

LEADERSHIP DI COSTO E MARKETING CONCENTRATO COME STRATEGIE DI SVILUPPO: IL CASO DELLA MIVAR

Patrizia Silvestrelli *

1. Introduzione¹

Nell'attuale contesto ambientale caratterizzato da una forte competizione, che si attua non solo tra imprese che operano in uno stesso settore industriale, ma anche tra aziende di differenti settori produttivi, la scelta e la formulazione di strategie aziendali "vincenti" diventano di fondamentale importanza per la stessa sopravvivenza delle imprese.

In particolare, in settori come quello dell'elettronica di consumo, che sono caratterizzati da un'alta intensità di capitale e che sono strettamente vincolati al progresso dell'innovazione tecnologica, la focalizzazione delle risorse da parte delle aziende sulle attività e sulle funzioni ritenute più "critiche", finisce per diventare un valido strumento per conseguire un vantaggio competitivo. Le scelte attuate nell'ambito delle strategie del marketing sono pertanto orientate ad esaltare i "punti di forza" e consentono alle imprese di differenziarsi tra loro in un mercato che tende a diventare sempre più omogeneo.

L'obiettivo del presente studio è l'analisi e l'interpretazione delle più importanti decisioni formulate da una singola impresa produttrice di televisori (la Mivar), nell'ambiente di riferimento; in particolare, si tenta di verificare se l'azienda oggetto

* Patrizia Silvestrelli è allieva del terzo anno del Dottorato di Ricerca in "Economia e Gestione delle Imprese" (Sede Amministrativa: Università di Ancona; Sede Consorziata: Università di Urbino). Attualmente è visiting scholar presso il Dipartimento di Management della South Carolina University.
e-mail: psilvestrelli@posta.econ.unian.it

¹ Desidero ringraziare il Prof. GianLuca Gregori per aver portato significative osservazioni critiche e indicazioni durante lo svolgimento del lavoro.
Il presente lavoro è stato realizzato nell'ambito delle attività di ricerca istituzionali del secondo e terzo anno del Dottorato in "Economia e Gestione delle Imprese". Peraltro, diversi seminari seguiti hanno offerto spunti di elaborazioni concettuali fondamentali per lo svolgimento dello stesso lavoro.
Lo studio è stato eseguito tramite uno stage presso la Mivar di Milano, che si è prestata ad operare come "impresa-laboratorio". E' doveroso per me ringraziare il titolare dell'azienda Sig. Carlo Vichi e il direttore generale Sig. Dante Ferretti, oltre che gli impiegati e le maestranze con cui ho potuto lavorare.
Anche se sono debitrice ad esponenti del mondo accademico e manageriale per diversi suggerimenti ricevuti, qualsiasi errore relativo a questo paper è attribuibile soltanto alla sottoscritta.

di indagine è ricorso agli strumenti, che sembrano emergere in varie ricerche come importanti fattori di competitività, o se, al contrario, ha adottato un “modus operandi” originale.

Nel caso Mivar si ritrovano i tre elementi principali dell’approccio all’analisi strategica di Amit & Schoemaker (1993), cioè: a) l’analisi delle condizioni del settore e della dinamica competitiva; b) la formazione e la valorizzazione di risorse e capacità specifiche dell’impresa; c) l’impegno a perseguire la scelte strategiche di fondo (*commitment*)².

L’analisi delle scelte di marketing della Mivar risulta particolarmente complessa per vari motivi; va innanzitutto osservato che l’azienda non ha mai avuto e tuttora non ha ancora una “struttura organizzativa” (con persone e strumenti) adibita a svolgere le funzioni commerciali tipiche delle imprese, che producono e vendono beni di consumo durevoli.

Non è mai esistita e attualmente è soltanto in forma embrionale una “procedura amministrativa decisionale” per programmare, realizzare e controllare le decisioni attinenti al rapporto impresa-mercato.

Uno dei principali obiettivi del presente studio è quindi quello di rispondere ai seguenti quesiti:

- a) com’è possibile che un’azienda - in cui l’imprenditore e i dirigenti appaiono estranei ai principi del “marketing” - abbia potuto ottenere risultati economici tanto lusinghieri protratti per ben trenta anni?
- b) quali “logiche operative” hanno guidato i “*decision makers*” nel prendere decisioni *coerenti* in termine di prodotto, di prezzo, di comunicazione e di distribuzione?
- c) su quali punti di forza la Mivar ha fondato il cosiddetto “*vantaggio competitivo*” nei confronti nei concorrenti?

Questi problemi conoscitivi sono indubbiamente interessanti, perché verrebbero apparentemente a mettere in dubbio la necessità del marketing nella vendita di un bene di consumo, necessità che è stata invece evidenziata in numerosi studi.

Verranno pertanto analizzati gli aspetti, che hanno reso le modalità operative della Mivar particolarmente singolari, di seguito indicati:

- a) le caratteristiche evolutive del settore dei televisori, per meglio comprendere non solo le scelte effettuate dall’azienda, ma anche per interpretare quei fenomeni che hanno contribuito a modificare gli assetti competitivi, nonché gli stessi confini settoriali nel corso degli anni;

² Il successo della formula imprenditoriale che ha caratterizzato lo sviluppo della Mivar, e in particolare la rilevanza del “commitment” - cioè il confronto tra le capacità e le risorse dell’impresa e le richieste del mercato - sono stati posti in evidenza recentemente anche da: Rispoli, 1998, pp.163-164.

- b) l'orientamento "multidimensionale" dell'azienda verso il mercato e i principi ispiratori che l'hanno guidata nel suo percorso di crescita, consentendole di conseguire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti;
- c) il ruolo fondamentale svolto dal prodotto e dalle sue caratteristiche nella formulazione delle strategie dell'impresa;
- d) la strategia di leadership di costo, che ha consentito all'impresa di attuare una politica di prezzo particolarmente aggressiva, la quale costituisce un notevole "punto di forza";
- e) gli strumenti di comunicazione utilizzati dalla Mivar, che hanno contribuito alla diffusione del marchio anche in assenza di una politica di comunicazione "tradizionale".

Per quanto riguarda la metodologia, sono stati utilizzati gli strumenti teorici propri della Tecnica Industriale e Commerciale e della Economia e Gestione delle Imprese, nonché le modalità tipiche della ricerca su casi aziendali (Sicca, 1994).

L'indagine empirica è stata svolta tramite diversi periodi trascorsi all'interno dell'azienda, considerata quindi come una "impresa-laboratorio", e si è concretata in approfonditi colloqui e confronti con l'imprenditore (Sig. Carlo Vichi), con alcuni dirigenti, nonché con i responsabili dei servizi delle principali funzioni operative.

Sono state poi raccolte ed elaborate informazioni economiche e statistiche relative al settore dei televisori forniti da vari Enti e Associazioni di categoria. Alcuni incontri con esperti del settore sono poi serviti per acquisire informazioni sulle strutture produttive e sulle politiche di mercato di importanti imprese operanti nel settore degli apparecchi televisivi in Italia.

2. Aspetti evolutivi del settore dei televisori in Italia

Per meglio comprendere le strategie aziendali, è opportuno dedicare una breve analisi ai principali aspetti, che hanno contraddistinto l'evoluzione dell'industria dei televisori.

Va innanzitutto osservato che la televisione in bianco e nero entra "ufficialmente" in Italia il primo gennaio 1954, portando profondi cambiamenti nella società e negli stili di vita degli individui³.

Negli *anni cinquanta* il televisore acquisisce la caratteristica di prodotto "status symbol", che differenziava le famiglie tra loro.

³ Dall'indagine svolta è emerso che la domanda di apparecchi televisivi si è accresciuta notevolmente in tale periodo; si pensi che nel 1954 il numero degli abbonati era pari a 88.000 unità, innalzandosi a 1.096.000 unità nel 1959 e a 4.258.000 nel 1963. In questo periodo il televisore viene acquistato in modo limitato dalle singole famiglie, in considerazione del prezzo elevato rispetto al reddito; al contrario, si inizia a diffondere negli esercizi pubblici.

Negli *anni sessanta*, il settore dell'elettronica di consumo (come la maggior parte dei settori industriali) è stato caratterizzato da un consistente sviluppo, risultato di cambiamenti sociali, economici e tecnologici che hanno modificato gli assetti competitivi, determinando un forte incremento della domanda⁴.

In tale periodo sono nate moltissime imprese e quelle già esistenti si sono sviluppate sia in termini dimensionali che produttivi (si veda la tab. 1)⁵; in proposito, va osservato che molte aziende italiane sono riuscite a svilupparsi, in quanto operavano come imprese *terziste* per società straniere⁶. Tali aziende, non essendo capaci di realizzare uno sviluppo "autopropulsivo", implementavano il *know-how* delle società per cui operavano; il settore dei televisori era dunque caratterizzato da un'elevata *polverizzazione industriale*.

⁴ Il continuo e rapido inurbamento ha fatto aumentare rapidamente il numero di acquirenti per categorie di beni di consumo (Castellano, 1965); si sono affermati nuovi modelli di comportamento e di consumo (Kotona, 1964) e, come evidenziato da Alberoni (1964, 1972), il "demonstration effect" ha favorito la diffusione dei nuovi modelli nei centri minori e nelle campagne. Altrettanto importante è stata la diffusione delle tecnologie esistenti e lo sviluppo di nuove tecnologie, particolarmente nel campo delle comunicazioni e dell'informazione.

⁵ Il settore produttivo dell'elettronica di consumo è stato caratterizzato negli anni sessanta da un accentuato dinamismo tecnico ed organizzativo, che si è manifestato essenzialmente mediante profonde innovazioni dei prodotti, dei procedimenti di fabbricazione, della struttura tecnica degli impianti industriali e dell'organizzazione dei centri produttivi. Com'è stato verificato anche per altri settori industriali, la diffusione del progresso tecnologico è stata principalmente determinata dalla notevole *espansione della domanda interna* degli anni sessanta, che ha spinto le imprese a trovare metodi produttivi capaci di realizzare grandi quantitativi di produzione in modo da poter soddisfare le richieste dei consumatori. Le aziende sono state indotte ad ampliare la propria dimensione operativa e ad ammodernare le strutture produttive, cioè ad utilizzare impianti e macchinari che consentivano rendimenti tecnici maggiori di quelli dei mezzi usati precedentemente e permettevano più convenienti combinazioni dei fattori produttivi (Silvestrelli, 1982).

⁶ All'inizio degli anni sessanta il settore dell'elettronica di consumo si divideva in due gruppi: da una parte, le imprese che avevano raggiunto un'ampia dimensione produttiva, realizzavano una produzione di massa su limitati modelli, caratterizzati da un costo relativamente basso (come ad esempio la Mivar); dall'altra si trovavano aziende rivolte ad un mercato più ristretto, costituito da consumatori disposti a pagare prezzi superiori per prodotti considerati di migliore qualità.

<u>Milano:</u> - ADMIRAL Formenti S.p.a. - ATLANTIC ELECTRIC S.p.a. - BRIONVEGA S.p.a. - CGE - CONDOR S.p.a. - CRESPI & ZANETTI S.r.l. - EUROPHON S.p.a. - FIMI S.p.a. - GELOSO S.p.a. - I.R.T. - LA VOCE DELLA RADIO - LESA COSTRUZIONI ELETTROMECCANICHE - PHILIPS Sp.a. - RADIO VAR S.a.s. - RADIOMARELLI S.p.a. - SIEMENS ELETTRA S.p.a. - TELEFUNKEN S.p.a. - TELEWATT S.p.a. - TRIPLEX S.p.a. - ULTRAVOX S.r.l. - WESTMAN S.p.a. <u>Bergamo:</u> - DITTA PRANDONI S.p.a. - PHILCO S.p.a. <u>Rovigo:</u> - AUTOVOX S.p.a. - VOXON FARET <u>Napoli:</u> - DUMONT ITALIANA S.p.a.	<u>Brescia:</u> - ELETTROPADANA CENTURY S.n.c. <u>Firenze:</u> - EMERSON ELECTRONICS S.p.a. <u>Trento:</u> - GRUNDING S.p.a. <u>Torino:</u> - GALAXY ELECTRONIC COMPANY S.r.l. - INDESIT S.p.a. - MAGNADYNE - WATT RADIO ELETTRONICA S.p.a. <u>Pavia:</u> - KORTING ITALIANA S.r.l. - LUIGI COZZI DELL'AQUILA S.p.a. <u>Varese:</u> - IGNIS S.p.a. - PHONOLA S.p.a. <u>Bologna:</u> - S.E.I. S.p.a. <u>Viterbo:</u> - SICE <u>Pordenone:</u> - ZANUSSI S.p.a.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tab. 1 - Aziende produttrici di radio e di televisori presenti in Italia negli anni sessanta distinte per localizzazione

Fonte: nostre elaborazioni fondate sui risultati dell'indagine empirica diretta.

Secondo quanto rilevato dagli esperti intervistati, era piuttosto diffuso il processo di imitazione delle aziende più evolute da parte delle altre imprese, che contribuiva allo sviluppo dell'intero settore⁷. Negli anni sessanta la leadership del mercato era detenuta dalle imprese estere, le quali, sfruttando le proprie risorse tecnologiche, finanziarie e distributive erano in grado di gestire una quota rilevante dei consumi e di influenzare il comportamento degli acquirenti.

⁷ Anche nell'industria dell'elettronica di consumo - sia pure in modo differente rispetto a quanto riscontrato in altri settori produttivi - si verificano alcuni aspetti tipici dei settori ad imprenditorialità locale Kilbi (1971), con diffusione a carattere imitativo di tipo schumpeteriano (Coda, 1986; Dalla Chiesa, 1987).

In tale contesto competitivo, la Mivar rappresentava una tra le più piccole aziende che fabbricavano televisori⁸.

Nella metà degli *anni settanta* lo sviluppo della domanda di beni di elettronica di consumo ha subito un forte rallentamento, in modo particolare per la televisione in bianco e nero.

Alcune imprese straniere, come la Grundig e la Thompson hanno abbandonato il nostro mercato; molte imprese italiane di piccole dimensioni hanno cessato la propria attività (si veda la tab.2)⁹. Numerosi sono stati inoltre i processi di acquisizione da parte della aziende più grandi, che hanno accresciuto le proprie dimensioni (si veda la tab.3)¹⁰.

ANNI	1971 - 1978	1978 - 1986
IMPRESE	- CONDOR - DUMONT - GELOSO - LESA - MAGNADYNE - TELEWATT - WATT RADIO	- ATLANTIC - CREZAR - EMERSON ELECTRONIC - GALAXI ELECTRONIC - INDESIT (comparto televisori) - KORTING - PRANDONI - SIAREM - SICE - VOXON - WATT COLOR - WESTRANN

Tab. 2: Imprese produttrici di televisori che hanno cessato l'attività nel periodo compreso tra il 1971 e il 1986.

Fonte: nostre elaborazioni fondate sui risultati dell' indagine empirica diretta

In tale contesto il Governo italiano ha attuato una *politica protezionistica* al fine di rallentare l'importazione dei sistemi di trasmissione "a colori", salvaguardando le

⁸ L'impresa è rimasta ai margini del mercato per vari anni, attuando le innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo sempre in ritardo rispetto alle aziende concorrenti.

⁹ L'uscita dal mercato si è verificata dal 1971 in poi ed è continuata fino al 1986; ciò significa che la crisi ha manifestato i suoi effetti anche successivamente agli anni settanta. È interessante ricordare in proposito l'intervento di alcune organizzazioni statali o a partecipazione statale (tra cui la GEPI e la REL) volte a supportare le aziende in crisi del settore.

¹⁰ Un processo simile si è verificato per il settore degli elettrodomestici europeo, che "ha subito un rapido processo di concentrazione nel corso degli anni settanta e ottanta" (Balloni-Cucculelli-Iacobucci, 1998, 846).

imprese italiane produttrici di televisori in bianco e nero - peraltro già in crisi - dalla concorrenza internazionale¹¹.

L'avvento della televisione a colori ha rappresentato un importante fattore nella ripresa e nel seguente sviluppo del settore: le aziende estere hanno ripreso ad esportare verso il mercato italiano, mentre la maggior parte delle imprese produttrici italiane ha attuato la produzione dei nuovi apparecchi televisivi, abbandonando quella dei televisori in bianco e nero.

ANNI	ACQUISIZIONI
1967	La TELEFUNKEN acquista la I.R.T. IMPERIAL
1968	La PHILIPS acquista la PHONOLA
1970	La GRUNDING acquista la MINERVA
1983	La PHILIPS acquista il 25% della quota italiana della GRUNDING, la quale ha cessato la propria attività in Italia nel 1985
1983	La THOMPSON (francese) incorpora la TELEFUNKEN dopo aver già acquistato SABA e NORMENDE

Tab. 3: Alcuni esempi di acquisizioni aziendali nel settore dei televisori (vari anni)

Fonte: nostre elaborazioni fondate sui risultati dell'indagine empirica diretta

In tale contesto *la Mivar è quasi la sola a continuare a produrre televisori in bianco e nero.*

Dall'indagine svolta è emerso dunque un ulteriore fattore che rende il caso aziendale trattato di un certo interesse e che consente peraltro di individuare alcuni aspetti originali.

Innanzitutto, va sottolineato che il settore dell'elettronica di consumo può essere considerato come un mercato che è stato caratterizzato da processi di innovazione continua, i quali, mediante la "distruzione creativa", hanno permesso al settore di evolversi (Schumpeter, 1934).

In tal caso l'imitazione dell'innovazione è stata attuata molto rapidamente ed è stata essenziale la capacità di "sfruttamento" dei nuovi prodotti da parte delle imprese. *La Mivar, al contrario di altre imprese concorrenti, ha basato il suo successo non tanto nella possibilità di innovare i propri prodotti e i processi produttivi utilizzati, ma soprattutto nella capacità di attuare politiche di mercato, in modo da cogliere le opportunità offerte dell'innovazione.* Tali opportunità erano costituite dalla possibilità di copertura di un mercato (quello degli apparecchi

¹¹ A differenza di altri Paesi industrializzati, in cui era già stata introdotta la televisione a colori, in Italia continuavano ad essere venduti soltanto gli apparecchi in bianco e nero. Tale situazione di incertezza influenzava comunque negativamente la domanda di apparecchi, in quanto i consumatori italiani piuttosto che comprare un altro televisore in bianco e nero, in genere preferivano aspettare che venisse introdotta la televisione a colori.

in bianco e nero) abbandonato dalle altre aziende. *La Mivar ha saputo conseguire un vantaggio competitivo basando la sua strategia sulla rapidità di adattamento ai mutamenti del mercato e di risposta alle politiche dei concorrenti* (Grant, 1994).

L'evoluzione della produzione dei televisori a colori è stata realizzata grazie alla diffusione delle conoscenze tecnologiche e ai migliori e più efficienti metodi produttivi (resi possibili da processi produttivi meccanizzati, dalla standardizzazione delle parti componenti e dalla crescente specializzazione del lavoro)¹²; questi fattori hanno determinato continui cambiamenti negli assetti concorrenziali del settore italiano dei televisori, contribuendo ad accrescere il livello di competitività. L'arretratezza delle aziende italiane nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti contribuiva peraltro ad aumentare il distacco nei confronti della concorrenza internazionale¹³.

Nei primi *anni ottanta* si sono realizzate innovazioni di processo e di prodotto, risultato degli investimenti nella ricerca e nello sviluppo effettuati soprattutto dalle imprese straniere, in particolare tedesche e francesi¹⁴; il ruolo svolto dalle imprese estere produttrici di televisori è stato determinante per lo sviluppo del settore in Italia e la loro presenza ha influito sugli assetti competitivi anche nei decenni successivi¹⁵. Le imprese straniere erano dotate non solo di ingenti risorse finanziarie e di impianti industriali di notevoli dimensioni, ma anche di un *know how* tecnologico superiore a quello delle imprese italiane¹⁶.

¹² Sui principali fattori che hanno caratterizzato il processo di ristrutturazione industriale negli anni sessanta e settanta, si veda Silvestrelli (1982).

¹³ La gamma offerta dalle imprese italiane si caratterizzava per una limitata ampiezza e profondità se confrontata con le aziende multinazionali, che offrivano un "product mix" adeguatamente assortito, anche ricorrendo alle produzioni realizzate nei propri stabilimenti in Estremo Oriente; inoltre, il canale di vendita risultava estremamente differente tra le imprese italiane e quelle internazionali: ad esempio, Philips e Grundig, erano dotate di organizzazioni commerciali sia dirette che indirette, più efficaci nei rapporti con i rivenditori, di quanto non fossero le soluzioni organizzative delle imprese italiane, basate prevalentemente sulla forza di vendita indiretta.

¹⁴ In tale periodo la quota del mercato di consumo italiano detenuta dalle aziende straniere era pari a circa il 55% del totale.

¹⁵ Dall'indagine svolta si è riscontrata una forte crescita delle importazioni di televisori a colori fino al 1991 (pari in tale anno a 1456,6 miliardi); nel 1995 tale dato risultava uguale a 1036 miliardi, a fronte di un mercato che iniziava a saturarsi. Riguardo ai televisori in bianco e nero è possibile rilevare la completa riduzione delle importazioni nei primi anni novanta, determinata dalla maggiore competitività delle aziende nazionali e dal ritiro dalla produzione e dalla commercializzazione del prodotto da parte di quasi tutte le aziende europee.

¹⁶ La concorrenza estera si distingueva dalle imprese italiane per diversi fattori, tra cui: a) maggiori dimensioni aziendali; b) strategie commerciali più efficaci; c) conoscenze tecnologiche più elevate; d) consistenti investimenti nelle attività di ricerca e sviluppo. Tali fattori rendevano i prodotti esteri migliori di quelli nazionali, ma certamente più costosi. L'elevato flusso delle importazioni italiane di televisori proveniva in prevalenza dalla Germania; si veda in proposito l'interessante analisi sulle

Le imprese italiane produttrici di televisori, invece, attuavano una politica di imitazione dei prodotti stranieri, accompagnata però da una semplificazione produttiva e dalla riduzione dei costi. Queste ultime hanno realizzato un'importante ed innovativa "azione di adattamento" della produzione straniera alle esigenze del mercato e del consumatore italiano, con l'obiettivo di realizzare prodotti meno costosi e meno differenziati rispetto a quelli esteri.

Non si può pertanto sostenere che nei primi tempi l'industria italiana abbia portato contributi innovativi nell'ambito del progresso tecnologico della produzione dell'elettronica di consumo: *si tratta piuttosto di innovazioni "secondarie", cioè imitative rispetto ai modelli precedenti, ma innovative rispetto al contesto in cui sono state introdotte* (Castellano, 1965).

Come verificato per il settore degli elettrodomestici "bianchi" (Balloni, 1978), la maggior parte delle imprese italiane realizzava un prodotto di massa rivolto al segmento medio e inferiore del mercato, caratterizzato da un prezzo altamente competitivo¹⁷.

Va poi osservato che le aziende italiane hanno realizzato limitate esportazioni; in particolare, la Mivar ha trascurato del tutto i mercati internazionali¹⁸.

E' interessante comunque rilevare che il "ritardo tecnico", che fino agli anni sessanta ha caratterizzato l'industria italiana di televisori rispetto alle industrie similari europee e statunitensi, è stato ridimensionato mediante alcuni fattori, quali l'ampliamento dei mercati, la crescente diffusione delle più avanzate tecnologie, l'estesa adozione di moderne tecniche di gestione aziendale e il progresso nel livello di istruzione professionale delle forza-lavoro (Cagace - Gardin, 1986).

Negli *anni ottanta* e negli *anni novanta* si affermano nel mercato internazionale le imprese dell'Est asiatico, nuove concorrenti delle aziende italiane ed europee, non solo nel mercato finale dei televisori, ma anche nel mercato della componentistica¹⁹.

tendenze nell'offerta e nella domanda di elettrodomestici negli anni cinquanta svolta da Balloni (1978).

¹⁷ E' interessante rilevare peraltro che la presenza dei concorrenti esteri è stata agevolata dalle problematiche strutturali dell'industria italiana, come ad esempio i ritardi nella scelta del sistema di trasmissione, la mancata attuazione dei piani di sostegno, ma è stata certamente facilitata anche da una propensione agli acquisti da parte dei consumatori, che ritenevano i prodotti stranieri di maggiore qualità.

¹⁸ Secondo i dati ANIE nel 1970 le esportazioni italiane di televisori erano pari a 35,6 miliardi e a 5,3 miliardi rispettivamente per l'apparecchio in bianco e nero e per quello a colori.

Nel 1985 si erano avute esportazioni pari a 10 miliardi e a 176,1 miliardi per il televisore in bianco e nero e per quello a colori.

Dagli anni novanta si riscontrano solo esportazioni di televisori a colori; nel 1995 tale dato era pari a 497,6 miliardi.

¹⁹ Le aziende giapponesi erano ricorse al decentramento produttivo internazionale, facendo realizzare gli apparecchi televisivi da imprese di Hong Kong e Singapore, caratterizzate

La superiorità dei prodotti giapponesi ha spinto le imprese italiane ed europee a cercare nuove forme di differenziazione dei prodotti per poter competere sul mercato, basate sulla qualità dei prodotti, sulla competitività del prezzo e sulla possibilità di offrire ai consumatori un'attenta assistenza tecnica durante e successivamente la fase di acquisto.

E' possibile concludere che *il settore dei televisori è stato caratterizzato da continui mutamenti*, derivanti da fattori esogeni ed endogeni alle aziende stesse. In particolare, il ruolo svolto dall'innovazione tecnologica è stato determinante, in quanto il ricorso a metodi produttivi più efficienti, le modifiche apportate ai prodotti in termini tecnici (si consideri il passaggio dalla televisione monocromatica alla quella a colori, l'introduzione del telecomando, degli *optional* funzionali) hanno determinato le diverse fasi dello sviluppo dell'intero settore.

Si è potuto riscontrare che le nuove tecniche produttive, rese possibili anche dall'utilizzo di nuove macchine automatiche, che hanno consentito un aumento dei rendimenti tecnico-organizzativi dei processi produttivi (standardizzazione), e la produzione in grande serie su limitati modelli e tipi di uno stesso prodotto (semplificazione), hanno determinato obiettivi primari dell'industria moderna, rendendo possibile un considerevole aumento della produttività e dell'efficienza aziendale (Silvestrelli, 1990).

Un altro aspetto interessante da ricordare fa riferimento alla presenza di aziende straniere che, nonostante abbiano talvolta limitato la capacità di evoluzione delle imprese italiane - incapaci di attuare uno sviluppo economico autonomo in seguito agli insufficienti investimenti in R&S - hanno comunque contribuito ad attuare quella necessaria crescita economica che caratterizza i paesi più sviluppati, inducendo anche una concorrenza "positiva".

Attualmente, il mercato mondiale degli apparecchi televisivi e più in generale quello dell'elettronica di consumo, sembrano ormai controllati dalle aziende giapponesi. La loro superiorità tecnologica e dimensionale conseguita mediante elevati investimenti in R&S, ha limitato il ruolo dei produttori europei e in particolare di quelli italiani.

Attualmente in Italia operano otto aziende produttrici di televisori, che occupano circa quattromila addetti (si veda la tab. 4).

Tale settore si trova attualmente in una fase di generale flessione; la maturità del prodotto e l'incapacità di offrire nuovi e più interessanti elementi di "funzionamento" hanno spostato la concorrenza sul prezzo, determinando un aumento della competitività e un impoverimento del settore. In tale fase

da limitati costi di manodopera; i televisori prodotti erano offerti sul mercato ad un prezzo particolarmente conveniente e presentavano uno scarso livello tecnico.

Le importazioni da parte dei paesi europei di tali prodotti sono state favorite da garanzie preferenziali concesse dalla CEE ai paesi in via di sviluppo e dalla possibilità delle imprese giapponesi di stringere accordi, come ad esempio *joint venture*, con imprese localizzate in Europa, qualora barriere tariffarie impedissero la penetrazione dei prodotti asiatici nei paesi occidentali.

dell'evoluzione del mercato, la definizione dello standard per l' "alta definizione" e l'apertura del mercato di sostituzione dei vecchi apparecchi risultano fattori fondamentali per i futuri assetti competitivi.

Per quanto riguarda le tendenze del settore nel medio e lungo periodo, possono essere individuate alcune direttrici (Databank, 1996):

- riduzione del tasso di sostituzione dello stock esistente di televisori in relazione all'allungamento del ciclo di vita tecnico dei prodotti ed al minore impatto delle politiche di obsolescenza "artificiosa" dei modelli;
- stabilizzazione tecnologica e dei prezzi di vendita degli apparecchi in modo da attenuare l'effetto "attesa" dei consumatori, che provoca il ritardo delle decisioni d'acquisto;
- potenzialità di penetrazione per i prodotti legati all'alta definizione e reali possibilità di connessione degli apparecchi dell'elettronica di consumo con i prodotti dell'informatica e delle telecomunicazioni.

AZIENDE	ADETTI
PHILIPS S.p.a.	830
MIVAR	760
GRUPPO SELECO	650
IMPERIAL	550
FORMENTI (a)	407
S.E.I.	164
ULTRAVOX SIENA	120
ELCIT	95
Totale	3.576

(a) L'azienda occupa, inoltre, 170 addetti nello stabilimento di Concorezzo (MI), specializzato nella produzione di monitor.

Tab. 4: Aziende produttrici di televisori in Italia classificate per numero di addetti (anno: 1995)

Fonte: nostra elaborazione su dati Databank (1996)

L'evoluzione della tecnologia rappresenta un ulteriore elemento problematico per le imprese produttrici di apparecchi televisivi. L'introduzione della tecnologia digitale e lo sviluppo delle applicazioni multimediali determineranno consistenti modificazioni negli apparecchi sia a livello tecnologico che a livello di funzioni del prodotto (Lim, 1998).

L'affermazione di nuovi *standard tecnologici* aprirà dunque la competizione mondiale per la conquista della domanda di sostituzione dei vecchi apparecchi e questo potrà avere conseguenze sul quadro concorrenziale attuale.

I requisiti necessari per la sopravvivenza delle imprese si identificano nella capacità di ridurre le inefficienze; a tale proposito, una maggiore automazione degli impianti, una razionalizzazione della logistica interna e della gestione delle scorte, si rivelano validi strumenti per rendere complessivamente più efficienti le strutture produttive e per consentire alle imprese di poter competere efficacemente nel mercato.

Relativamente alle previsioni sulla domanda di televisori, si riscontrano differenti opinioni; secondo quanto affermato da alcuni manager, si può prevedere una certa stabilità; potrebbe infatti accrescersi la concorrenza mediante la definizione di “sistemi” nel settore delle telecomunicazioni, che ad esempio consentono di acquisire informazioni più rapide relative ai mercati internazionali (si pensi alla diffusione di “Internet” e alla possibilità di consultare su video in tempo reale i più quotati quotidiani internazionali)²⁰.

Alcuni esperti hanno invece rilevato che la diffusione delle nuove tecnologie - si pensi alla possibilità di utilizzare la parabola per immettersi in reti internazionali, alla diffusione della *pay-TV* - potrebbero accrescere la domanda di televisori verso apparecchi sempre più complessi.

Risulta molto difficile definire quale potrà essere l'evoluzione del mercato televisivo; ciò dipenderà, comunque, anche dalle capacità della singole imprese di riuscire a rivitalizzare continuamente la domanda, proponendo innovazioni ed anche usi alternativi dell'apparecchio, ad esempio in risposta alle crescenti esigenze multimediali²¹.

3. Un orientamento multidimensionale della Mivar verso il mercato

Un primo singolare aspetto che emerge dall'analisi è che di fatto l'impresa oggetto di questo studio *non si presenta come un'azienda marketing oriented*, in quanto *non ha mai realizzato una sistematica pianificazione delle politiche di marketing*, anche se è attenta al mercato e alle esigenze dei consumatori appartenenti al segmento-obiettivo (Collesei, 1989).

Questa osservazione potrebbe sembrare paradossale, soprattutto se si considera che difficilmente un'impresa può affermarsi nel mercato dei beni di consumo, senza il supporto di validi strumenti di marketing. Nonostante l'importanza fondamentale

²⁰ Si rimanda in proposito agli studi di Mattelart (1986) e di Salvemini-Pilati-Soda-Usai (1998) sulla possibile evoluzione del settore e dei principali Broadcasters.

²¹ E' stato rilevato sull'argomento che “il settore delle televisioni rappresenta un campo di studio interessante dal punto di vista organizzativo. Le profonde trasformazioni tecnologiche degli ultimi anni rappresentano la principale forza di cambiamento degli equilibri che hanno caratterizzato il settore. Le nuove tecnologie, lo sviluppo delle piattaforme digitali, il processo di convergenza tra telecomunicazioni, industria del software e dell'hardware e televisioni, pongono alle grandi aziende europee del settore nuove sfide organizzative” (Soda, 1998).

attribuita alle leve di marketing dai manuali di teoria dell'impresa, *questa azienda non attua le canoniche politiche ritenute necessarie per lo sviluppo aziendale*²².

Non risulta facile determinare con precisione a quale tipo di "orientamento gestionale" (Cozzi-Ferrero, 1996) l'azienda in questione si ispira, in quanto la sua strategia sembra avere elementi riscontrabili in vari approcci, non soltanto riguardo alle scelte passate, ma anche in riferimento alla situazione attuale.

Per quanto riguarda l'*orientamento al mercato*, si osserva che l'impresa si pone l'obiettivo di soddisfare la clientela e di adattarsi alle esigenze del mercato, mediante un costante impegno nei programmi di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti; peraltro, il livello della sua produzione non dipende dalla possibilità di assorbimento del mercato, poiché la produzione di televisori "non viene mai arrestata" per ragioni di efficienza, nemmeno nei periodi di minori vendite.

Nello stesso tempo la Mivar presenta anche alcuni elementi propri dell'*orientamento alle vendite*, perché opera tramite una rete distributiva efficiente e capillare e perché la sua produzione viene comunque realizzata, indipendentemente da quanto sarà possibile vendere; essa non ricorre però solitamente ad azioni di tipo pubblicitario e/o promozionale, con le quali è possibile incentivare gli acquisti dei consumatori e che costituiscono una caratteristica delle imprese orientate alla vendita.

E' possibile affermare che l'azienda sia per certi versi *orientata alla produzione*; infatti, la Mivar non segue particolari logiche di mercato, in quanto produce in base alla capacità produttiva degli impianti in modo da raggiungere lo sfruttamento completo e conseguire così elevate economie di scala (Silvestrelli, 1989). Inoltre, si può sostenere che l'azienda oggetto di indagine implementi anche la strategia di *orientamento al prodotto*, in quanto essa opera in un settore in cui il fattore tecnologico (progettuale e produttivo) riveste un ruolo critico specialmente nella ricerca di modelli nuovi e più perfezionati; tale approccio è stato anche favorito dal fatto che in alcuni periodi non si è verificata l'esigenza di una "forzatura del mercato", in quanto l'offerta complessiva era inferiore della domanda (Stanton - Varaldo, 1989).

L'azienda è in sostanza orientata al continuo miglioramento della "qualità", perseguibile tramite l'applicazione delle innovazioni tecnologiche. In tal senso si potrebbe affermare che l'impresa è in parte *technology oriented*²³.

²² Su tale aspetto si rimanda a Han-Kim-Srivastava (1998).

²³ Il settore dell'elettronica di consumo è da tempo entrato in una fase di stagnazione, in seguito alla saturazione della domanda; uno dei più importanti strumenti che le imprese hanno per aumentare la propria quota di mercato o semplicemente per mantenere quella conquistata, si fonda sul grado di innovazione tecnologica che sono capaci di implementare.

E' utile in proposito osservare che l'innovazione tecnologica non ha un effetto positivo solo sulle attività produttive, ma anche su tutte le altre attività aziendali; si pensi ad esempio, ai nuovi metodi informatici, che consentono di migliorare il livello qualitativo nelle funzioni di approvvigionamento, di ricerca e di sviluppo, di comunicazione interna all'azienda e di rapporto con gli intermediari commerciali (Schmenner, 1987).

In definitiva, *la situazione originale della Mivar si rivela anche nel modo in cui essa si rivolge al suo mercato di riferimento in quanto l'orientamento dell'impresa non è unico e definitivo, ma adattabile in funzione delle diverse situazioni e condizioni del suo operare* (Collesei, 1988).

Questo comportamento risulta possibile tenuto conto che il tipo di approccio al mercato seguito è caratterizzato da un susseguirsi di variazioni e di adeguamenti, dettati dall'esigenza di far fronte a situazioni e pressioni concorrenziali differenti.

In sostanza, l'esperienza dell'azienda in esame consente di verificare che *non esiste e non può esistere un'interpretazione rigida ed immutabile della funzione commerciale come indicazione univoca delle modalità specifiche, secondo le quali un'azienda dovrebbe operare in un dato momento*.

A tale proposito, va osservato che nella Mivar né l'imprenditore né i dirigenti hanno avviato un processo di pianificazione strategica (Corigliano, 1994). Tuttavia, è sorprendente il fatto che nei momenti in cui l'impresa ha effettuato nuovi e cospicui investimenti, essa è riuscita a sviluppare e mantenere una corrispondenza efficace fra gli obiettivi e le risorse dell'organizzazione e le proprie "opportunità ambientali".

L'aspetto interessante che emerge e che rende la Mivar impresa atipica rispetto alle imprese del settore, è che, *nonostante non sia stata attuata una pianificazione strategica formalizzata delle attività di marketing, l'azienda è stata in grado di definire chiaramente la propria missione*, identificando il suo ruolo nel mercato e nell'ambiente, in una prospettiva di sviluppo della sua attività. La definizione della missione (Kotler, 1991) si è rivelata una scelta strategica, in quanto essa ha consentito di delineare il percorso da effettuare per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (Ferrero, 1984).

L'imprenditore si è posto l'obiettivo di *offrire sul mercato televisori di buona qualità ad un prezzo particolarmente competitivo*; tale scelta non è stata modificata nel corso degli anni, nemmeno quando l'azienda ha raggiunto una posizione di leadership nel mercato dell'elettronica di consumo.

Va poi osservato che *non esiste una formulazione scritta*, nota e condivisa dai vari addetti, delle finalità da raggiungere²⁴; in realtà è lo stesso imprenditore che stabilisce e controlla le direttive verso cui muovere l'intera azienda, spesso senza interpellare le persone che lo aiutano nella direzione dell'impresa. L'attività della fabbrica viene completamente organizzata per il conseguimento di quegli obiettivi che egli determina e che tramite un attento controllo dei risultati tende a modificare, qualora fattori esterni costringano ad un cambiamento delle direttive.

Attualmente l'obiettivo primario che l'imprenditore ha stabilito consiste nel *"raggiungere una quota di mercato tale da rendere la Mivar impresa quasi*

²⁴ Secondo la teoria dell'impresa, infatti, il percorso strategico definito dalla missione aziendale viene attuato in funzione degli obiettivi che l'impresa si prefigge; essi devono essere formalizzati, in maniera da minimizzare: a) il rischio di essere fraintesi; b) il rischio che le decisioni e le attività amministrative non siano coerenti con il raggiungimento degli stessi (Levitt, 1983).

*monopolistica nel mercato italiano dei televisori, anche mediante la riduzione dei propri margini di profitto*²⁵.

L'imprenditore afferma di prestare continua attenzione ai valori guida dell'azienda, cioè a quell'insieme di principi fondamentali, di natura manageriale, commerciale, tecnologica ma anche etica, che hanno ispirato l'azienda nel suo divenire e si sono consolidati nel tempo, sino a costituire una sorta di *patrimonio culturale di impresa* (Podestà, 1972)²⁶.

Per ciò che riguarda il processo di segmentazione del mercato, l'impresa ha preferito concentrare le proprie risorse in un unico segmento del mercato dei televisori, piuttosto che esporsi ad una concorrenza più ampia.

Tale scelta è stata determinata anche dalla situazione competitiva del settore nel periodo in cui l'impresa ha iniziato la sua attività; l'azienda ha adottato una strategia di imitazione dei prodotti delle aziende concorrenti, ma con l'obiettivo di realizzarne dei propri caratterizzati da un prezzo inferiore²⁷.

Si è potuto rilevare che, nel settore dei televisori, le imprese hanno adottato differenti strategie di marketing.

Nella prima fase di introduzione nel mercato del televisore, veniva maggiormente implementata una strategia di marketing indifferenziato, sostituita poi da una politica commerciale "focalizzata"²⁸.

²⁵ Anche in questo periodo di stasi del mercato, in cui si assiste ad una diminuzione delle vendite rispetto agli anni precedenti, l'azienda ha mantenuto invariata la quantità prodotta di televisori; per vendere i prodotti finiti, che si stanno accumulando nei magazzini, l'imprenditore ha già ridotto considerevolmente i prezzi di vendita, contraendo notevolmente il margine di contribuzione.

²⁶ Dalle interviste realizzate al personale dell'azienda è emerso che l'affezione al lavoro, la lealtà e la collaborazione verso i colleghi, l'ambizione di proporre e realizzare innovazioni sia pure incrementali, la possibilità di migliorare la propria posizione lavorativa ed economica nell'ambito dell'organizzazione indipendentemente dal titolo di studio, il "rispetto" verso un titolare riconosciuto capace e competente manager, un'elevata competitività tra i dipendenti nel contribuire meglio degli altri al conseguimento degli obiettivi produttivi e commerciali, hanno costituito i valori guida, che hanno permesso alla Mivar di diventare leader nel proprio segmento di mercato.

²⁷ La Mivar offre sul mercato una gamma di articoli, che comprende televisori di piccolo e di grande formato, caratterizzati da prezzi particolarmente competitivi e che sono in grado di soddisfare le diverse esigenze del cliente. In particolare, l'azienda si trova in forte competizione con le imprese giapponesi e coreane per gli apparecchi di piccolo formato; per quanto riguarda invece le televisioni di formato grande, questa si dimostra ancora più aggressiva nella determinazione del prezzo, dal momento che nessuna altra impresa sembra aver raggiunto un'efficienza produttiva tale da poter realizzare una diminuzione dei costi al pari della Mivar.

²⁸ E' importante sottolineare che nei primi anni di sviluppo del mercato del televisore, le possibilità di differenziare il prodotto e di poter usufruire di economie di scala e di know-how erano piuttosto limitate. Gli apparecchi si presentavano pertanto "omogenei" nelle loro composizione e caratterizzati da prezzi elevati.

La strategia di marketing differenziato è stata attuata dal gruppo “Seleco”, che vende i propri prodotti con marchi diversi, rivolgendosi a diversi segmenti (Dubois, 1979)²⁹.

La Mivar, al contrario di altre imprese concorrenti, *ha scelto di operare su un solo segmento del mercato, attuando una strategia di marketing di tipo concentrato* (si veda la tabella n.5).

La strategia di posizionamento del prodotto è stata attuata dall’impresa in oggetto considerando elementi di differenziazione quali il prezzo e la qualità del prodotto; nella fig. 1 è rappresentata la mappa di posizionamento relativa alle principali aziende del settore³⁰.

L’impresa ha quindi realizzato un efficace posizionamento nel mercato, conseguendo un buon livello di qualità percepita da parte del mercato di consumo ed un prezzo piuttosto basso.

CARATTERISTICHE DEL PRODOTTO	GRADO DI ETEROGENEITA' DEL MERCATO	CONCORRENZA
<p>Il televisore è un bene estremamente eterogeneo, in quanto numerose sono le varianti ad esso applicabili e che consentono di ottenere molti diversi modelli in relazione al livello tecnologico e alle prestazioni ad esso collegate.</p> <p>La Mivar ha scelto di offrire un apparecchio le cui caratteristiche principali sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la semplicità di fabbricazione; • l’essenzialità dell’aspetto estetico; • la buona qualità in termini di “fedeltà nell’immagine e nell’audio”; • la facilità di utilizzo da parte degli acquirenti; • il prezzo altamente competitivo. 	<p>Nel mercato dei televisori, i consumatori hanno gusti tendenzialmente diversi in base alle prestazioni che richiedono all’apparecchio e, per le caratteristiche del prodotto Mivar, l’azienda ha soddisfatto il suo semento-obiettivo.</p>	<p>Quando la Mivar ha iniziato le sua attività di produttore di televisori, i segmenti più alti del mercato erano prevalentemente occupati da aziende straniere. La Mivar è dunque penetrata nel mercato rivolgendosi ai segmenti più aggredibili.</p>

Tab.5: *Fattori esogeni di scelta della strategia di marketing concentrato attuata dalla Mivar*

Fonte: nostre elaborazioni fondate sui risultati dell’indagine empirica diretta.

²⁹ Tale strategia consente di solito di raggiungere volumi di vendite più elevati rispetto alla strategia indifferenziata e a quella concentrata, ma comporta anche un aumento del costo unitario di produzione e di commercializzazione dei prodotti offerti, in quanto più numerosi sono i segmenti serviti (Fazzi, 1958).

³⁰ Dall’indagine svolta risulta infatti che attualmente i principali concorrenti della Mivar sono rappresentati da quelle imprese che operano nei segmenti più alti del mercato e che offrono prodotti il cui livello qualitativo è equivalente a quello dei televisori Mivar, ma ad un prezzo superiore.

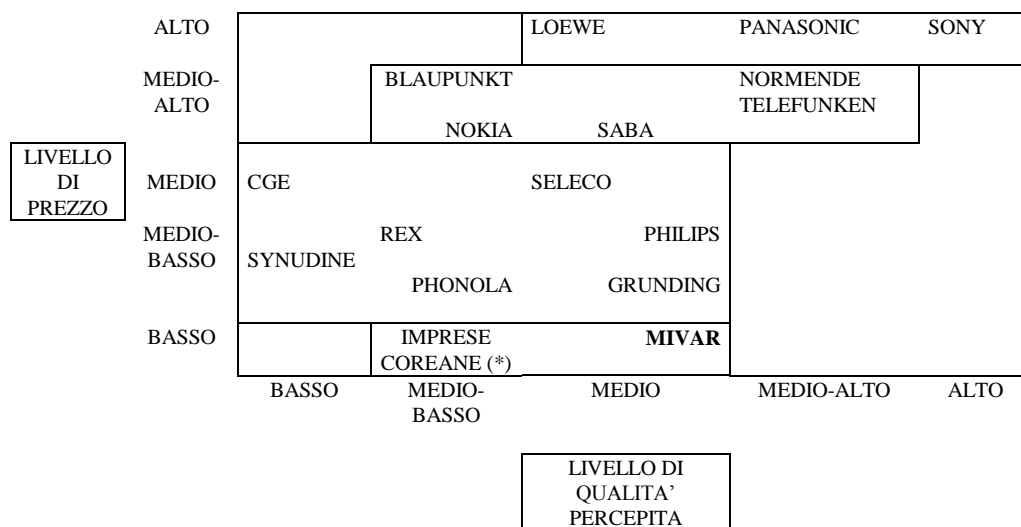


Fig. 1: Mappa di posizionamento delle principali imprese europee ed asiatiche produttrici di televisori nel mercato italiano

Fonte: nostre elaborazioni fondate sui risultati dell'indagine empirica diretta

4. Ruolo della politica di prodotto nel processo concorrenziale e ricerca del vantaggio competitivo

Il "prodotto" ha costituito indubbiamente la principale fonte del vantaggio competitivo della Mivar, sia per i suoi attributi immateriali, sia soprattutto per le sue caratteristiche tecnico-merceologiche³¹.

L'impegno profuso nella gestione del prodotto risulta importante se si considera che il televisore è un bene "complesso", il cui acquisto comporta per il consumatore un attento confronto fra vari prodotti concorrenti, riguardo alla qualità, alla rispondenza al bisogno, al prezzo e alle prestazioni offerte; inoltre, acquisiscono particolare rilevanza anche altre caratteristiche, quali la "fedeltà dell'audio", le prestazioni e l'assistenza tecnica nel momento dell'acquisto e nel caso di guasto ed anche l'estetica ed il *design*³².

³¹ Dall'indagine svolta è emerso che nella politica di prodotto sono sempre stati effettuati i maggiori investimenti rispetto alle altre variabili del "marketing mix"; inoltre, vi sono applicate energie intellettuali e competenze, non solo dell'imprenditore, ma anche di un dinamico gruppo di tecnici-progettisti, cresciuti professionalmente all'interno dell'impresa.

³² Le caratteristiche estetiche del televisore Mivar si adeguano al gusto del consumatore che desidera un prodotto sempre più compatto e squadrato. A tale proposito è possibile

L'imprenditore ha affermato di attuare una strategia che consiste nel *mantenere* la qualità

nel tempo (Rullani, 1991), in modo da offrire al mercato un televisore sempre affidabile e di facile utilizzo³³. Questa scelta dipende chiaramente dalla convinzione che è più conveniente realizzare investimenti per il controllo della qualità in modo da ridurre la presenza di difetti gestionali e produttivi, piuttosto che sostenere i costi per effettuare le correzioni successive (Schmenner, 1987)³⁴.

Per ciò che riguarda la gamma produttiva, questa si articola in due linee di prodotto, in riferimento alla "dimensione del cinescopio" utilizzato e precisamente:

1. apparecchi a piccolo schermo;
2. apparecchi a grande schermo, in versione mono e stereo.

All'interno delle due linee di prodotto vi sono vari modelli, che si differenziano in base al numero di "pollici", alle opzioni tecniche offerte e alle caratteristiche estetiche del mobile. La gamma dei prodotti Mivar si presenta dunque piuttosto limitata nell'*ampiezza*, discretamente *profonda* per il numero di modelli di ciascuna linea e *coerente* nel suo insieme (Rispoli, 1976) (si veda la fig. 2).

Non è peraltro trascurabile ricordare che nella gestione della produzione industriale il concetto di *coerenza* non riguarda solo i prodotti della gamma produttiva, ma è uno dei principi

ispiratori dell'intero sistema aziendale. Nel caso particolare, *ogni attività svolta all'interno dell'impresa è coerente con la "missione aziendale"* e la stessa storia della Mivar evidenzia che gli investimenti effettuati e le scelte realizzate hanno sviluppato un "*orientamento strategico*" molto lineare.

In questa filosofia rientra quindi anche la strategia di non diversificare la produzione e di vendere con un solo "marchio" e soltanto sul mercato interno. La scelta di non diversificare la produzione ha permesso all'azienda di concentrarsi nella realizzazione di pochi modelli di televisori, che subiscono alcune variazioni innovative ogni due anni circa³⁵.

rilevare che gli apparecchi sono esteticamente uguali e come unica variante hanno la posizione degli altoparlanti posti sotto (oppure lateralmente) allo schermo.

³³ Per un'approfondita analisi della gestione della qualità si veda Baccarani (1991).

³⁴ Si noti che la qualità di un prodotto dovrebbe consentire di raggiungere quel livello sufficiente, affinché l'articolo possa soddisfare il bisogno al quale è rivolto. Non è necessario che un prodotto sia della migliore qualità, l'importante è che la qualità sia "giusta" per il tipo di bisogno da soddisfare (Varaldo, 1990).

³⁵ La Mivar è un'azienda monoprodotto, la cui attività economica è oggi costituita solamente dalla produzione di televisori. È opportuno ricordare che l'impresa, nata come produttrice di componenti elettronici per apparecchi radiofonici, ha successivamente iniziato a fabbricare prodotti finiti, attuando così un'integrazione verticale discendente nel campo produttivo. La produzione di radio iniziata nel 1954 è stata realizzata fino agli anni ottanta, affiancando quella dei televisori in bianco e nero, la cui fabbricazione è iniziata nel 1959 e interrotta nel 1983, perché tali prodotti erano poco profittevoli ed obsoleti.

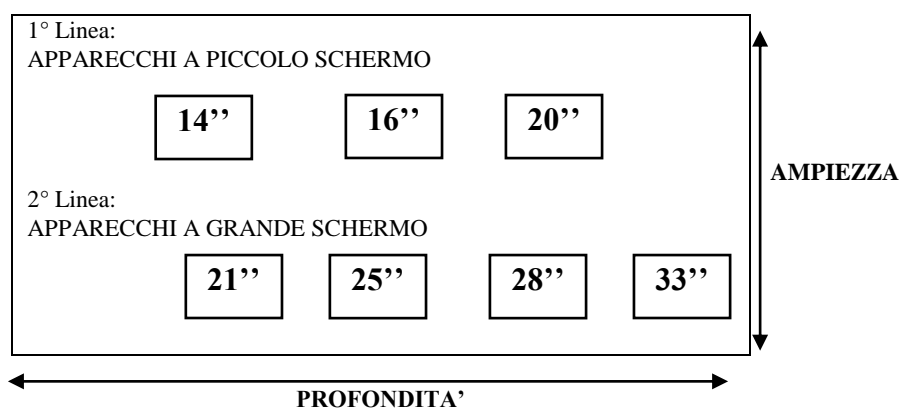


Fig. 2: La gamma produttiva della Mivar distinta in termini di ampiezza e profondità (i valori sono espressi in numero di pollici)

Fonte: nostre elaborazioni fondate sui risultati dell'indagine empirica diretta

Dall'indagine svolta emerge che *la specializzazione della gamma produttiva si sta rivelando un'efficace arma per essere più competitivi tramite la riduzione dei costi*, mediante la standardizzazione e l'intercambiabilità delle parti componenti, che servono per fabbricare modelli³⁶.

L'eliminazione di alcuni modelli non è quindi sintomo di una crisi dell'attività produttiva; anzi, è *indice di un efficace processo di razionalizzazione della gamma*³⁷.

E' importante osservare che la politica di "modernizzazione della linea" nel settore dell'elettronica di consumo è una strategia fondamentale per rispondere sempre più adeguatamente alle esigenze del consumatore, senza peraltro introdurre innovazioni radicali. Infatti, il mercato dei televisori richiede continuamente novità, ma secondo quanto riscontrato, il consumatore è disponibile a cambiare lentamente le proprie abitudini.

³⁶ A tale proposito è interessante sottolineare che soprattutto le imprese coreane (la *Daewoo*, ad esempio), offrono sul nostro mercato televisori a prezzi molto competitivi e questo riguarda in particolare gli apparecchi di piccole dimensioni. Per tale motivo la Mivar ha preferito eliminare i due modelli del 15'' e 17'' e sostituirli con un unico 16'', tentando di ridurre, da una parte la concorrenza con le altre imprese su prodotti simili e, dall'altra, i propri costi mediante l'acquisto di cinescopi meno costosi, senza diminuirne la qualità.

³⁷ Riguardo alle modifiche previste nel campo dei modelli, i modelli 15'' e 17'' e 32'' verranno sostituiti rispettivamente dal 16'' e dal 33''; ciò dipende dalla necessità di ridurre i costi di produzione. Si è potuto rilevare peraltro che l'obiettivo dell'impresa in questione è sostanzialmente quello di unificare il più possibile la produzione, soprattutto in relazione alle caratteristiche del nuovo stabilimento, che nel 1998 dovrebbe avere una capacità produttiva pari a due milioni e mezzo di televisori all'anno.

Le imprese sono così indotte ad attuare una “obsolescenza pianificata”, mediante la quale vengono gradualmente sostituiti i prodotti non più attrattivi con prodotti nuovi³⁸.

Con una costante politica di “modernizzazione della linea” la Mivar è stata in grado di realizzare un’efficace differenziazione dei propri apparecchi, che vengono percepiti come “innovativi” dai consumatori.

Nella Mivar l’ufficio “progettazione nuovi prodotti” è localizzato accanto all’officina meccanica e quindi a stretto contatto con le linee produttive³⁹. In questo reparto lavorano diversi tecnici ed ingegneri che, insieme al titolare, studiano la realizzazione dei nuovi modelli di televisori⁴⁰.

Un televisore viene definito “nuovo”, quando comprende una serie di modifiche relative all’aspetto estetico e alle prestazioni, le quali dovrebbero essere recepite come innovative dai consumatori. L’apparecchio innovativo risulta essere il più aggiornato possibile, in base allo sviluppo dell’innovazione tecnologica, considerando anche le esigenze del mercato di consumo (Li-Calantone, 1998).

L’attività di innovazione dei prodotti viene attuata dall’azienda in questione con una particolare logica, in quanto le eventuali modifiche realizzate sono il risultato di un’attenta analisi dei prodotti della concorrenza⁴¹; ad intervalli quasi mensili vengono infatti smontati e studiati gli apparecchi prodotti da altre imprese e confrontati con quelli Mivar.

Un aspetto interessante da sottolineare è che *l’impresa ha limitatamente investito nell’attività di ricerca e sviluppo, né ha mai assunto tecnici e ricercatori in grado di inventare “nuove” tecnologie.* La scelta di non includere nella propria organizzazione un reparto di R&S dipende principalmente dalla impossibilità di poter disporre delle sofisticate e costose attrezzature necessarie per la ricerca, nonché di personale adeguato a tale scopo⁴². La Mivar perciò si rivolge ai grandi produttori di componenti non solo degli apparecchi televisivi, ma anche di tutti gli

³⁸ Negli ultimi dieci anni il grado di obsolescenza dei televisori si è accentuato, in quanto il progresso tecnologico spinge le imprese ad effettuare continue innovazioni di processo e di prodotto, sia per avvicinarsi il più possibile alle preferenze dei consumatori, sia per conseguire un vantaggio competitivo (Rispoli, 1989).

³⁹ Dagli anni ottanta la realizzazione di nuovi prodotti avviene ogni due-tre anni circa, in quanto tale è il “ciclo di vita” medio di un televisore sul mercato; nel momento in cui un nuovo apparecchio entra in produzione, l’ufficio progettazione inizia ad operare per effettuare altre innovazioni da introdurre negli anni successivi. Questo viene attuato considerando sia le ipotetiche esigenze dei consumatori, sia le nuove combinazioni possibili di tecniche, metodi e materiali già noti nel campo scientifico-tecnologico.

⁴⁰ In proposito, si riscontra quanto affermato da Grant (1998) sulla visione dell’impresa come un’istituzione per l’integrazione della conoscenza. Acquisisce quindi fondamentale importanza sviluppare meccanismi di coordinamento adeguati mediante i quali le imprese giungono ad integrare le competenze dei propri membri.

⁴¹ Tale aspetto è stato rilevato da Clark-Fujimoto (1992).

⁴² Per un’interessante analisi dei problemi attinenti alla politica di R&S nelle grandi imprese “science-based” si veda Paoli (1992).

altri prodotti elettromeccanici ed elettrici in genere; tali aziende (prevalentemente multinazionali) producono sostanzialmente tecnologia “creando l’innovazione tecnologica”⁴³.

Si è potuto constatare che la Mivar si è differenziata dai propri concorrenti anche nella gestione dell’innovazione tecnologica. Infatti, l’impresa ha sempre “utilizzato” l’innovazione come mezzo per migliorare il processo produttivo e la qualità dei televisori, ma non come strumento per stimolare i consumatori con nuovi prodotti⁴⁴.

Tuttavia, al fine di non rimanere estranea ai fenomeni innovativi, l’azienda ha instaurato con queste imprese *uno stretto rapporto di collaborazione*, contribuendo in tal modo all’attività di R&S; *spesso vengono ospitati nello stabilimento tecnici di altre imprese concorrenti*, che si confrontano con quelli dell’azienda su nuovi componenti e nuove tecnologie; *insieme interagiscono fra loro mediante un costruttivo scambio di idee e conoscenze, finalizzato al conseguimento di un vantaggio comune*.

Si riscontra quindi l’esistenza di gruppi informali di tecnici di varie aziende allo scopo di migliorare le conoscenze personali; ciò costituisce *un fatto estremamente interessante ed originale*. L’impresa in questione non sembra applicare strumentazioni innovative nel settore commerciale, utilizza una configurazione organizzativa piuttosto accentrata e tradizionale, *ma ricorre a sistemi di relazioni interpersonali di tipo interaziendale secondo un approccio culturale particolarmente innovativo*⁴⁵.

L’esperienza della Mivar viene in definitiva a confermare quanto osservato recentemente sull’innovazione (Brusco, 1996): *il motore primo non è la domanda che tira, né la tecnologia che spinge (Zincota-Kotabe, 1990), ma è invece, da un lato, la capacità di individuare spazi di mercato praticabili, e dall’altro, la capacità di combinare tecniche e procedure note per produrre oggetti nuovi*.

⁴³ Tra le principali aziende che si occupano di R&S nell’ambito dell’innovazione tecnologica è possibile ricordare RCA e SGS che rappresentano società dedite esclusivamente alla ricerca, e *Philips* e *Sony* le quali oltre ad investire nell’attività di ricerca, sono anche produttrici di componenti e prodotti finiti.

⁴⁴ A tale proposito, è possibile ricordare che negli ultimi anni è stato introdotto nel mercato un nuovo tipo di apparecchio televisivo, il cosiddetto “sedici-noni”, che attualmente viene commercializzato da diverse aziende straniere. Il successo di tale iniziativa sembra però non attuarsi secondo le previsioni, in quanto esistono ancora alcuni problemi relativi alla gestione degli apparecchi “digitali” e ad “alta definizione”. Dal momento che non vi sono standard ufficiali per un corretto utilizzo del nuovo prodotto, la Mivar ha preferito non investire per la fabbricazione di tali prodotti, le cui prospettive si presentano ancora incerte e rischiose.

⁴⁵ In particolare, nello stabilimento di nuova costruzione potrebbe essere prevista un’area destinata al confronto di esperienza tra tecnici delle aziende internazionali più importanti.

Un importante aspetto nell'ambito della politica di prodotto è costituito dall'assistenza tecnica, che l'impresa può garantire ai consumatori in caso di guasto e difettosità dell'apparecchio nel momento successivo all'acquisto⁴⁶.

*L'assistenza rappresenta un indubbio "punto di forza" per la Mivar, la quale sembra avere compreso perfettamente il suo ruolo strategico, al punto di includerla tra le più importanti attività dell'impresa. Quest'ultima infatti si configura come un'azienda "service intensive", in quanto offre ai consumatori un insieme di servizi che la rendono forse unica in Italia*⁴⁷. In particolare, vengono assicurati alla clientela tre elementi essenziali:

- competenza del personale tecnico;
- disponibilità delle parti componenti di ricambio in zona;
- velocità nelle prestazioni svolte nei laboratori e nella logistica.

Una particolare attenzione viene dunque riservata ai "pezzi di ricambio", che vengono prodotti in numero maggiore rispetto alle esigenze di produzione⁴⁸.

E' interessante osservare che *l'organizzazione e la gestione delle attività di assistenza è prevalentemente affidata agli agenti con deposito* i quali, come operatori economici autonomi, assicurano la vendita dei pezzi di ricambio a commercianti, a tecnici-riparatori ed a consumatori, assumendo anche l'onere economico della gestione delle scorte.

*E' evidente l'importanza di questa attività per il successo di mercato dell'impresa, la quale ha instaurato un "rapporto di cooperazione amministrata" con tali intermediari*⁴⁹.

⁴⁶ Nel caso dei televisori, l'assistenza tecnica rappresenta di fatto un supporto fondamentale per i consumatori, perché quanto più un prodotto è tecnologicamente sofisticato, tanto più le vendite dipendono dalla quantità e dalla disponibilità dei servizi per il consumatore ad esso associati (Ferrero, 1984).

⁴⁷ La Mivar si differenzia dalle imprese concorrenti nella capacità di effettuare riparazioni in un tempo di gran lunga inferiore a quello necessario alle altre aziende del settore. Questo risulta possibile in quanto tutti i componenti di ricambio sono già nei laboratori tecnici delle agenzie di rappresentanza, nelle quali personale tecnico competente risolve in breve tempo gli eventuali problemi relativi al televisore.

Un'altra considerazione da fare è che spesso le imprese estere che operano in Italia non hanno una rete di assistenza, ed inoltre presentano talvolta consistenti difficoltà nel far pervenire nel mercato italiano i componenti utili per le riparazioni, in quanto fabbricati all'estero.

⁴⁸ Attualmente i centri di assistenza sono venti dislocati in tutte le regioni italiane. Questo ha consentito all'azienda di assicurare un efficiente servizio tecnico post-vendita, che contribuisce a sviluppare la fiducia e la sicurezza dei consumatori nei suoi confronti.

⁴⁹ Dawson-Shaw (1992) hanno sviluppato il concetto di "cooperazione amministrata", vale a dire di cooperazione gestita dal partner che presenta un maggiore potere nella relazione dualistica; questo significa che la dipendenza può essere usata strategicamente per aumentare le cooperazione e per diminuire il conflitto.

Il televisore Mivar quindi si configura come un *prodotto "ampliato"*, nel senso che esso è costituito, non soltanto dalle sue caratteristiche tangibili, ma anche dall'insieme di servizi pre e post-vendita che l'impresa offre e garantisce all'acquirente.

Per quanto riguarda il ruolo della marca, è opportuno sottolineare che, da quando è iniziata nel nostro Paese la produzione e la commercializzazione del televisore, alla fine degli anni cinquanta, la *marca* ha svolto un ruolo determinante nel processo concorrenziale⁵⁰.

L'affermazione sul mercato italiano di varie aziende europee, in particolare tedesche, è dovuta in parte al fatto che a date marche molti consumatori hanno collegato un livello superiore della tecnologia del prodotto⁵¹.

Un altro importante obiettivo che l'azienda in esame ha perseguito è costituito dal legame della "marca" con la "missione" aziendale, poiché la marca deve essere coerente con la missione: se va oltre, perde di compattezza, di coerenza, crea uno scompenso nel consumatore con risultati inevitabilmente negativi (Cozzi-Ferrero, 1996).

*La scelta della Mivar di commercializzare i suoi prodotti con un'unica marca è risultata vincente*⁵². Tale strategia presenta infatti il vantaggio di introdurre sul mercato nuovi prodotti con lo stesso nome, in maniera più semplice e meno costosa. Inoltre, pur presentando una varietà di modelli, che rispondono alle diverse esigenze di consumo, non ha ritenuto opportuno adottare una marca per linea⁵³.

Al contrario, la *Seleco*, impresa produttrice di televisori che si rivolge a diversi segmenti del mercato, commercializza i prodotti con marchi differenti come Seleco, Rex, Stern, Brionvega e Walkie.

⁵⁰ Analogamente per quanto avviene per altri beni di consumo, anche per gli apparecchi televisivi la marca costituisce un rilevante strumento per l'identificazione dell'impresa (Pellegrini, 1990).

⁵¹ E' evidente lo stretto collegamento tra la marca e l'*immagine aziendale*, la quale rappresenta il "concetto", che viene percepito dal consumatore di tutte le attività svolte da un'azienda per il conseguimento dei propri fini. L'immagine aziendale, la notorietà e la validità del marchio sono il risultato di una complessa attività di elaborazione di singoli atti di valutazione, che vengono collegati fra di loro sino a formare un giudizio finale. L'immagine aziendale rappresenta un valore estremamente elevato: "è sicuramente al primo posto fra quei *non tangible assets* (beni immateriali) che oggi tendono ad avere una importanza fondamentale nella determinazione del *valore* di un'impresa" (Ravazzi, 1979).

⁵² Il "marchio" utilizzato dalla Mivar per commercializzare i propri prodotti prende il nome dalla stessa impresa. La parola "Mivar" è stata ideata dal titolare che, sempre coerentemente con la strategia di base orientata alla semplicità e all'essenzialità, ha unito le iniziali delle parole chiave della sua attività. La marca "MIVAR" deriva dalle seguenti parole: Milano (dove è presente l'azienda), Vichi (il cognome del suo fondatore), Apparecchi Radio (la prima tipologia di prodotti costruiti dall'impresa).

⁵³ Su tale aspetto è stato realizzato un recente ed interessante studio, cui si rimanda (Gurhan-Maheswaran, 1998).

Relativamente alle *marche commerciali*, va osservato che attualmente non risultano diffuse nel settore oggetto di indagine; le piccole e medie imprese producono di solito per imprese industriali di grandi dimensioni, caratterizzate da un marchio già affermato sul mercato, divenendo così subfornitrici nei periodi in cui diminuiscono le vendite dei prodotti con marca propria⁵⁴.

Ancora una volta *la Mivar sembra differenziarsi dai suoi concorrenti*, in quanto, anche nei periodi di crisi e quando ha incontrato difficoltà nel suo percorso di crescita, non ha interrotto la produzione e non è ricorsa ad alcuna forma di accordo con altre imprese per collocare i volumi produttivi eccedenti o per conquistare nuove “quote di mercato”.

5. Strategia di leadership di costo e politica di prezzo

La Mivar ha continuamente perseguito la strategia di *leadership di costo* e il prezzo ha sempre svolto un ruolo determinante nella propria strategia competitiva (Porter, 1982).

Dall'indagine svolta emerge che attualmente il livello di concentrazione del mercato risulta elevato e l'interdipendenza fra le imprese vincola le decisioni di queste in materia di prezzo (Faccipieri, 1988).

L'obiettivo primario della Mivar è quello di incrementare la “quota di mercato”, considerato più critico dell'ottenimento di certi livelli di profitto o di determinate percentuali di ritorno sulle vendite o sugli investimenti. Si è verificato che *i prezzi praticati dall'azienda sono sempre inferiori a quelli della concorrenza* anche rispetto alle aziende estere di maggiori dimensioni. Il prezzo opportuno da applicare ai prodotti viene definito considerando le vendite realizzate e quelle programmate ed utilizzando un flusso informativo, che proviene dagli agenti, dai rivenditori e dai fornitori della componentistica; è inoltre importante una conoscenza *diretta* del mercato, resa possibile dallo studio dei principali fenomeni economici del settore, che realizza lo stesso imprenditore⁵⁵.

La variazione dei prezzi sembra essere diventata uno dei principali strumenti di cui le imprese del settore dispongono per fronteggiare una situazione competitiva sempre più difficile, che vede le aziende impegnate nel mantenimento (e in un eventuale difficile incremento) delle proprie quote di mercato.

La possibilità della Mivar di praticare prezzi inferiori, rispetto alle imprese concorrenti, dipende da alcune “caratteristiche specifiche” dell'azienda. La ricerca del vantaggio competitivo viene attuata in tutte le principali funzioni, come risulta

⁵⁴ Tale attività di subfornitura si attua solitamente attraverso l'acquisizione del capitale di controllo e l'incorporazione delle piccole aziende da parte delle imprese “dominanti”, oppure tramite la creazione di accordi o di Joint-ventures.

⁵⁵ L'analisi della domanda per la determinazione del prezzo (Valdani, 1986) viene effettuata sulla base delle relazioni redatte dagli agenti rappresentanti; dalle interviste realizzate sembra peraltro acquisire maggiore rilevanza il “fattore concorrenza”.

dalla fig. 3, dove viene presentata un'elaborazione della "Catena del Valore" (Porter, 1987) dell'impresa in esame.

In particolare, *il fatto di costruire internamente gran parte della componentistica, utilizzata per la fabbricazione dei televisori, è in netto contrasto con la tendenza al "decentramento produttivo", che ha caratterizzato lo sviluppo dell'industria italiana negli ultimi venticinque anni* (Varaldo, 1979; Panati-Golinelli, 1988).

Questa politica produttiva si differenzia totalmente da quella delle imprese concorrenti che operano nel settore, il quale attualmente è gestito da una parte dalle aziende fornitrici specializzate, e dall'altra da imprese produttrici di televisori, che si limitano prevalentemente alla fase di assemblaggio⁵⁶. Nel settore dell'elettronica di consumo, come si è riscontrato anche in molti altri settori industriali, le imprese hanno continuato a svolgere le funzioni operative strategiche e più profittevoli, come la progettazione, l'assemblaggio e la commercializzazione dei prodotti, ricorrendo alla subfornitura di semilavorati e componenti.

Questo fenomeno trova le sue origini, da una parte nella sempre maggiore complessità delle parti componenti necessarie per la fabbricazione degli apparecchi, e, da un'altra, nella necessità delle imprese di focalizzare le proprie risorse in quelle attività ritenute più redditizie.

Il *decentramento produttivo*, inteso come nuovo "modo di produrre", ha determinato cambiamenti non solo nell'organizzazione interna delle singole imprese, ma anche nella stessa struttura dei settori produttivi, attuando un processo di disintegrazione verticale che ha permesso la nascita di nuovi subsettori all'interno della stessa industria (Varaldo, 1979).

Nel caso delle imprese produttrici di televisori questo fenomeno è stato molto evidente: esse si sono concentrate prevalentemente nella fase di assemblaggio, acquisendo presso imprese fornitrici le parti componenti elettroniche, la cui produzione richiedeva una elevata conoscenza tecnologica, nonché macchinari sofisticati per la loro realizzazione.

⁵⁶ Il processo di assemblaggio viene ad assumere un ruolo rilevante nella produzione industriale di televisori e l'efficienza di tale fase è strettamente collegata all'ottimizzazione sia dei cicli di lavorazione "a monte", sia delle attività gestionali ed organizzative (Lanzara, 1988).

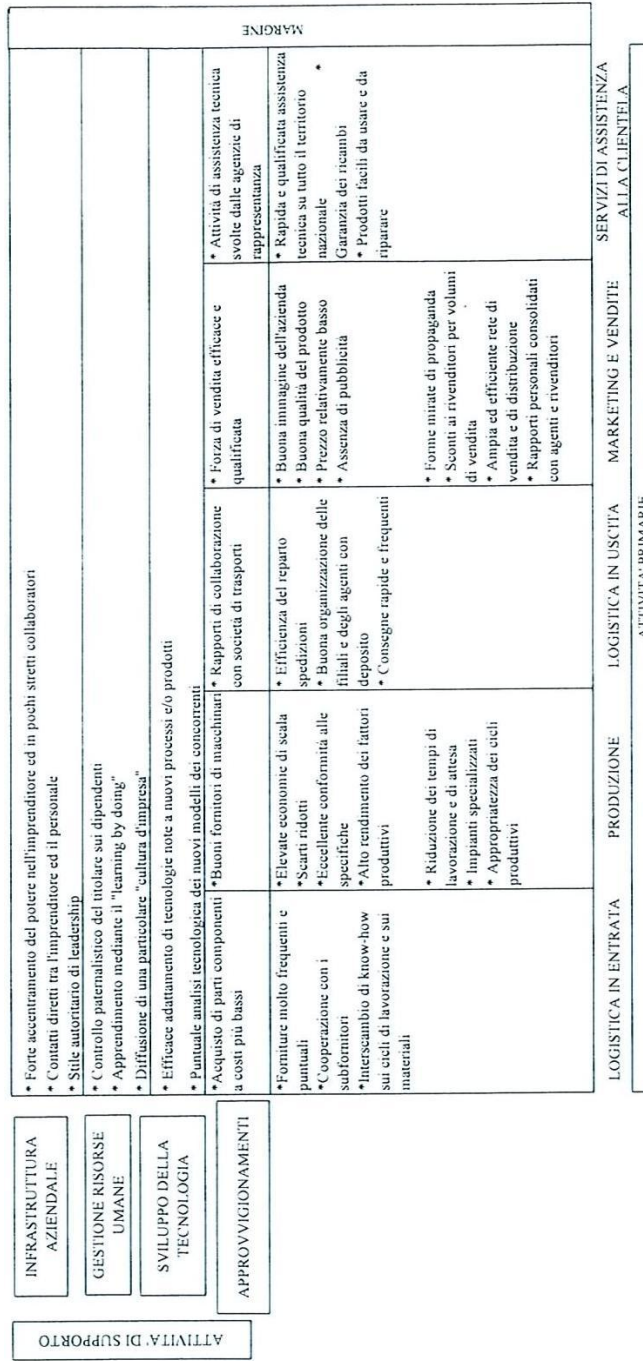


Fig. 3: "La catena del valore" della MIVAR

Fonte: nostra elaborazione su modello di Porter (1987)

L'azienda in questione presenta quindi un elevato grado di integrazione verticale ed ha preferito mantenere il controllo della produzione della componentistica, per cui non è indispensabile

il ricorso alla fornitura⁵⁷. E' stata realizzata una "scelta di autonomia", sia nei confronti delle imprese fornitrici, sia nella gestione dell'attività di programmazione della produzione⁵⁸.

Al contrario di quanto viene talvolta sostenuto in alcuni studi, la Mivar è riuscita a mantenere una notevole flessibilità produttiva. L'integrazione di tutte le operazioni è talmente elevata che, delegare a terzi certe lavorazioni, comporterebbe una perdita dell'efficienza produttiva determinata dall'effetto sinergico delle fasi e delle attività svolte internamente⁵⁹.

Il conseguimento dell'efficienza produttiva si basa anche sulla corretta gestione del fattore "tempo", che viene considerato come un'arma strategica per conseguire un vantaggio competitivo. La Mivar, infatti, ha prestato una particolare attenzione e un più profondo impegno nella gestione del tempo, ritenuto un importante fattore produttivo, capace di ridurre i costi e di abbreviare il ciclo produttivo (Schonberger, 1987)⁶⁰.

La strategia di leadership di costo si basa pertanto su una particolare organizzazione del lavoro all'interno della fabbrica⁶¹: un processo produttivo flessibile, efficiente ed affidabile, fondato su ritmi non molto elevati ma costanti, senza intervalli di inattività, con una realizzazione continua di beni e di valore

⁵⁷ Sulla convenienza dell'integrazione verticale si veda Saraceno (1978).

⁵⁸ Dall'indagine svolta è emerso che per le imprese che operano nel settore dei televisori la programmazione della produzione si rivela un'attività piuttosto critica a causa dell'elevata stagionalità che caratterizza la domanda di questi beni; su tale argomento si veda Grando, 1993.

⁵⁹ E' interessante sottolineare peraltro che l'impresa, nata come produttore di componentistica, capace di modificare rapidamente le caratteristiche dei processi produttivi utilizzati, ha mantenuto la sua "vocazione" iniziale. Inoltre, è riuscita a raggiungere un grado di flessibilità combinando fra loro le diverse fasi del processo produttivo, anche quelle che apparentemente sembrano di difficile integrazione, in modo da creare un sistema produttivo "ad hoc".

⁶⁰ Si sono potute rilevare interessanti analogie tra il sistema produttivo ed organizzativo della Mivar e quello delle imprese giapponesi, basato sui metodi di gestione *Just in Time*. Per un approfondimento su tale argomento si veda Silvestrelli (1990).

⁶¹ Un aspetto che consente all'impresa di ottimizzare le attività logistiche dipende certamente dal flusso informativo-decisionale (Saraceno, 1978). In particolare, la fluidità, la continuità, la congruenza, e quindi la velocità con cui le informazioni vengono rilevate per poi essere rielaborate, dando luogo al processo decisionale, costituiscono un flusso altamente integrato, che consente di ottenere una maggiore efficienza e una maggiore rapidità in tutto il ciclo produttivo. La figura del titolare, accentrando su di sé tutto il potere decisionale ed organizzativo e spostandosi personalmente da un posto all'altro della fabbrica, permette alle informazioni di circolare nei modi e nei tempi opportuni, evitando inefficienze burocratiche e ritardi.

aggiunto; questo processo tende a bandire irregolarità, ritardi, urgenze e discontinuità, mirando perciò a ridurre il proprio ciclo produttivo (Bonel, 1989).

Il vantaggio competitivo che è stato conseguito dalla Mivar, si basa in questo caso sulla flessibilità dell'impresa nel reimpiegare le risorse e nell'individuazione dei cambiamenti dell'ambiente competitivo, riadattando la propria "catena del valore", in modo da ottimizzare le proprie risorse.

E' interessante inoltre evidenziare che la possibilità dell'azienda di praticare prezzi inferiori rispetto ai concorrenti, dipende anche dal fatto che essa cerca di utilizzare le parti componenti più economiche acquistate presso fornitori, verificandone con attenzione il livello qualitativo⁶².

A tale proposito, un aspetto da sottolineare riguarda il sistema di relazioni che la Mivar ha instaurato con i propri fornitori; questi ultimi *vengono infatti considerati come partner, con cui l'impresa ha stabilito un rapporto di collaborazione*⁶³.

Dalle considerazioni formulate emerge che la competitività sul prezzo deriva dalla *riduzione dei costi operativi, realizzata mediante un continuo controllo delle spese a tutti i livelli aziendali e in tutte le funzioni gestionali*⁶⁴.

Nell'attuale situazione di forte competizione, la riduzione dei prezzi che la Mivar si propone di realizzare ulteriormente, comporta una corrispondente riduzione dei costi; *l'azienda intende eliminare le filiali di cui dispone, con l'obiettivo di ridurre i costi fissi attinenti alla funzione di commercializzazione.*

In conclusione, si può sottolineare che il ruolo svolto dal prezzo nell'ambito della strategia dell'impresa in esame è fondamentale, costituendo uno dei principali vantaggi competitivi. Non bisogna infatti dimenticare che *il settore dei televisori ha attualmente raggiunto una fase di "saturazione" e le "conoscenze tecnologiche" sono ormai a disposizione di tutte le aziende: divenendo sempre più difficile la differenziazione del prodotto in termini tecnici, il prezzo costituisce inevitabilmente un importante fattore discriminante* (Bain, 1969).

⁶² Si ricorda che la ricerca della qualità viene perseguita ad ogni livello aziendale, coinvolgendo il personale dell'azienda. Sebbene la Mivar non abbia un sistema di certificazione del processo produttivo, come le altre imprese del settore, le tecnologie da essa adottate consentono una razionalizzazione della attività aziendali e degli input, riducendo i cosiddetti "costi della non qualità" (Scicutella, 1993).

⁶³ A tale proposito è interessante sottolineare che i rapporti con le imprese fornitrici di cinescopi costituiscono l'aspetto forse più problematico nella politica degli approvvigionamenti, in quanto il mercato di tali componenti è attualmente monopolizzato da due aziende (Philips e Videocolor). Queste imprese sono sia fornitrici di tutte le imprese produttrici di televisori, sia concorrenti con queste. Tale inevitabile dipendenza dalle aziende produttrici di componentistica costituisce un "elemento di debolezza" per le imprese del settore.

⁶⁴ Una riduzione dei costi si realizza anche a livello del personale; il titolare svolge infatti la funzione di direttore generale e di responsabile della produzione, mentre le restanti attività vengono svolte da pochi dipendenti.

6. Una politica di comunicazione atipica: creazione dell'immagine senza pubblicità

Un singolare aspetto, che rende la Mivar impresa atipica rispetto ai concorrenti, è costituito dall'*assenza di una pianificazione nell'ambito della politica di comunicazione*: l'azienda non attua infatti alcun tipo di pubblicità né ricorre a strumenti promozionali, fatta eccezione per gli sconti praticati in certi periodi dell'anno⁶⁵.

*Nella strategia aziendale non viene contemplata l'idea di investire in "campagne pubblicitarie", poiché ritenute relativamente utili*⁶⁶.

Il comportamento della Mivar nei riguardi della pubblicità, si discosta nettamente da quello dei suoi concorrenti, in quanto *l'azienda è riuscita a far conoscere il proprio prodotto senza ricorrere a onerosi investimenti pubblicitari, ma prestando particolare attenzione alla qualità della sua offerta, nella consapevolezza che "il soddisfacimento del consumatore è la migliore forma di pubblicità"*.

L'unica forma di pubblicità che viene quindi realizzata è costituita dai volantini, che periodicamente vengono distribuiti dalle catene di ipermercati e centri commerciali. Tale forma di comunicazione ha l'obiettivo di informare i consumatori sugli eventuali sconti o promozioni che si effettuano presso i punti vendita; l'azienda non partecipa in nessun modo a questa attività, usufruendone indirettamente, in quanto il televisore viene proposto con altre merceologie offerte a prezzi convenienti.

Le *promozioni* vengono realizzate periodicamente e sono dirette unicamente ai rivenditori, con l'obiettivo di generare una vendita immediata; l'efficacia di questo strumento viene misurata in termini di aumento delle vendite (Bagozzi, 1986).

In relazione al particolare periodo di stagnazione, che caratterizza il settore dei televisori, le forme di promozione attuate dalla Mivar verso il mercato, sono piuttosto frequenti e orientate a sostenere la competizione dei prezzi con le imprese concorrenti.

La mancanza di una pianificazione della politica di comunicazione non ha comunque impedito che il prodotto Mivar diventasse il televisore più diffuso in Italia, in quanto date le sue principali caratteristiche, esso è riuscito a soddisfare non solo presso i consumatori, ma anche nelle associazioni, negli enti e nelle comunità che lo hanno preferito rispetto ad altri.

Si è potuto riscontrare che *l'impresa vende i suoi televisori ad alberghi, scuole, comunità ed istituzioni; questo ha comportato una notevole diffusione del marchio e dell'immagine dell'azienda*. Senza programmare alcuna forma di comunicazione, in realtà la Mivar ha realizzato in tal modo una forma di *propaganda*, che si è rivelata

⁶⁵ La comunicazione è peraltro uno strumento indispensabile per creare un rapporto duraturo tra marca, consumatore ed intermediario (Ray, 1982).

⁶⁶ Dalle interviste svolte è emerso che i manager dell'impresa ritengono che la pubblicità può essere di sostegno nella fase introduttiva di un nuovo prodotto, ma con il tempo perde la sua efficacia.

un potente mezzo attraverso il quale è stato possibile migliorare la conoscenza dei prodotti presso i consumatori e determinarne le preferenze (Valdani, 1986).

Un altro fattore che ha determinato una maggiore diffusione degli apparecchi in oggetto è costituito *dalle frequenti forniture che l'impresa effettua presso gli istituti superiori tecnici-professionali*: gli studenti analizzano e smontano le scatole di montaggio, cioè l'insieme di tutte le parti componenti del televisore, che si assemblano per ottenere il prodotto finale⁶⁷. Ciò significa che gli aspiranti tecnici specializzati di quelle scuole *hanno formato parte del loro sapere su apparecchi Mivar, contribuendo indirettamente alla diffusione del nome dell'impresa*.

Un'altra forma di propaganda che è stata realizzata (ma sempre senza una effettiva pianificazione strategica) *si basa sul particolare contratto che la lega alla RAI*⁶⁸, questo non ha l'obiettivo di far conseguire guadagni, ma *ha un'efficacia forse superiore a qualsiasi altra forma di pubblicità*, contribuendo in modo significativo ad accrescere la garanzia e l'affidabilità di tali prodotti⁶⁹.

In conclusione, è possibile sostenere che *la Mivar rappresenta un esempio del tutto singolare anche per quanto riguarda la sua politica di comunicazione*, la quale non è costituita dalle canoniche strategie attuate dalle altre imprese, ma da attività che non rientrano propriamente nel "mix di comunicazione" indicato nei manuali di Marketing.

Un'ultima considerazione particolarmente interessante da fare è che *la più efficace forma di pubblicità che l'impresa in questione ha utilizzato per diffondere i suoi prodotti, è rappresentata dai propri rivenditori*. Essi si sono rivelati veri e propri "opinion leader" in quanto hanno influenzato le scelte dei consumatori, mediante il diretto contatto con questi ultimi⁷⁰.

⁶⁷ Si ricorda a tale proposito che una delle caratteristiche del televisore Mivar è costituita dalla semplicità con cui è costruito e dal numero di componenti che risulta inferiore a quello degli apparecchi delle imprese concorrenti. Questo comporta una maggiore facilità nelle riparazioni, tanto che molti tecnici sostengono che, se tutti i televisori fossero come il Mivar, l'intera operazione delle riparazioni e delle successive consegne risulterebbe molto più veloce. A maggior ragione l'utilizzo di tali apparecchi a scopi didattici, permette una migliore facilità di apprendimento da parte degli studenti.

⁶⁸ L'impresa infatti rifornisce la maggior parte degli studi televisivi dei suoi apparecchi, concedendo alla RAI il pagamento di un prezzo forfettario, sostanzialmente un costo d'uso, in quanto i televisori vengono utilizzati per un certo periodo e poi restituiti all'azienda.

⁶⁹ Gli utenti che vedono i monitor Mivar (perché talvolta accade che vengono ripresi a tutto schermo o che viene ringraziata l'azienda per la sua collaborazione), sono certamente incuriositi dal prodotto, qualora non ne siano ancora a conoscenza, e si sentono invece gratificati, se già lo posseggono.

⁷⁰ Tale aspetto risulta ancor più sorprendente considerando che la Mivar non ha organizzato e realizzato sistematicamente corsi di formazione rivolti ai rivenditori e agli agenti, nè relativamente alle problematiche commerciali, nè riguardo a quelle tecnico-produttive; ciò a differenza di quanto solitamente si verifica nelle aziende che ricorrono alla "vendita personale", come rilevante strumento di comunicazione.

7. Osservazioni conclusive

Un primo aspetto, che emerge dalla presente ricerca sulle strategie attuate dalla Mivar, è costituito dalla *efficacia interpretativa* dello studio dei casi aziendali.

L'analisi di specifiche decisioni, formulate in particolari contesti economici e competitivi, ha consentito di rilevare un originale "percorso di sviluppo" aziendale, oltre che alcuni "significativi" collegamenti tra differenti elementi: tra fattori socio-economici esterni e scelte imprenditoriali, tra tendenze settoriali e configurazioni produttive aziendali, tra evoluzione dei modelli di consumo ed offerta di nuovi prodotti, tra opportunità di mercato e modalità di soddisfazione dell'acquirente, tra investimenti aziendali e decentramento delle attività, ecc.

L'indagine svolta consente di sostenere che la Mivar non ha formulato particolari programmi strategici che prevedono ed ottimizzano il proprio comportamento; essa ha invece ottenuto una lunga serie di particolari successi sul mercato (cioè combinazioni vincenti fra tecnologia-prodotto-segmento di mercato), tramite un processo sperimentale di prova e di errore, diretto a realizzare un continuo adattamento per *co-evoluzione* dell'impresa e dell'ambiente (Coda, 1984).

I risultati economici positivi conseguiti dall'azienda in esame in un particolare periodo, sono dovuti principalmente al fatto che "le intenzioni strategiche" dell'imprenditore si sono concretate nella realizzazione della *business idea*, la quale ha determinato un'adeguata *consonanza* dell'impresa con il proprio ambiente competitivo. In sostanza, è stata delineata una determinata "formula imprenditoriale", che è stata capace di generare per l'impresa un vantaggio rispetto alle aziende concorrenti (Normann, 1985).

L'originalità della Mivar si può cogliere anche in riferimento alla *cultura individuale* del suo titolare, cioè ai risultati di quel particolare processo di formazione professionale e culturale, che tanto ha influenzato la costituzione all'interno dell'impresa di uno specifico *habitat* (Dioguardi, 1999). La forte personalità dell'imprenditore e la sua capacità di conseguire gli obiettivi prefissati hanno consentito un processo di diffusione e di assimilazione della sua cultura rispetto alla maggioranza del personale dipendente (di qualsiasi livello organizzativo). Si è così formata una *cultura d'impresa*, che si può intendere come il risultato di un processo di aggregazione interattiva delle culture individuali, le quali sono state influenzate anche da un univoco orientamento del *learning by doing* nelle varie funzioni operative (Dioguardi, 1989, 77).

La Mivar si è rivelata un'impresa "eccellente" innanzitutto per un processo di crescita economica, iniziato da trenta anni e tuttora in atto: si pensi che la produzione industriale di apparecchi televisivi tra il 1991 e il 1996 è passata da 367 mila a 800 mila unità e che, nello stesso periodo di tempo, la sua quota di mercato è aumentata dal 14% al 30%.

Ma l'*eccellenza* dell'impresa non si fonda soltanto sui risultati economici conseguiti nel tempo (Butera, 1999), i quali hanno peraltro consentito una conveniente politica di *autofinanziamento* - che a sua volta ha permesso di evitare

oneri finanziari e di acquisire risorse materiali (edifici, macchine, materiali, ecc.) ed immateriali a *costi* certamente più bassi di quelli sostenuti dai concorrenti.

Se con il termine “eccellente” viene individuata dagli studiosi e dai manager l’impresa vincente nella competizione economica, tale qualifica può essere certamente attribuita alla Mivar, la quale è entrata come piccola impresa nel mercato italiano (dove operavano almeno una ventina di medie e grandi aziende produttrici di televisori) ed ha poi assistito alla graduale uscita dal mercato di un numero simile di aziende e “marche” più famose.

La qualifica in oggetto è fondata anche su “elementi qualitativi”, relativi al sistema produttivo, alle scelte di marketing, alla configurazione organizzativa ed a strategie originali e differenti da quelle attuate dalle altre imprese del settore.

Le due strategie fondamentali, con cui l’impresa ha realizzato il suo rapido sviluppo economico, sono le seguenti:

- a) la *leadership di costo*, intesa come la ricerca della massima efficienza operativa, al fine di produrre televisori di buona qualità ad un basso costo e di vendere tali prodotti a prezzi inferiori a quelli dei concorrenti;
- b) il *marketing concentrato*, diretto ad offrire i prodotti aziendali soltanto in un “segmento di mercato”, dove la domanda è abbastanza elastica al prezzo e tende a crescere.

Le due strategie sopra indicate sono state attuate tramite una consistente serie di “giuste” decisioni nelle diverse funzioni aziendali.

Si possono ricordare sinteticamente i seguenti aspetti.

- a) Va innanzitutto osservato che nell’ambito delle strategie realizzate dalla Mivar nel percorso di crescita, indubbiamente opportuna è risultata la scelta negli anni settanta di *continuare a produrre e commercializzare televisori in bianco e nero, quando già le altre imprese concorrenti avevano eliminato tale articolo dalla propria gamma produttiva*, e si erano concentrati soltanto sulla produzione dei nuovi apparecchi a colori. Tale strategia ha permesso all’azienda di diffondere il prodotto e il proprio “marchio”, andando a soddisfare quella parte del mercato, in cui si manifestava ancora la domanda “di primo impianto”.
- b) Per quanto riguarda le politiche di marketing, la Mivar presenta diverse caratteristiche originali, che ne rendono interessante l’analisi.

In primo luogo, *l’azienda ha inizialmente adottato una politica di marketing concentrato*, rivolgendosi ad uno specifico segmento costituito dalle classi sociali meno abbienti, con *buoni prodotti a prezzi relativamente bassi*.

Successivamente, a fronte dei mutamenti verificatisi nel mercato di consumo, dove i “segmenti” sono diventati meno delimitati e in parte sovrapposti, la Mivar ha

attuato in pratica una strategia di “marketing indifferenziato”, non orientandosi in modo particolare ad un target specifico di consumatori.

In secondo luogo, *l'impresa non ha mai realizzato investimenti in attività pubblicitarie*, ricorrendo però a forme di comunicazione che si sono rivelate particolarmente efficaci. La Mivar si è limitata ad effettuare *sconti promozionali*, per sollecitare la domanda, quando questa tendeva a diminuire.

Un altro aspetto interessante da rilevare è rappresentato dalla *essenzialità della gamma produttiva offerta*; il numero dei modelli è infatti sufficientemente elevato da soddisfare le diverse esigenze dei consumatori. A differenza delle imprese concorrenti, l'azienda offre un *assortimento poco ampio e poco profondo, che le ha permesso di “unificare” il più possibile il processo produttivo e di conseguire elevate economie di costo*.

L'analisi delle strategie della Mivar, viste in relazione all'evoluzione del contesto competitivo nel settore dei televisori, ha consentito di individuare un originale “percorso di successo”, ponendo quest'ultimo come un'*eccezione* ai principi generali di management, i quali (secondo un approccio normativo) sono diretti a presentare specifiche tecniche e strategie, considerate ottimali per lo sviluppo dell'impresa.

La presente analisi viene a confermare che risulta molto difficile generalizzare un determinato “comportamento imprenditoriale” vincente, che sia valido per tutte le imprese; le scelte strategiche dell'*impresa-laboratorio* qui studiata mostrano che un'azienda può ottenere ottimi risultati, anche discostandosi da certi modelli di strategie che sono state presentate in questi ultimi anni in varie ricerche da studiosi italiani e stranieri.

Bibliografia

- ALBERONI F., 1964, *Consumi e società*, Il Mulino, Bologna.
- ALBERONI F. 1972, “L'evoluzione delle strutture sociali e teoria del consumo: verso una reinterpretazione”, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, n. 4.
- AMIT R., SCHOEMAKER J.H., 1993, “Strategic Assets and Organizational Rent”, in *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1.
- BACCARANI C., 1991, “Qualità e governo dell'impresa”, in *Sinergie*, Quaderno n. 7.
- BACCARANI C., 1993, *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.
- BAGOZZI R.P., 1986, *Principles of Marketing Management*, S.R.A., Chicago.
- BAIN J.S., 1969, *Determinazione dei prezzi, distribuzione e occupazione*, Cisalpino, Varese.
- BALLONI V., 1978, *Origini, sviluppo e maturità dell'industria degli elettrodomestici*, Il Mulino, Bologna.
- BALLONI V., CUCCULELLI M., IACOBUCCI D. 1998, “L'industria italiana dell'elettrodomestico nel contesto internazionale”, in *L'industria – rivista di economia e politica industriale*, Anno XIX, n.4, ottobre-dicembre, 1998.
- BONEL M., 1989, “La produzione”, in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.
- BRUSCO S., 1996, *Le armi dei distretti: le fonti dell'innovazione*, Università di Modena.

- BUTERA F. 1999, "Economia e società nell'impresa: <<l'impresa eccellente socialmente capace>>", in *Studi Organizzativi*, n.1.
- BUTTA' C., 1992, "Sviluppo dell'imprenditorialità", in *Sinergie*, n. 28, maggio-agosto.
- CAFFERATA R., 1988, "Ancora su proprietà e controllo: continuità e crisi del ruolo della famiglia dell'imprenditore nell'amministrazione dell'azienda", in *Piccola Impresa-Small Business*, n. 3.
- CAFFERATA R., 1988, *Sistemi ambiente e tecnologia. Come si integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- CAGACE M., GARDIN P., 1986, *Produttività e divario tecnico: ricerca sui fattori di progresso tecnico nell'industria italiana*, Angeli, Milano.
- CASTELLANO C., 1965, *L'industria degli elettrodomestici in Italia*, Giappichelli, Torino.
- CLARK K.B., FUJIMOTO T., 1992, "Product Development Performance", in *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- CODA V., 1984, "La valutazione della formula imprenditoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 82.
- 1986, "Valori imprenditoriali e successo dell'impresa", in Sorci C. (a cura di) *Valori imprenditoriali e successi aziendale*, Giuffrè, Milano.
- COLLESEI U., 1988, "Le strategie di posizionamento: un approccio multidimensionale", in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- 1989, "Il Marketing", in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.
- 1989, *Marketing*, Cedam, Padova.
- CORIGLIANO C., 1994, *Marketing. Strategie e tecniche*, Etas Libri, Milano.
- COZZI G., FERRERO G., 1996, *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino.
- DALLA CHIESA N., 1987, "Una teoria socio-economica dell'imprenditore", in Lorenzoni G.-Zanussi A. (a cura di), *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, Bulzoni, Roma.
- DAWSON L.M., SHAW S.A., 1992, "The Move to Administered Vertical Marketing System by British Retailers' ", in *European Journal of Marketing*, n. 23.
- DIOGUARDI G., 1989, "L'impresa come laboratorio socio-economico", in Sasson E. (a cura di), *Le armi del successo*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- DIOGUARDI G., 1999, "Leadership", in *Studi Organizzativi*, n.1.
- DUBOIS L., 1979, "Le positionnement", in *Revue Française de Marketing*, n. 67.
- FACCIPIERI S., 1988, *Concorrenza dinamica e strategia d'impresa*, Cedam, Padova.
- FACCIPIERI S., 1995, *Sistemi di produzione e contesti nazionali*, Giappichelli, Torino.
- FAZZI R., 1958, *La produzione di massa*, Coppini, Firenze.
- FERRERO G., 1984, *Strategie d'impresa e strutture organizzative di marketing*, ECIG, Genova.
- GRANDO A., 1993, *Organizzazione e gestione della produzione industriale*, Egea, Milano.
- GRANT R.M., 1994, *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- GRANT R.M., 1998, "Impresa e Organizzazione", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 169, settembre-ottobre.
- GURHAN Z., MAHESWARAN C.D., 1999, "The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement", in *Journal of Marketing Research*, November.
- HAN J.K., KIM N., SRIVASTAVA R.K., 1998, "Market Orientation and Organizational Performance: Is innovation Link?", in *Journal of Marketing*, n.4, vol. 62, October.
- KILBI P., 1971, *Entrepreneurship and Economic Development*, Fress Press, New York.
- KOTLER P., 1991, *Marketing Management. Analisi, pianificazione e controllo*, Isedi, Milano.

- KOTONA G., 1964, *L'uomo consumatore*, Etas Compass, Milano.
- LANZARA R., 1988, *Le strategie di flessibilità produttiva*, Giappichelli, Torino.
- LEVITT T., 1983, *The Marketing Imagination*, The Free Press, London.
- LIM J.S., 1998, "Finalmente la televisione digitale", in *Le Scienze*, edizione italiana di *Scientific American*, n.359, luglio.
- LORENZONI, G., 1990, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna.
- MATTELART A., 1996, *La mondialisation de la communication*, Presses Universitaires de France, trad. it. *La comunicazione globale*, Editori Riuniti, Roma, 1998.
- PANATI G., GOLINELLI G., 1988, *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PAOLI M., 1992, *Progresso tecnico e processi innovativi*, Giappichelli, Torino.
- PELLICELLI G., 1986, *Introduzione al marketing*, Giappichelli, Torino.
- PELLEGRINI L., 1990, *Economia della distribuzione commerciale*, Egea, Milano.
- PELLEGRINI L., 1994, *Le marche commerciali*, Végé Ricerche, n. 10.
- PODESTA' S., 1972, "Strategie dell'impresa e marketing mix", in Guatri L. (a cura di), *Manuale di Marketing*, Isedi, Milano.
- PORTER M.E., 1982, *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Milano.
- PORTER M.E., 1987, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- RAVAZZI G. (a cura di), 1979, *Marketing, imprese e società*, Angeli, Milano.
- RAY M.L., 1982, *Advertising and Communication Management*, Isedi, Milano.
- RAY M.L., 1982, *Advertising and Communication Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- RISPOLI M., 1989, "Le opzioni strategiche", in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.
- RISPOLI M., 1998, *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E., 1989, "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione", in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E., 1991, "Il puzzle della qualità", in *Economia e Politica Industriale*, n. 68.
- SALVEMINI S., PILATI M., SODA G., USAI A., 1998, *Televisioni a confronto: organizzazione, decisori e palinsesti nei principali Broadcasters europei*, Rapporto di ricerca, LACEF Bocconi, Milano.
- SARACENO P. (a cura di), 1978, *Economia e direzione dell'impresa industriale*, Isedi, Milano.
- 1978, *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia.
- SCHMENNEN R.W., 1987, *Produzione. Scelte strategiche e gestione operativa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- SCHONBERGER R.J., 1987, *Tecniche produttive giapponesi*, Angeli, Milano.
- SCHUMPETER J.A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- SCICUTELLA M., 1993, *Produzione e logistica nella gestione d'impresa*, Cacucci, Bari.
- SICCA L., 1994, "Evoluzione degli studi di economia d'impresa e dei metodi di ricerca", in *Finanza, Marketing e Produzione*, supplemento al n. 4.
- SILVESTRELLI S., 1982, *Lo sviluppo industriale delle imprese produttrici di mobili in Italia*, Angeli, Milano.
- SILVESTRELLI S., 1989, "L'impianto", in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.

- SILVESTRELLI S.1990, "La tecnologia e la produzione nel sistema d'impresa: un nuovo ruolo strategico", in AIDEA, *La funzione tecnico-produttiva nell'economia d'azienda*, Clueb, Bologna.
- SODA, G. 1998. Rivoluzione tecnologica e inerzie organizzative, in *Sviluppo & Organizzazione*, settembre-ottobre, 1998.
- STANTON W.G.-VARALDO R., 1989, *Marketing*, Il Mulino, Bologna.
- VALDANI E., 1986, *Marketing Strategico*, Etas Libri, Sonzogno.
- VARALDO R.,1979, (a cura di), *Ristrutturazione industriale e rapporti fra imprese*, Angeli, Milano.
- VARALDO R., 1988, (a cura di), *Il sistema delle imprese calzaturiere: struttura e strategie competitive*, Giappichelli, Torino.
- VARALDO R., 1990, "Sulle ambivalenze del problema della qualità", in *Economia e Politica Industriale*, n. 68.
- VOLPATO G., 1989, "L'analisi del settore: aspetti strutturali e dinamici", in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.
- ZINCOTA M., KOTABE M., 1990, "Product Deveolpment. The Japanese Way", in *The Journal of Business Strategy*, vol. 11, n. 6.