

Risorse immateriali e concorrenza globale

Nei mercati globali, ad elevata tensione competitiva, lo sviluppo duraturo d'impresa dipende primariamente dal livello di sofisticazione delle risorse immateriali di offerta e di impresa (*product e corporate intangible assets*) anziché dai volumi o dalle connotazioni tangibili di singoli prodotti.

I *product intangible assets* (marca, design, servizi pre-post vendita) presuppongono una armonica pianificazione nel tempo e nello spazio con le risorse immateriali d'impresa (*corporate intangible assets* - cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca) e, complessivamente, individuano un sistema di risorse immateriali di impresa.

Le risorse immateriali di prodotto e le risorse immateriali d'impresa si compongono secondo differenti gerarchie che si correlano alla diversa intensità competitiva dei mercati in cui le organizzazioni a rete (*network*) sono attive, con politiche aziendali incentrate sulla concorrenza (*market-driven management*).

Il sistema degli *'intangible assets'* evidenzia aspetti-chiave caratteristici: impone specifiche spese e investimenti per creare e mantenere le risorse; è immateriale; non trasferibile; e richiede tempo per creare risorse in grado di contribuire in modo significativo ai risultati aziendali.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO - BICOCCA
20126 Milano - Piazza dell'Ateneo Nuovo, 1

SYMPHONYA
Emerging Issues in Management
www.unimib.it/symphonya

ISSN 1593-0300
ISBN 978-88-68351-29-8
€ 32,00

SYMPHONYA

2010 Issue 2

SYMPHONYA

Emerging Issues in Management

ISTEI - UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO - BICOCCA

Risorse immateriali e concorrenza globale

- **OUVERTURE**
Silvio M. Brondoni
Università degli Studi di Milano-Bicocca
- **RISORSE IMMATERIALI, NETWORK GLOBALI E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**
Silvio M. Brondoni
Università degli Studi di Milano-Bicocca
- **SOSTENIBILITÀ AZIENDALE, RISORSE IMMATERIALI E VANTAGGIO COMPETITIVO**
Francesco Perrini, Clodia Vurro
Università Commerciale L. Bocconi-Milano
- **RISORSE IMMATERIALI E CONTROLLO INTERNO NELLE IMPRESE GLOBALI**
Daniela M. Salvioni
Università degli Studi di Brescia
- **COSTI DI GESTIONE DEGLI INTANGIBILI NELL'ECONOMIA D'IMPRESA GLOBALE**
Margherita Corniani
Università degli Studi di Milano-Bicocca
- **CONTROLLO DELL'INNOVAZIONE E MARKET-DRIVEN MANAGEMENT NELLE IMPRESE DEL FAST FASHION**
Elisa Arrigo
Università degli Studi di Milano-Bicocca
- **MARKET-DRIVEN MANAGEMENT E RISORSE IMMATERIALI NELLE IMPRESE GLOBALI DI PRODUZIONE DI TELEVISORI**
Patrizia Silvestrelli
Università degli Studi di Macerata
- **MARKET-DRIVEN MANAGEMENT: EVOLUZIONE E ANALISI CRITICA**
Niccolò Gordini
Università degli Studi di Milano-Bicocca

INDICE

Ouverture de 'Risorse immateriali e concorrenza globale'.....	7
<i>Silvio M. Brandoni</i>	
Risorse immateriali, Network globali e responsabilità sociale d'impresa.....	13
<i>Silvio M. Brandoni</i>	
Sostenibilità aziendale, risorse immateriali e vantaggio competitivo. . . .	33
<i>Francesco Perrini, Clodia Vurro</i>	
Risorse immateriali e controllo interno nelle imprese globali	47
<i>Daniela M. Salvioni</i>	
Costi di gestione degli intangibili nell'economia d'impresa globale.	61
<i>Margherita Corniani</i>	
Controllo dell'innovazione e Market-Driven Management nelle imprese del Fast Fashion.	77
<i>Elisa Arrigo</i>	
Market-Driven Management e risorse immateriali nelle imprese globali di produzione di televisori.	97
<i>Patrizia Silvestrelli</i>	
Market-Driven Management: evoluzione e analisi critica.	109
<i>Niccolò Gardini</i>	

Market-Driven Management e risorse immateriali nelle imprese globali di produzione di televisori

Patrizia Silvestrelli*

1. La globalizzazione nel settore dei televisori

Il comparto dell'elettronica di consumo è un settore globale, in quanto le imprese sono fortemente globalizzate (per quanto riguarda sia l'attività produttiva sia la commercializzazione), la tecnologia è pressoché standardizzata e nota a tutte le imprese e i consumatori sono tendenzialmente simili in tutti i paesi; tuttavia, la 'globalità' di questo mercato dipende anche dalla forte *interdipendenza globale* – talora vera sovrapposizione – tra il settore dell'elettronica di consumo e altri settori, come quello delle telecomunicazioni e dell'*information technology*. Se da una parte, queste contaminazioni tra settori rendono più complesse le dinamiche concorrenziali, dall'altra, offrono alle imprese nuove opportunità di crescita, grazie alla condivisione di conoscenze eterogenee, ma complementari, in grado di sviluppare il livello complessivo del know-how tecnologico e le soluzioni organizzative e gestionali delle singole imprese.

Il settore è stato caratterizzato da notevoli modificazioni negli ultimi decenni, provocate certamente dall'innovazione tecnologica dei processi produttivi e dei prodotti, ma anche dal processo di concentrazione aziendale¹. Oggi il mercato è un oligopolio differenziato molto dinamico, dove le imprese leader lottano per mantenere la propria posizione e, quando possibile, sottrarre (seppur temporaneamente) quote di mercato ai concorrenti. Si tratta di un mercato controllato da poche multinazionali con *brand globali* (come Sony, Sharp, Panasonic, LG, Samsung e Philips), che sono in grado di orientare i gusti dei consumatori e determinare il tasso di innovazione nei prodotti. Va comunque osservato che esiste 'intercambiabilità' nell'offerta di prodotti con simili livelli di qualità, specialmente in considerazione che – a dati livelli di prestazioni e optional degli apparecchi televisivi – la tecnologia è praticamente standardizzata per tutti i prodotti.

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Macerata

A differenza di altri comparti industriali, il settore dell'elettronica di consumo non sembra essere stato influenzato dall'attuale crisi economica; al contrario, al pari di telefoni cellulari, computer, fotocamere e videocamere digitali, gli apparecchi televisivi (a cristalli liquidi, al plasma e i più innovativi a 'led') sono caratterizzati da un relativo incremento delle vendite. Ciò è dovuto anche alle politiche promozionali attuate dalle imprese produttrici, spesso in cooperazione con i grandi distributori specializzati nella commercializzazione di articoli di elettronica. In linea generale, sembra che i prodotti globali – relativamente differenziati per paese, omogenei a livello internazionale come *brand image* e modalità di consumo e soggetti a mirate variazioni di prezzo – siano in grado di resistere alla attuale crisi dei consumi; in proposito, si osserva che 'crescono le vendite dei beni con mercati globali e il cui rapporto di cambio euro/dollaro è in fase cedente da molti mesi, quindi con prezzi di vendita sempre più bassi' (Brondoni, 2008).

È necessario però fare una precisazione. Il prezzo di vendita di un apparecchio televisivo non è definito unicamente in base alla domanda e/o visto come conseguenza di una riduzione dei costi aziendali; piuttosto, questo risponde oggi a nuove logiche, basate sulla capacità dell'impresa, da una parte, di monitorare il *tempo* (rapidità e tempismo) dell'introduzione di modificazioni di prezzo e, dall'altra, di gestire lo *spazio competitivo*, ovvero al confronto con i concorrenti e il livello di prezzo da questi applicato ai prodotti. In una situazione di eccesso di offerta (come nel caso del mercato dei televisori), la creazione della 'bolla di domanda' dipende infatti dalla capacità dell'impresa di ottenere le informazioni necessarie sulla concorrenza, oltre che sul mercato di consumo; il prezzo diventa quindi un fattore di attrazione e di composizione delle varie versioni dell'offerta (Cappiello, 2005).

Nella prospettiva del *Market Driven Management* (MDM), il *'competitive customer value management'* si basa quindi sulla capacità delle imprese di percepire il mercato e anticipare i concorrenti e non può prescindere da una profonda conoscenza del mercato di consumo e delle modalità di acquisto. Specialmente in mercati fortemente dinamici e variabili, non risulta però sempre facile misurare la dimensione della domanda e degli eventuali segmenti e coglierne con rapidità i cambiamenti. Nel settore dei televisori, il grado di differenziazione del mercato di consumo si esprime infatti non tanto nella presenza di segmenti ben definiti, ma nell'esistenza di aggregati instabili di consumatori che si modificano in relazione ai gusti, alle modalità e ai tempi di acquisto. Ciò spinge le imprese di produzione a trovare soluzioni commerciali in grado di aggredire 'in ampiezza' il mercato di consumo, con l'obiettivo di soddisfare il maggior numero possibile di clienti.

Nei seguenti paragrafi si interpretano i comportamenti strategici di alcune importanti imprese multinazionali produttrici di apparecchi televisivi, in relazione a tre principali fattori critici: a) la presenza di una cultura orientata all'ambiente esterno; b) lo sviluppo delle capacità distintive nel percepire il mercato; c) il ruolo della struttura organizzativa per gestire le attività a livello globale (Day, 2000-2001).

2. La cultura orientata al mercato delle imprese leader nel settore dei televisori

L'orientamento al mercato dell'impresa *market-driven* si esprime mediante la capacità di individuare precisi spazi di mercato, con l'obiettivo di soddisfare la clientela e, quando possibile, costruire con questa un rapporto duraturo e basato sulla fiducia. Questa attenzione al cliente stimola le imprese alla ricerca di soluzioni sempre più innovative, che consentano, da una parte, di rispondere alle esigenze mutevoli del mercato e, dall'altra, di differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti.

Nel settore dei televisori, non è certo possibile prescindere dal ruolo svolto dal consumatore nelle dinamiche del mercato; tuttavia, le imprese produttrici di apparecchi televisivi – seppur attente ai cambiamenti nei gusti degli acquirenti – attuano le proprie scelte strategiche in funzione del comportamento dei concorrenti, al fine sia di individuare spazi del mercato 'liberi', sia di scoprire – ed eventualmente creare – 'vuoti di domanda', in grado di offrire nuove opportunità di mercato.

Si pone qui il dilemma se un'impresa eccellente possa essere contemporaneamente *competition-oriented* e *customer-oriented*; come osservato da Day (2001), l'impresa che si focalizza unicamente nella lotta competitiva rischia di ridurre la propria redditività, ad esempio, diminuendo il prezzo al consumo dei propri prodotti per erodere quote di mercato ai concorrenti; allo stesso tempo, in un orientamento al mercato, è chiaro che tutte le azioni dell'impresa sono volte a soddisfare (e talvolta anticipare) i bisogni del consumatore.

Sembra in tal senso che i due aspetti siano tra loro strettamente collegati, e contestualmente riscontrabili nel comportamento delle imprese del settore in oggetto. Ai fini della competitività, diventa infatti fondamentale monitorare e rispondere alle esigenze del mercato di consumo, ma diventa critica anche la capacità di anticipare gli avversari, ridurre la loro forza competitiva nel mercato, con l'obiettivo di migliorare performance aziendale e posizionamento competitivo. La maggiore o minore capacità dell'impresa di imporsi nel suo mercato di riferimento – e quindi la sua competitività – è infatti un questione di *grado*, dal momento che la competitività dell'impresa può essere misurata soltanto *in relazione* a quella degli altri competitor (Cafferata, 2009).

Le imprese produttrici di tv sono contemporaneamente orientate al mercato di consumo e alla concorrenza e il livello della competizione si modifica nello spazio e nel tempo, in relazione ai cambiamenti che si generano non soltanto nell'ambiente, ma anche nelle singole imprese. Il cambiamento delle dinamiche competitive dipende infatti anche dalle modificazioni che avvengono *all'interno* di ciascuna impresa, in termini di risorse, capacità e conoscenza, combinate e impiegate per la lotta competitiva.

In termini operativi, non risulta tuttavia sempre facile per le imprese coniugare i due orientamenti, dal momento che la capacità di attrarre e mantenere fedeli i consumatori, da una parte, ed essere più veloci e forti dei concorrenti, dall'altra, richiedono un pensiero strategico che sfrutti in modo sistemico e sinergico i fattori 'cultura aziendale', 'capacità distintive' e 'struttura organizzativa', requisiti tipici dell'impresa *market-driven*.

L'orientamento *market-driven* può infatti essere attuato in presenza di una forte *cultura* d'impresa, che si esprime sia mediante l'aderenza ai principi e ai valori maturati e sviluppati nel tempo dall'organizzazione – e che costituiscono la sua *corporate identity* – sia mediante l'attenzione costante alle proprie capacità e risorse, modificabili nel rapporto co-evolutivo con l'ambiente esterno. La cultura aziendale racchiude quindi in sé anche il grado di apertura dell'impresa all'esterno e la propensione a cogliere i segnali provenienti dal mercato, sia quelli che riguardano le azioni dei concorrenti, sia quelli relativi ai comportamenti del consumatore.

Nel caso delle imprese dell'elettronica di consumo, l'orientamento verso l'esterno si esprime mediante una cultura che – pur mantenendo forti connotati *firm-specific* – si apre verso l'ambiente e ne coglie le opportunità, in funzione della possibilità talora di ridurre i costi, talora di sfruttare i mercati di consumo. Si pensi alla strategia di decentramento produttivo internazionale realizzata negli anni settanta e ottanta dalle multinazionali dell'elettronica di consumo europee e giapponesi (come Philips, Panasonic e Sony), con il fine di sfruttare i vantaggi di costo legati alla localizzazione nei paesi in via di sviluppo, come Sud Corea e Taiwan (Chang, 1995; Gao e Tisdell, 2005). Un altro esempio significativo è rappresentato dai numerosi accordi nell'attività di R&S e di produzione, realizzati dalle attuali multinazionali dell'elettronica (come la costituzione della S-lcd Corporation, nata dalla joint venture tra Samsung Electronics e Sony Corporation, per la produzione di pannelli lcd di nuova generazione).

I processi di delocalizzazione della produzione, le varie forme di decentramento produttivo internazionale e le alleanze strategiche costituiscono solo alcune delle molteplici scelte che rivelano la capacità delle imprese di questo settore di cogliere le opportunità offerte dall'ambiente esterno.

Si evidenzia peraltro che il progressivo processo di delocalizzazione produttiva verso i paesi del Sud Est Asiatico ha contribuito non soltanto allo sviluppo del settore a livello mondiale, ma anche alla crescita di 'economie secondarie' e delle organizzazioni ivi localizzate.

□ *Lo sviluppo economico di paesi come Taiwan e Corea del Sud, prima, e India e Cina, successivamente, dimostra che gli investimenti diretti esteri non esauriscono la loro valenza strategica nell'ambito di un processo unidirezionale della diffusione della tecnologia e del prodotto dai paesi più sviluppati a quelli meno sviluppati; piuttosto, questi possono contribuire alla crescita delle aree territoriali meno sviluppate e dare impulso all'imprenditoria locale (Kogut, 1991).*

Il progressivo trasferimento di conoscenze tecnologiche e di know-how ha portato alla nascita delle imprese dell'Est Asiatico, che nel tempo hanno saputo capitalizzare le risorse e le competenze acquisite e raggiungere un tale livello di forza nel mercato, da compromettere la sopravvivenza delle multinazionali occidentali. Coerentemente con la filosofia del MDM, queste imprese hanno dimostrato un 'orientamento verso l'esterno', che deriva dalla capacità, da una parte, di acquisire e far proprie le competenze tecnologiche dei processi e dei prodotti e, dall'altra, di realizzare effi-

caci strategie di integrazione verticale e di diversificazione produttiva, che hanno portato queste organizzazioni a controllare la produzione di componentistica e di apparecchi televisivi a livello mondiale.

Lo sviluppo di una cultura orientata all'esterno si esplica quindi anche mediante l'attenzione al *market-space*. La conoscenza dello *spazio competitivo* diventa critica e quelle imprese che sanno interpretarne i segnali hanno maggiori possibilità di gestire il dinamismo e l'instabilità tipici dei mercati globali, caratterizzati da continue innovazioni nei prodotti offerti e da un mercato di consumo sempre più esigente e selettivo. L'impresa *market driven* è quindi anche *knowledge oriented*, cioè orientata alla ricerca di nuove soluzioni e allo sviluppo del sapere *infra* e *inter-organizzativo*. Nelle imprese leader produttrici di tv, ciò si verifica nell'ambito di almeno tre importanti aspetti:

1. la tecnologia relativa ai processi produttivi e all'innovazione nei prodotti;
2. le risorse immateriali (gestione delle relazioni inter-organizzative, orientamento all'innovazione, patrimonio di marca, sistema informativo e cultura d'impresa);
3. le modalità di organizzazione internazionale del lavoro, in termini di struttura organizzativa, meccanismi operativi, procedure e formazione del personale.

La conoscenza (basata su risorse materiali e risorse immateriali) diventa lo strumento per gestire lo spazio competitivo internazionale, che non può quindi essere osservato unicamente in funzione della sua 'dimensione fisica' (*place*), dal momento che 'i comportamenti competitivi delle imprese sono dominati da caratteri immateriali di offerta e da coordinate spaziali virtuali che integrano e qualificano la suddetta dimensione fisica, consentendo di poter razionalizzare uno *market-space management*' (Gnecchi, 2009).

Ciò non può prescindere dalla capacità di gestire anche la variabile *tempo*, che costituisce un fattore critico per le imprese operanti del settore dei televisori. Il tempo è qui inteso non soltanto come velocità nel processo di *decision making* aziendale e nell'introduzione sul mercato di prodotti differenziati e innovativi ('*time to market*' e '*time-based competition*'), ma anche come *tempismo* (Panizza e Valeri, 2010), ovvero come 'coerenza temporale' tra capacità produttive dell'impresa, debolezze/carenze dei competitor nel 'percepire' eventuali *demand bubble*, commercializzazione del prodotto e propensione da parte dei consumatori ad accogliere il nuovo prodotto.

In questo settore il processo di obsolescenza tecnologica pianificata dei prodotti è infatti un aspetto critico; l'innovazione di un apparecchio televisivo viene solitamente introdotta *tempestivamente*, quando cioè il prodotto precedente è ormai noto e assorbito dal mercato. Il ciclo di vita dell'apparecchio televisivo viene quindi 'scandito' dalla tecnologia, che si pone come strumento mediante il quale le imprese possono controllare e modificare le varie fasi del ciclo, accelerandone o ritardandone la sequenza (Ayres e Steger, 1985). Di conseguenza, la gestione dell'innovazione tecnologica e l'introduzione di nuovi prodotti nel mercato richiedono all'impresa la conoscenza della *durata* della 'bolla di domanda', oltre che sulle sue potenzialità (Comiani, 2002). Ciò significa percepire anche i tempi di reazione del mercato e abbandonarlo quando il livello di redditività relativa all'innovazione introdotta non è stata ancora compromessa dai concorrenti-imitatori.

3. Capacità competitive e 'percezione' del mercato: le risorse immateriali come fonte di competitività

Insieme ad un forte orientamento verso l'esterno, l'impresa *market driven* è contraddistinta dalla presenza di capacità e competenze – materiali e non – sviluppate (e soggette a continuo miglioramento) nel 'percepire' il mercato e trovare le modalità appropriate per relazionarsi con le altre forze competitive.

Nel settore dell'elettronica di consumo, le *risorse materiali* – come le fonti di approvvigionamento di materie prime e componentistica, gli impianti di produzione, i canali di distribuzione e la tecnologia – possono essere acquisibili sul mercato in modo relativamente facile; ad esempio, la tecnologia necessaria per la produzione di apparecchi a cristalli liquidi (lcd) e al plasma è ormai nota a tutte le imprese e il grado di competitività dipende soltanto dalla possibilità ora di differenziare il prodotto (grazie a modifiche marginali e/o incrementali), ora di ridurre il prezzo di vendita in particolari periodi di promozioni commerciali. Il confronto competitivo tra imprese genera quindi *aggregati instabili di clientela (bubble demand)*, che prescindono dalla segmentazione del mercato e le cui potenzialità vengono sfruttate fino a quando il livello di redditività non viene compromesso dai concorrenti-imitatori.

Sono invece le *risorse immateriali* a giocare un ruolo decisivo per la competitività; queste permettono infatti alle imprese di differenziarsi dai concorrenti, in quanto costituiscono un 'sistema' strettamente integrato, dove cioè ciascuna componente intangibile trae valore dalle altre e ad esse si connette in vario modo (Brondoni, 2009). La *cultura d'impresa*, il *patrimonio di marca* e la forza con cui l'impresa riesce a trasmetterne il valore nel mercato costituiscono strumenti competitivi per mantenere elevato il grado di fidelizzazione del consumatore e limitare l'influenza dell'intermediario commerciale nel processo di scelta e di acquisto².

Si possono individuare alcune importanti risorse immateriali che sono alla base della competitività delle imprese leader nel mercato degli apparecchi televisivi:

- una *costante attenzione alla gestione della brand image*, che viene supportata da mirate politiche di comunicazione; queste sono finalizzate ad informare e attrarre il consumatore finale, nonché a promuovere il prodotto verso le altre imprese della filiera e gli stakeholders in genere, rafforzando così il patrimonio di marca;
- un *forte orientamento alla ricerca scientifica e all'innovazione tecnologica*, sostenute sia dagli investimenti realizzati da ogni singola impresa, sia dai vantaggi derivanti dalle relazioni cooperative tra imprese della filiera e centri di ricerca specializzati, con cui condividere e sviluppare la conoscenza;
- la creazione di *network di fornitura internazionali*, talora basati su rapporti cooperativi con imprese fornitrici di componentistica, talora costituiti da organizzazioni di proprietà delle stesse imprese di produzione di apparecchi tv;

- le *relazioni di cooperazione con i distributori* specializzati nella vendita al dettaglio di articoli di elettronica di consumo, considerati come partner fondamentali, non soltanto per la commercializzazione e promozione dei prodotti, ma anche per ottenere informazioni su preferenze e gusti dei consumatori e su modi e tempi d'acquisto;
- la *definizione di strutture organizzative flessibili e transnazionali*, in grado, da una parte, di rispondere alle azioni dei concorrenti locali, cogliere le opportunità dei singoli mercati e pianificare mirate politiche commerciali, e, dall'altra, mantenere centralizzato l'indirizzo strategico e gestionale e l'unitarietà della cultura dell'intero gruppo aziendale.

È necessario fare una precisazione per quanto riguarda l'attività di R&S. I numerosi casi di collaborazione tra imprese sembrano non essere così frequenti nel caso di quelle attività che sono legate ad un 'sapere specifico' che può rappresentare un *intangible asset* e, quindi, fonte di una competenza distintiva. La condivisione della conoscenza e il problema dell'appropriabilità delle innovazioni sono infatti critici nel settore dell'elettronica di consumo. Lo studio del settore mostra che le imprese stanno ridimensionando la strategia di decentramento produttivo e di delocalizzazione, a favore di un *processo di insourcing*, che coinvolge non soltanto l'attività di R&S, ma anche l'attività di *produzione*. Significativo è il caso di Sony, Sharp e Toshiba che tra il 2004 e il 2005 hanno avviato la costruzione di numerosi stabilimenti produttivi in Giappone, con l'obiettivo di sfruttare i vantaggi economici e sociali legati al territorio nazionale. Questo è un fenomeno nuovo, in contrasto con la nota tendenza a decentrare le fasi del processo produttivo meno critiche e a delocalizzare presso altri paesi alla ricerca di vantaggi comparati.

I casi citati mostrano come la 'percezione del mercato' si esprime nell'implementazione di strategie che possono sembrare 'in controtendenza'; in realtà, quelle scelte strategiche rivelano una capacità innovativa, orientata a razionalizzare i processi produttivi ed organizzativi e a conseguire *economie di esperienza*, derivanti dalla conoscenza del contesto nazionale. In tal senso, *la capacità di percepire in modo pro-attivo il mercato può essere considerata un intangible asset dell'impresa*.

4. Il ruolo della struttura organizzativa tra sviluppo transnazionale e cooperazione

Un altro fattore che caratterizza le imprese *market-driven* è rappresentato dalla presenza di una *configurazione organizzativa*, in grado di coniugare l'esigenza dell'impresa di organizzare e controllare le attività interne, con quella di monitorare la concorrenza, il mercato di consumo e le altre forze competitive ('orientamento all'esterno' e 'sviluppo delle competenze nel percepire il mercato').

Per comprendere il ruolo della 'configurazione organizzativa' nell'implementazione delle attività economico-aziendali a livello globale, è necessario però distinguere tra la struttura di ogni singola impresa e la

'dimensione inter-organizzativa', generata dalle varie forme di collaborazione tra imprese a livello internazionale.

Per quanto riguarda il primo aspetto, le imprese leader nel settore dei televisori sono tutte di grandi dimensioni e fortemente diversificate. Si tratta di gruppi aziendali molto articolati ed eterogenei, viste le numerose attività richieste per operare a livello globale. La struttura organizzativa prevalentemente adottata è quella *multidivisionale* (per prodotto e/o per area geografica), dove le singole divisioni/sub-holding sono nella maggior parte dei casi coinvolte in network internazionali. Questa soluzione organizzativa è tipica del *modello transnazionale* (Bartlett e Ghoshal, 1989) e costituisce una soluzione idonea per cogliere i vantaggi della globalizzazione (economie di scala globali, comunicazione omogenea e *brand identity*) e rispondere all'esigenza delle imprese di integrare le proprie attività con le specificità locali³.

Vista la dimensione globale del *market-space* nel settore degli apparecchi televisivi, il ricorso al modello organizzativo di tipo transnazionale può essere quindi visto come manifestazione della 'cultura orientata verso l'esterno', in quanto – coerentemente con la filosofia MDM – consente di rispondere a due esigenze (Majocchi e Zucchella, 2008): 1) combinare ed integrare all'interno dell'impresa la conoscenza condivisa e dispersa e 2) introdurre le innovazioni nei mercati attraverso una soluzione organizzativa che 'aderisca' all'ambiente locale – individuando eventuali *bubble demand* – pur mantenendo un forte centro strategico.

Non è facile tuttavia determinare con precisione la *dimensione interna* dell'impresa, poiché, specialmente nel caso di imprese transazionali, i *confini organizzativi* non sono sempre definiti e facilmente individuabili, a seguito delle numerose forme di cooperazione interaziendale, sia di tipo verticale che di tipo orizzontale. Gli accordi – più e meno formalizzati – tendono infatti a sfumare i confini organizzativi della singola impresa e contribuiscono ad aumentare la *dimensione esterna*, che si manifesta mediante forme di collaborazione di vario genere e l'acquisizione di altre unità, risorse e competenze.

Sebbene ciò comporti una maggiore complessità nella gestione dell'intero sistema (cose, persone e relazioni), è pur vero che le varie forme di cooperazione e gli accordi societari che si sono verificati nel settore dei televisori hanno portato alle imprese coinvolte diversi vantaggi derivanti dalle 'economie da intensità di condivisione'. Ciò riguarda non tanto il semplice 'mettere insieme' le risorse portate da ogni singola impresa, quanto la condivisione di un insieme di competenze tra loro complementari e fungibili anche in business diversi ma simili (Doz e Hamel, 1998). Questa capacità rappresenta una risorsa immateriale per l'impresa, proprio per la sua natura versatile e applicabile a contesti diversi.

5. Emerging Issues

L'analisi svolta mette in luce che nel settore degli apparecchi televisivi la concorrenza è variata in modo molto dinamico: alcune imprese sono sopravvissute; altre sono nate e hanno poi rafforzato il proprio posizionamento competitivo rispetto ai concorrenti; altre ancora hanno manifestato debo-

lezze nella gestione della variabilità ambientale e sono uscite dal mercato. Queste dinamiche sono espressione della 'naturale' evoluzione dei settori industriali, ma contraddistinguono maggiormente quelli globali e caratterizzati da un elevato tasso di innovazione tecnologica, che determina cambiamenti sia nelle singole imprese che nel settore nel suo insieme.

Nell'ottica dell'MDM, le multinazionali leader nel settore dei televisori sono imprese *market-driven*, in quanto caratterizzate da un forte orientamento all'esterno, che si esprime nella capacità di osservare (e anticipare) il comportamento dei concorrenti, studiare il mercato di consumo e gestire lo spazio competitivo. Queste capacità sono espressione della cultura d'impresa e possono essere considerate risorse immateriali e, quindi, fattore di competitività.

Infatti, se le risorse tangibili costituiscono la base indispensabile per lo svolgimento dell'attività economica, le risorse intangibili ne consentono un appropriato utilizzo, dal momento che costituiscono un 'sistema di competenze', basato sulla combinazione tra cultura organizzativa, patrimonio di marca, conoscenza e esperienza acquisite dall'impresa. Il tempo necessario per creare tali competenze, la difficoltà di misurarle e gli strumenti utilizzati per il loro sviluppo (persone, processi e mezzi) rendono gli *intangibile asset* elemento costituente la cultura d'impresa e possibile fonte di vantaggio competitivo.

Queste considerazioni evidenziano però alcuni aspetti problematici.

Il grado di orientamento verso l'esterno e le 'fonti' stesse del vantaggio competitivo *non* sono stabili nel tempo e nello spazio, dal momento che le imprese *market-driven* basano la propria competitività sulla capacità di 'modulare' le proprie risorse al fine di individuare nuovi spazi nel mercato di consumo, caratterizzati da aggregati di domanda instabili e, in quanto tali, variabili. Ciò conduce a riflettere, anche in modo critico, sul concetto di *vantaggio competitivo 'sostenibile'*.

Inoltre, considerando che nel settore in oggetto la competitività si basa sulla capacità delle imprese di realizzare prodotti sempre più innovativi, emerge chiaramente la criticità nel *conciliare (e sincronizzare) l'individuazione della 'bolla di domanda' con l'introduzione dell'innovazione*; in altre parole, sarebbe interessante verificare se sia la scoperta di uno spazio di mercato a determinare l'attivazione del processo di innovazione del prodotto oppure se sia l'innovazione tecnologica a creare nuove *bubble demand*. L'analisi di queste problematiche richiede ulteriori approfondimenti, dal momento che mette in luce la relazione critica tra capacità dell'impresa di cogliere le opportunità di mercato, disponibilità di quest'ultimo ad accogliere l'innovazione e possibilità – in termini di risorse, competenze e conoscenze – di implementare una nuova tecnologia.

Un ultimo aspetto da evidenziare è che, coerentemente con l'approccio MDM, il grado di orientamento all'esterno si manifesta anche nell'abilità a cogliere e sfruttare i vantaggi derivanti dalle varie forme di cooperazione a livello internazionale. Ciò però richiede all'impresa non soltanto di organizzare le attività economico-aziendali interne – al fine di proteggere le proprie *distinctive competences* – ma anche di *sviluppare una forte capacità relazionale* nella gestione dei rapporti con imprese, organizzazioni e istituzioni a livello globale. Può essere in tal senso utile valutare non soltanto la dimensione quanti-

tativa delle relazioni, ma anche quella *qualitativa*. Il fattore 'qualità' – che in un settore come quello dell'elettronica di consumo è intuitivo riferire prevalentemente ai processi produttivi e ai prodotti – diventa critico anche nella gestione delle relazioni, la cui efficacia può costituire un *intangibile asset* per l'impresa, e quindi in grado di rafforzarne la cultura organizzativa.

Bibliografia

- Ayres Robert U., Steger Wilbur A., Rejuvenating the Life Cycle Concept, *The Journal of Business Strategy*, vol. 6, n. 1, 1985, pp. 66-77.
- Bartlett Christopher A., Ghoshal Sumantra, *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, Boston: MA, 1989.
- Bloemer Josée, de Ruyter Ko, On One Relationship between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty, *European Journal of Marketing*, vol. 32, nn. 5/6, 1998, pp.499-513.
- Brondoni Silvio M., Market-Driven Management, Competitive Space and Global Network, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 1, 2008.
- Brondoni Silvio M., Market-Driven Management, Competitive Customer Value and Global Network, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 1, 2009.
- Cafferata Roberto, Competitive Advantage and Internationalization of Italian Small and Medium-Size Manufacturing Firms, McGraw-Hill, DSI Essays Series, Milano, vol. 1, 2009, pp.1-24.
- Chandler Alfred D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.
- Chang Sea Jin, International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry, *Academy of Management Journal*, 38 (2), 1995, pp. 383-407.
- Corniani Margherita, Demand Bubble Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 1, 2002.
- Day George S., Market-Driven Winners, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 2, 2000-2001.
- Doz Yves L., Hamel Gary, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- Gao Zhihong, Tisdell Clement A., Foreign Investments and Asia's, Particularly China's, Rise in the Television Industry: the International Product Life Cycle Reconsidered, *Journal of Asia-Pacific Business*, vol. 6, n.3, 2005, pp. 37-61.
- Gnecchi Flavio, Market-Driven Management, Market Space and Value Proposition, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 2, 2009.
- Golinelli Gaetano M., Vagnani Gianluca, Corporate Governance as a Viable System: the Role of Intra and Inter-Systemic Relationships, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 2, 2002.
- Guo Jingzhi, Sun Chengzheng, Global Electronic Markets and Global Traditional Markets, *Electronic Markets*, vol. 14, n. 1, 2004, pp. 4-12.
- Kogut Bruce, Country Capabilities and the Permeability of Borders, *Strategic Management Journal*, 12 Summer, 1991, pp. 33-47.
- Lambin Jean-Jeaques, Strategic Marketing Revisited after September 11, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 1, 2002.
- Majocchi Antonio, Zucchella Antonella, Global Entrepreneurship and Market-Driven Management, *Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya)*, n. 2, 2008.
- Paniccia Paola, Valeri Marco, Enhancing Knowledge in Tourist Firms: between Maintenance and Change, P. Keller, T. Biegger (eds), *Managing Change in Tourism: Creating Opportunities - Overcoming Obstacles*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2010.
- Pepe Cosetta, Musso Fabio, The International Opening of Small District Firms, Proceedings of the Conference on 'Cluster, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization', September 13-14, University of Modena and Reggio Emilia, Modena, 2003.

Note

¹ Il processo di concentrazione che ha caratterizzato il settore è iniziato già all'inizio degli anni ottanta, ma è stato notevolmente accelerato negli anni novanta dallo sviluppo delle multinazionali dell'Est Asiatico (come Goldstar-Lg e Samsung) e, negli anni duemila, dalle grandi imprese cinesi e indiane. Ciò ha modificato sostanzialmente le dinamiche concorrenziali a livello mondiale per quanto riguarda sia il grado di concentrazione del settore, sia le modalità della concorrenza nello spazio e nel tempo.

² È noto che le imprese della distribuzione moderna costituiscono una forza competitiva e sono in grado di influenzare il processo di acquisto del consumatore. Questo comporta una perdita di controllo da parte dell'impresa industriale nell'attività di commercializzazione, poiché l'insieme dei servizi innovativi offerti oggi dalle imprese della grande distribuzione organizzata (specializzata e non) tende ad indebolire la *brand loyalty* a favore della *store loyalty*, sviluppando cioè la fedeltà al punto vendita piuttosto che ai prodotti da questo offerti. Si tratta di una strategia delle imprese di distribuzione orientata a creare forti sinergie tra *store image*, *store satisfaction* e *store loyalty* (Blomemer e Ruyter, 1998). Ciò modifica anche i tempi e le modalità del processo di acquisto, che si realizza soltanto quando il consumatore ha ottimizzato il rapporto tra valore del prodotto da acquistare (*brand benefit*) e luogo dell'acquisto (*outlet benefit*) (Brondoni, 2009).

³ Va tuttavia osservato che le principali imprese produttrici di televisori attuano una certa differenziazione nell'attribuzione delle competenze alle varie unità del gruppo. L'attività di produzione, ad esempio, è delegata a poche divisioni ed è prevalentemente localizzata nei paesi dell'Est Asiatico, mentre l'attività di distribuzione degli apparecchi viene solitamente affidata alle filiali commerciali istituite quasi in ogni paese. L'assistenza post-vendita (riparazioni, revisioni, controlli di funzionamento) prevede spesso il ricorso ad organizzazioni specializzate, che cooperano con più imprese di produzione e offrono un supporto tecnico ai rivenditori nei vari paesi.