli passi. Il piano di marketing che Mr. Hidetoshi avrebbe presentato tra poco sarebbe stato perfetto, se lo sentiva. Conquisteranno il mercato nazionale ed estero, il marchio sarà valorizzato coerentemente e la capacità produttiva potenziata per garantire l'espansione della distribuzione dei prodotti.

Il telefono squillò. L'americano parlava in maniera concitata. La macchina era arrivata. Il futuro della “Saint Caleau” andava in onda tra poco. E non dimenticava il suo passato...

## APPENDICE. SINTESI OPERAZIONE ILLUSTRATA DA MR. FORBS

### Obiettivo dell'operazione

La Oishi dovrà ottenere il controllo di maggioranza del pacchetto azionario in assemblea ordinaria, stipulando una alleanza che preveda la permanenza del partner italiano Enzo Cappioli Vasari nella gestione.

### Modalità di raggiungimento dell'obiettivo

- 1) L'acquisto da Enzo Cappioli Vasari del 50% di ciascuna delle due società (che lo stesso Cappioli Vasari avrà acquistato all'asta) al prezzo di aggiudicazione d'asta.
- 2) L'acquisto di un ulteriore pacchetto (sempre da Enzo Cappioli Vasari) per ciascuna delle due società, che garantisca a Oishi Corp. di avere la maggioranza di cui sopra. Questo pacchetto verrà ceduto al valore nominale. La dimensione della quota da cedere è variabile, a seconda del prezzo di aggiudicazione d'asta, e sarà da stabilire all'interno del seguente intervallo: 0,1% - 7,5%.

- 3) Relativamente al punto 2, occorre partire dalla valutazione del 100% delle due società.

Si è convenuto un valore del 100% oscillante tra € 5 milioni e € 5,25 milioni, per cui è stato concordato, in via informale e propositiva, tra la Oishi corp. e il dr Enzo Cappioli Vasari un tetto massimo di offerta di € 3 milioni, salvo le ulteriori verifiche da effettuarsi (c.d. *due diligence*). Quindi il Dr. Enzo potrà rilanciare fino a questa cifra, superata la quale non potrà più contare sull'alleanza finanziaria con la società giapponese.

L'offerta di partenza in busta chiusa da parte di Enzo Cappioli Vasari sarà di € 500 mila, cui seguiranno rilanci, come previsto dal bando, di € 50 mila, fino al massimo suindicato di € 3 milioni. Qualora il prezzo di aggiudicazione fosse pari a € 2,5 milioni Enzo Cappioli Vasari si è impegnato a girare dalle proprie quote lo 0,1%. Per ogni € 50.000,00 in più Enzo Cappioli Vasari cederà, sempre al valore nominale, uno 0,75%.

Il massimo che Enzo si impegna a cedere è quindi pari al 7,5% (10 rilanci da € 50 mila, ad ognuno dei quali corrisponde uno 0,75%) che sarà pagato dal partner al valore nominale.

Riepilogando:

	<b>Prezzo aggiudicazione minimo: € 2,5 milioni</b>	<b>Per ogni € 50 mila in più sul minimo:</b>	<b>Prezzo aggiudicazione massimo: € 3 milioni</b>
<b>Pacchetto ceduto</b>	0,1%	0,75%	7,5%

- 4) Per incentivare Enzo Cappioli Vasari a cercare di spuntare il prezzo più basso si decide di riconoscergli un premio. Quest'ultimo viene così calcolato: se il valore di aggiudicazione risultasse inferiore a € 2,5 milioni, Enzo venderà al partner lo 0.1% delle quote azionarie al valore nominale, stavolta ad un prezzo maggiorato del 75% della differenza tra quanto pagato e il prezzo minimo di € 2,5 milioni.

## PER GLI STUDENTI: ESERCIZI DA SVOLGERE

1. Riprodurre i calcoli presentati da Oishi Hidetoshi relativi ai tassi di crescita del mercato italiano e del mercato tedesco. Questi saranno utili anche per il secondo punto qui di seguito, quando si tratterà di calcolare la domanda potenziale.

Dati da utilizzare per calcolare il potenziale di mercato nell'anno 2005

Consumi mercato tedesco

Anno	Consumo medio in Kg a persona/anno
1982	2,20
1992	3,80
2002	5,00

Una volta calcolato il consumo medio per l'anno 2005 calcolare la quantità totale di cioccolato consumata dalla popolazione tedesca nell'anno considerato sulla base dei seguenti dati:

Numero abitanti Germania: 82.400.000

Composizione demografica

Età	Donne (% su totale)	Uomini (% su totale)
0-20	10,50	11,10
21-40	14,70	15,70
41-60	13,20	13,50
61-80	10,10	7,50
81-100	2,80	0,90
Totale	51,30	48,70

N.B. L'azienda decide di segmentare preventivamente il mercato per impostare una politica di comunicazione adatta, per cui per motivi di omogeneità si decide di rinunciare alle ultime due fasce di età e di concentrarsi sulle prime tre. La quantità totale di cioccolato venduta nel mercato (potenziale di mercato) tedesco nell'anno 2005 va quindi calcolata tenendo in debito conto queste considerazioni strategiche.

2. Nella seconda riunione del Consiglio Hidetoshi presenta i dettagli relativi ai due punti: A) ingresso nel mercato tedesco e B) nuovo prodotto "Gianlimò". Sviluppare i calcoli relativi a queste due azioni di marketing.

**A) Ingresso nel mercato tedesco**

Sulla base dei seguenti dati calcolare il punto di pareggio relativo alla produzione di una quantità di gianduiotti destinata al mercato tedesco.

Prezzo al kg. € 39,60

## Costi variabili

<b>Produzione</b>	€/kg o lt.	gr. o ml./giandujotto
Cacao massa amara 100%	5,50	2,50
Vaniglia a bacche	150,00	0,15
Nocciole tostate piemontesi IGT	12,50	2,50
Zucchero	0,91	0,50
Latte	0,34	2,55
Caramello	1,00	0,25
Carta per involucro	2,00	0,05
Confezioni da 25	1,00	
<b>Provvigioni vendita 5% prezzo al consumo</b>		

Per memoria: peso unitario gianduiotto incartato 8,5 gr.

## Costi fissi specifici

	€/anno
<b>Costi fissi specifici per il primo anno</b>	
Nuova campagna pubblicitaria localizzata	250.000,00
Partecipazione a fiere e promozioni in loco	40.000,00
<b>Nuova rete di vendita</b>	
Agenti minimo garantito	35.000,00
Distributori locali	40.000,00
Trasporti	30.000,00
<b>Maggiore sfruttamento impianti (aumento del 5%)</b>	3.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>398.000,00</b>

## Costi fissi incrementali

<b>Costi fissi comuni</b>	Totale annuo
Assicurazioni (3% sul totale annuo)	100.000,00
Costi amministrativi (8% sul totale annuo)	30.000,00
Spese generali (3% sul totale annuo)	80.000,00
<b>Costo del lavoro</b>	
operai (5% sul totale annuo)	300.000,00
impiegati (5% sul totale annuo)	100.000,00

Una volta determinato il numero di gianduiotti necessario a raggiungere il punto di pareggio esprime un parere sulla fattibilità e sulla convenienza dell'operazione tedesca sulla base dei seguenti dati sulle quantità vendute dalle aziende già operanti in Germania e sulla base del consumo in kg/anno determinato come potenziale di mercato dell'anno 2005 nell'esercizio 1.

Aziende operanti anno 2005	Volumi vendita previsti
	Kg venduti
Zaffarel	52.000
Perniciotti	40.000
Foeller-Mathaus	150.000
Schnelli	100.000

Infine disegnate il grafico del punto di pareggio con fatturato in ordinata e quantità di gianduiotti (espressa in kg) in ascissa.

### **B) Nuovo prodotto Gianlimò.**

**Sulla base dei seguenti dati determinate il prezzo minimo e il prezzo pieno del cioccolatino Gianlimò e di una confezione da 25 pezzi.**

Costi variabili

<i>Produzione</i>	€/kg o lt.	gr. o ml./giandujotto
Cacao massa amara 100%	5,50	2,25
Vaniglia a bacche	150,00	0,10
Nocciole tostate piemontesi	12,50	2,35
Zucchero	0,91	0,30
Latte	0,34	2,35
Caramello	1,00	0,10
Limoncello	11,36	3,00
Carta per involucro	2,00	0,05
Busta per confezioni da 25 incluso nastro	Costo di una busta: 1,50	

Per memoria: peso unitario gianduiotto incartato 10,5 gr.

<b>Costi fissi specifici per il primo anno</b>	<b>€</b>
<b><i>Nuova campagna pubblicitaria</i></b>	
Creazione e deposito nuovo marchio	25.000,00
Ideazione campagna	50.000,00
Comunicazione	150.000,00
<b><i>Nuovi investimenti</i></b>	
<i>Impianto siringatore limoncello</i>	<i>500.000,00</i>
<i>Ammortamento</i>	<i>0,03</i>
Costo	15.000,00
<i>Adattamento linea esistente per svuotamento Giandujotto</i>	<i>100.000,00</i>
<i>Ammortamento</i>	<i>0,03</i>
Costo	3.000,00
assunzione 1 operaio specializzato	42.000,00
Manutenzione specifica nuovi impianti	8.000,00
<b><i>Commercializzazione</i></b>	
Agenti	20.000,00
Distributori	10.000,00

N.B.: Per le voci: “Creazione e deposito nuovo marchio” e “Ideazione campagna” i costi vengono ripartiti su 5 anni. Mentre i costi relativi alla voce: “Comunicazione” viene spesa nell’anno.

<b>Costi fissi comuni</b>	
Assicurazioni	3.000,00
Costi amministrativi	2.400,00
Spese generali	2.400,00
<i>Costo del lavoro</i>	
operai	6.000,00
impiegati	3.000,00
Manutenzione ordinaria impianti	1.500,00
<b>TOTALE</b>	<b>16.800,00</b>

Vendite attese pezzi Gianlimò: 1.000.000 pezzi

### Riconoscimenti

Gli *haiku* di Yasui e di Yosa Buson sono tratti da: Iarocci I., a cura di (1987), *Cento Haiku*, Parma: Guanda, pag. 76.

L'idea di utilizzare la strategia del Go per l'impresa è tratta dal caso di Clyde-Smith D. (2003), "Case 21. The Acer Group: Building an Asian Multinational", in: Mintzberg H., Lampel J. Quinn J. B. Goshal S. (2003), *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Harlow U.K.: Pearson Education, pp. 217-228 specialmente pag. 226.

Alcune idee sul marchio e sul suo posizionamento sono tratte da:

Peruzzi C. (2004), "La nuova mutazione della 'doppia G'", *Il Sole 24 Ore*, 25 aprile 2004, e dalla sua intervista a Domenico De Sole, *Il Sole 24 Ore* del 30 aprile 2004.

Ovviamente non esiste nessuna relazione del caso qui presentato con Gucci.

Per le riproduzioni delle stampe, dalla mostra "UKIYOE. Il mondo fluttuante" presso il Palazzo Reale, Milano (7 febbraio – 30 maggio 2004):

\* Utagawa Toyokuni, "L'attore Sawamura Sōjūrō III nel ruolo di Ōboshi Yuranosuke", 1796. Silografia policroma, 35,2x24,8 cm, Tokio, Tokyo kokuritsu hakubutsukan. (Stampa a sinistra.)

\* Utagawa Kunimasa, "L'attore Ichikawa Ebizō IV in un ruolo di *Shibaraku*", 1796. Silografia policroma, 36,2x24,5 cm, Honolulu, Honolulu Academy of Arts, dono di James A. Michener, 1991. (Stampa a destra.)