

Scelte strategiche per la competitività internazionale nel settore dell'elettronica di consumo

Patrizia Silvestrelli¹

SOMMARIO: 1. Introduzione; 2. Evoluzione del processo competitivo nel settore dell'elettronica di consumo; 3. Il decentramento produttivo nello sviluppo del settore a livello globale; 4. Strategie di diversificazione e sviluppo internazionale; 5. Risorse immateriali e capacità organizzative come fattori di competitività; 6. Il ruolo dell'innovazione tecnologica; 7. Il rapporto industria-distribuzione tra cooperazione e conflitto; 8. La struttura organizzativa come supporto all'internazionalizzazione; 9. Alcune osservazioni conclusive; Riferimenti bibliografici.

1. Introduzione

La globalizzazione è un fenomeno che oggi riguarda in modo diretto o indiretto quasi tutti i settori: le imprese si trovano ad affrontare nuove sfide e dinamiche, che si manifestano non soltanto in relazione alle forze competitive all'interno del settore di appartenenza, ma anche in relazione a quelle che operano in altri comparti industriali.

Con l'avvento della economia della conoscenza, il concetto di globalizzazione dei mercati si riscontra, non soltanto sul piano geografico-economico, ma anche nella forte *interdipendenza settoriale* – talora vera sovrapposizione – tra settori diversi; si sono verificati sovente punti di convergenza e di similarità nelle attività di R&S, di innovazione tecnologica, dei processi produttivi e nei mercati di approvvigionamento. Questo vale da tempo per vari settori produttivi (chimico, farmaceutico, dei cosmetici, ecc.). Ma tale fenomeno si è manifestato più recentemente, con effetti dirompenti nelle strutture industriali, nel settore dell'elettronica di consumo, che interagisce profondamente con quello delle telecomunicazioni e dell'*information technology*. Se da

¹ Ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto.

una parte, queste contaminazioni tra settori rendono più complesse le dinamiche concorrenziali, dall'altra, offrono alle imprese nuove opportunità di crescita, grazie alla condivisione di conoscenze eterogenee, ma complementari, in grado di sviluppare il livello complessivo del know-how tecnologico e le soluzioni organizzative e gestionali delle singole imprese (Anad e Delois, 1996).

Il processo concorrenziale nel comparto dell'elettronica di consumo, oggetto di studio in questo lavoro, è un esempio emblematico di tali problematiche.

Il settore è composto da numerosi sub-settori, che riguardano prodotti diversi ma spesso collegati tra loro, come nel caso dei computer con i televisori e dei telefoni cellulari con le foto camere digitali. Si tratta di mercati globali, dove le imprese che vi operano sono fortemente internazionalizzate (per quanto riguarda sia l'attività produttiva sia la commercializzazione) e i processi innovativi attuati da un competitor influenzano in modo significativo le caratteristiche dei prodotti e gli assetti concorrenziali nei mercati internazionali (Benevolo e Caselli, 2009). La dimensione globale del settore si riscontra anche nel livello della tecnologia che è pressoché standardizzata e nota a tutte le imprese e nel fatto che i comportamenti di acquisto dei consumatori sono tendenzialmente simili in tutti i paesi.

Il dinamismo del settore, determinato principalmente dall'innovazione tecnologica, implica un incremento della concorrenza tra le multinazionali dell'elettronica, dove la disponibilità dei fattori di competitività (*price* e *non price*) diventa fondamentale per la sopravvivenza nei mercati internazionali, nell'attuale situazione di recessione dopo un ventennio di graduale espansione della domanda².

² Ad esempio, nel Mercato Unico Europeo, che è uno dei più ricchi del mondo, l'incremento della domanda è stato considerevole; basti pensare che soltanto nell'insieme di cinque paesi (Germania, Francia, Italia, Spagna e Regno Unito) le vendite dei beni di *consumer electronics* hanno raggiunto 82,9 miliardi di euro nel 2007 (www.airesitalia.it, "Mercato, sostenibilità, innovazione: nuove regole per rilanciare il mercato italiano del Consumer Electronics", Milano, 04-02-2009).

In Italia (che è considerata tra i primi dieci paesi più industrializzati del mondo) la domanda di beni di elettronica di largo consumo è cresciuta in conseguenza del miglioramento del tenore di vita e di nuovi modelli di consumo: i beni e i servizi tecnologici più diffusi sono il televisore, presente nel 96,1% delle famiglie, il telefono cellulare (nel 90,7%), il lettore dvd (nel 63,3%), il videoregistratore (nel 55,7%), il personal computer (nel 54,3%) e l'accesso ad internet (nel 47,3%); tra i beni tecnologici presenti nelle famiglie sono stati rilevati anche

L'obiettivo di questo contributo è di analizzare le *modalità* del processo di internazionalizzazione adottate dalle imprese leader del settore dell'elettronica di consumo e individuare i fattori che ne determinano il vantaggio competitivo.

Questo lavoro costituisce un ulteriore approfondimento di un'indagine empirica svolta dall'autore nel 2008 sulle strategie di produzione e di marketing delle imprese produttrici di apparecchi televisivi. Sulla base dei risultati di ricerca acquisiti in questi ultimi anni, questo paper intende analizzare i più significativi aspetti evolutivi di altri comparti nel macro settore dell'elettronica e rilevare i percorsi strategici, adottati dalle imprese attualmente leader nei mercati dei numerosi prodotti elettronici.

2. Evoluzione del processo competitivo nel settore dell'elettronica di consumo

Il settore è stato caratterizzato da notevoli modificazioni negli ultimi decenni, provocate certamente dall'innovazione tecnologica dei processi produttivi e dei prodotti, ma anche dal processo di concentrazione aziendale³.

Le imprese rimaste nel mercato (ma anche quelle che sono nate negli ultimi venti anni) hanno dimostrato capacità nel saper cogliere i cambiamenti che avvenivano nell'ambiente, che, a sua volta, si è modificato a seguito di un processo di "distruzione creativa" (Schumpeter, 1939) provocato dalle innovazioni sia radicali che incrementali nei processi produttivi e nei prodotti.

L'intero settore e le relative dinamiche competitive si sono trasformati perché alcune organizzazioni sono nate, altre sopravvissute, altre ancora scomparse. Queste variazioni sono avvenute non solo nel

l'antenna parabolica (nel 33,1%), la videocamera (nel 28,3%) e la consolle per videogiochi (nel 20,1%) (Istat, "Cittadini e nuove tecnologie, Roma, 2009).

³ Il processo di concentrazione che ha caratterizzato il settore è iniziato già all'inizio degli anni ottanta, ma è stato notevolmente accelerato negli anni novanta dallo sviluppo delle multinazionali dell'Est Asiatico e, negli anni duemila, dalle grandi imprese cinesi e indiane. Ciò ha modificato sostanzialmente le dinamiche concorrenziali a livello mondiale per quanto riguarda sia il grado di concentrazione del settore, sia le modalità della concorrenza nello spazio e nel tempo.

tempo, ma anche nello *spazio*, perché sono mutate *le proporzioni* in cui un'impresa sta all'altra, le caratteristiche sub-sistemiche, che determinano il vantaggio di una tipologia di organizzazione rispetto all'altra e, infine, il diverso modo in cui le parti in gioco interagiscono e competono (Cafferata, 2010).

Un esempio delle trasformazioni avvenute nel settore in oggetto è costituito dal televisore. In particolare, il processo concorrenziale svoltosi negli ultimi anni ha visto un aumento della quota di mercato delle società sud coreane, una riduzione delle quote di quelle giapponesi e un significativo incremento percentuale delle quote di quelle cinesi⁴. In proposito, secondo dati del primo trimestre 2012, la multinazionale cinese TCL Multimedia ha raggiunto il quinto posto nella classifica dei più grandi produttori al mondo di apparecchi ad lcd, raggiungendo una quota di mercato del 5,6% a livello globale⁵. Tale risultato è destinato ad migliorare grazie all'accordo con la multinazionale olandese Ikea. Questa forma di collaborazione prevede la fornitura da parte di TCL di apparecchi televisivi e di accessori elettronici che con un nuovo marchio "Uppleva" saranno integrati nelle strutture mobiliere offerte dal distributore olandese.

Negli ultimi due anni l'industria giapponese di apparecchi televisivi ha manifestato varie scelte strategiche, in risposta alla crisi dei mercati internazionali (Arnold, 1985; Anad e Delois, 1996): la Hitachi abbandona la produzione di televisori, la Panasonic ha chiuso una grande fabbrica di pannelli al plasma ed ha venduto un impianto per la fabbricazione di pannelli lcd, mentre la Sony cerca risorse finanziarie da investire in altri settori. Attualmente le leader nel comparto dei televisori sono due coreane la Samsung e la LG, che detengono le quote di mercato maggiori a livello internazionale. Altre società tentano di rilanciare le vendite in specifiche nicchie di mercato – ad esempio, la Sharp produce apparecchi di grandi formati, la Toshiba ha progettato

⁴ In particolare, in un recente articolo, sono state confrontate le quote di mercato e le variazioni di queste tra la fine del 2010 e la fine del 2011. E' stato rilevato che la Samsung detiene la leadership mondiale con una quota del 20%, che è aumentata del 12%, segue la LG con una quota del 13% che ha presentato un incremento del 6%, mentre le Sony (con il 9%) ha visto ridurre la sua quota del 6%; minori risultano le quote delle marche cinesi (TCL, Hi-Sense, Skyworth e Haier, ecc.), che però sono cresciute del 34% (Faggiano R., "2012: fuga dalla tv. Ecco come il mercato si sta concentrando", *Il Sole 24 Ore*, 01/02/2012).

⁵ Di Felice G., *Display Tv Color*, del 01/06/2012 su dati "Display Search".

un tv 3D (senza il supporto tecnico degli appositi occhiali), la Sony ha lanciato un nuovo modello crystal-led che è una variante del tradizionale pannello led – anche se tali innovazioni non sembrano sufficienti per compensare le perdite economiche degli ultimi anni.

I competitor europei non reggono il confronto nei mercati di massa internazionali e si affidano a originali strategie funzionali o a ristretti segmenti di mercato: la Loewe fonda la propria competitività sul *design*, la Bang&Olufsen si rivolge con articoli di alto prezzo ad una clientela di élite, mentre la Philips sta costituendo nuove joint venture con altre aziende del settore⁶.

Quasi in ogni comparto dell'industria elettronica, la struttura di mercato è un oligopolio differenziato molto dinamico, dove le poche imprese leader lottano per mantenere la propria posizione e, quando possibile, sottrarre (seppur temporaneamente) quote di mercato ai concorrenti. Si tratta di un mercato controllato da poche multinazionali con *brand globali* (come Sony, Philips, HP, Apple, Samsung, Nokia, TCL, Sharp, Panasonic, Pioneer, Toshiba, Acer e LG), che sono in grado di determinare il tasso di innovazione dei prodotti e di orientare i gusti dei consumatori.

In linea generale, sembra che i prodotti “globali” – raramente differenziati per paese, omogenei a livello internazionale come *brand image* e modalità di consumo e soggetti a mirate variazioni di prezzo – siano in grado di resistere alla attuale crisi dei consumi (Castaldo e Verona, 2000). Si riscontrano tuttavia alcune differenze tra i volumi di vendita di alcuni prodotti rispetto ad altri⁷.

Per quanto riguarda i telefoni cellulari si rileva un trend positivo. Nel secondo trimestre 2012 il mercato mondiale della telefonia mobile è cresciuto di circa l'1%, passando a 406 milioni di dispositivi rispetto ai 401,8 milioni rilevati nello stesso periodo del 2011. Tale incremento è dovuto principalmente alla diffusione dei cellulari di nuova generazione (smartphone) prodotti prevalentemente dalle multinazionali Apple e Samsung, che si pongono come leader nel mercato, realizzando il 50% delle vendite totali nel mondo.

⁶ Faggiano R., “2012: fuga dalla tv. Ecco come il mercato si sta concentrando”, *Il Sole 24 Ore*, 01/02/ 2012.

⁷ Le informazioni sono tratte dal sito www.webnews.it su dati dell'*International Data Corporation* (2012).

Differente è invece il caso degli apparecchi televisivi, le cui vendite hanno avuto un decremento significativo iniziato già nel 2011 e che tende ad accentuarsi nel primo trimestre 2012⁸.

Comunque, anche le vendite di altri prodotti hanno registrato una graduale riduzione. Emblematico è il caso di navigatori satellitari, macchine fotografiche, videocamere, orologi e calcolatrici digitali. La motivazione di tale flessione va ricercata nel fatto che le funzioni offerte da questi apparecchi si trovano ora incluse nei prodotti di telefonia mobile, che quindi vengono preferiti dal consumatore in quanto più innovativi e completi nelle opzioni offerte. Si nota in proposito come l'innovazione tecnologica generi fenomeni di *cannibalismo* tra prodotti diversi ma sovrapponibili in termini di funzioni offerte; i prodotti più innovativi sono quindi in grado di compromettere i volumi di vendita di altri prodotti, andando a sostituirci quasi completamente la funzione per il consumatore.

Tali problematiche vengono confermate anche dai manager dei grandi distributori specializzati nella vendita degli articoli di elettronica di consumo⁹. Secondo l'*Associazione italiana retailer elettrodomestici specializzati*, le vendite dei negozi associati (come Eldo, Elite, Euronics, Expert, Gre, Mediamarket e Unieuro) hanno riscontrato una flessione delle vendite dell' 8,3%, dagli 11 miliardi del 2010 si è pas-

⁸ Un aspetto interessante è che la struttura dell'ampio settore dei beni elettronici di consumo può essere meglio compresa se si adotta un approccio analitico che contempli anche le interdipendenze tecnologiche e competitive fra aziende operanti in comparti diversi ma collegati tra loro. È il caso del televisore che si trova ad affrontare la minaccia di prodotti sostituiti, costituiti da tipologie di beni tecnologici di ultima generazione, che possono essere utilizzati per usufruire anche del servizio televisivo (ad esempio, tablet, computer e cellulare). Infatti, tale minaccia ha contribuito alla realizzazione di nuovi elementi di realizzazione degli apparecchi tv, come il grande schermo (di LG), la gamma di colori più lucenti (di Sharp), un design più attraente (di Bang&Olufsen) o il televisore ecologico di Telefunken.

⁹ In questo settore, i distributori rappresentano per le imprese industriali una fondamentale fonte di informazione, soprattutto in considerazione del fatto che i produttori di articoli di elettronica di consumo sono localizzati nei paesi dell'Est Asiatico e, pur organizzando filiali commerciali e centri di assistenza nei vari paesi, non sono in grado di monitorare capillarmente i vari mercati nazionali. Le imprese commerciali sono quindi essenziali per rilevare l'andamento dei mercati locali. In proposito si veda lo studio promosso dall'*Associazione italiana retailer elettrodomestici specializzati* in collaborazione con la società di consulenza Accenture (www.aires.it/2012).

sati a circa 10 miliardi nel 2011; nel 2012 si presume un ulteriore calo tra il 5 e il 10% rispetto al 2011¹⁰.

L'accresciuta complessità del processo concorrenziale rende interessante l'analisi economica non solo delle difficoltà incontrate dalle imprese, ma anche delle fonti del vantaggio competitivo nell'elettronica di consumo.

3. Il decentramento produttivo nello sviluppo del settore a livello globale

La fabbricazione degli articoli di elettronica di consumo è stata caratterizzata, specialmente nei primi anni di sviluppo del settore, dall'utilizzo di sistemi di produzione integrati verticalmente. Tale strategia ha permesso alle imprese di generare efficaci innovazioni nell'ambito dei propri contesti nazionali e, allo stesso tempo, di sviluppare le conoscenze e le competenze necessarie per realizzare successivamente la strategia di decentramento produttivo¹¹.

Dagli anni settanta in poi, le imprese hanno realizzato con sempre maggiore intensità politiche di decentramento produttivo e di delocalizzazione della produzione verso i paesi che consentivano la riduzione dei costi (prevalentemente costi di manodopera), il conseguimento di economie di scala e l'accesso a nuovi mercati di sbocco (Doz, 1986; Caroli, 2000). Questa opzione strategica può essere considerata non tanto come una soluzione all'inefficiente gestione interna delle fasi di produzione, ma come una scelta pianificata e "ricercata" dalle imprese al fine di impiegare le risorse aziendali prevalentemente nelle

¹⁰ La contrazione delle vendite spinge le imprese della grande distribuzione specializzata ad effettuare strategie di razionalizzazione delle attività, che sovente comportano la chiusura dei negozi meno competitivi e la riduzione dell'assortimento. Il taglio dei costi viene conseguito anche mediante la diminuzione del personale dipendente. Sempre più frequenti sono in casi in cui si verifica una riduzione dei contratti lavorativi a tempo determinato, privilegiando contratti per un giorno, un weekend o nei brevi periodi dell'anno quando l'affluenza nei punti vendita è maggiore.

¹¹ La scelta di integrazione o di decentramento rappresenta per l'impresa il tipico e ben noto dilemma del *make or buy*; questa scelta si fonda sul presupposto che le attività vengono integrate nell'impresa, quando i costi per organizzare e gestire queste attività sono inferiori ai costi di acquisizione di quelle attività sul mercato di approvvigionamento, cioè ai cosiddetti 'costi transazionali' (Williamson, 1971).

attività ritenute più strategiche ed esternalizzare quelle meno critiche (Gregori, 2001).

La motivazione alla base di questo percorso internazionale ha avuto due fasi specifiche, caratterizzate da logiche di espansionismo molto diverse (Silvestrelli, 2008). I primi investimenti realizzati dalle imprese americane ed europee erano generati da un orientamento *market seeking*, con l'obiettivo di incrementare i volumi di produzione per soddisfare la crescente domanda di articoli di elettronica nei paesi più vicini geograficamente (e quindi più simili in termini di domanda di consumo). Al contrario, la seconda ondata di investimenti è stata stimolata da una logica *cost-saving* e si è attuata verso i paesi dell'Est Asiatico, che consentivano alle imprese leader del settore di sfruttare i vantaggi derivanti dal basso costo della manodopera e dalla "permeabilità" dei contesti economico-sociali ancora in via di sviluppo (Chang, 1995).

Le due logiche sono coerenti con la strategia di internazionalizzazione basata sul decentramento, che in realtà si esprimono in una varietà di differenti soluzioni poste in un *continuum* tra due estremi (Grandinetti, 1998, 694): 1) il decentramento delle attività a valle della catena del valore, cioè più vicine ai mercati di sbocco; 2) la localizzazione completa (o parziale) della catena del valore in uno o più paesi dove intende operare.

Nel processo di internazionalizzazione i paesi asiatici avevano quindi rilevanza in quanto centri di produzione e non in qualità di mercati di consumo, visto che gli articoli di elettronica prodotti venivano poi esportati verso i paesi occidentali per soddisfarne la domanda locale. Ciò conferma il fatto che *non sempre all'internazionalizzazione produttiva segue l'internazionalizzazione commerciale*.

È soltanto verso la fine degli anni ottanta che i paesi asiatici sono diventati mercati di consumo particolarmente interessanti. Gli investimenti effettuati in quelle aree dalle imprese europee hanno contribuito non soltanto allo sviluppo del settore a livello mondiale, ma anche alla crescita di economie in via di sviluppo e delle organizzazioni ivi localizzate (Varaldo, 2001; Gao e Tisdell, 2005). Lo sviluppo economico di paesi come Taiwan e Corea del Sud prima, India e Cina successivamente, dimostra che gli investimenti diretti esteri non esau-

riscono la loro valenza strategica nell'ambito di un processo unidirezionale della diffusione della tecnologia e del prodotto dai paesi più sviluppati a quelli meno sviluppati; piuttosto, questi possono contribuire alla crescita delle aree territoriali meno sviluppate e dare impulso all'imprenditoria locale (Kogut, 1991; Vaccà e Varaldo, 2000).

Il progressivo trasferimento non tanto di prodotti, quanto di conoscenze tecnologiche e di know-how, ha quindi portato allo sviluppo di numerose imprese asiatiche. Sfruttando le risorse e le competenze acquisite, tali imprese hanno realizzato una strategia di integrazione verticale "discendente", diventando produttori non più soltanto di parti e componenti elettronici, ma anche di prodotti finiti, compromettendo la sopravvivenza delle multinazionali occidentali (Silvestrelli, 2011).

Questo fenomeno evolutivo mostra che l'innovazione tecnologica tende a svilupparsi e diffondersi più facilmente nelle imprese e nei contesti economico-sociali in cui i processi produttivi si realizzano e i prodotti fabbricati vengono venduti (Cozzi, Gambardella e Vaccà, 1996; Buttà e Schillaci, 2003; Frey, Cerruti e Binci, 2012). Questa considerazione si rivela ancor più significativa se si considera che attualmente la produzione mondiale di articoli di elettronica finiti e dei componenti è concentrata nei paesi dell'Est Asiatico.

Le innovazioni, quindi, non sono sempre realizzate dalle imprese leader, ma possono invece essere attuate anche da aziende che operano nei paesi inizialmente "colonizzati". Le imprese che nel passato avevano subito le forze competitive del mercato, oggi hanno la leadership nel settore, mentre quelle che inizialmente controllavano il settore hanno oggi perso competitività e, in diversi casi, sono state costrette a cessare la propria attività¹².

Il decentramento produttivo è una strategia tutt'oggi ampiamente adottata dalle imprese leader e coinvolge nuovi contesti territoriali, come Indonesia, Thailandia e Filippine e le imprese terziste ivi loca-

¹² Il fenomeno della nascita di nuove imprese e dell'uscita dal mercato di altre mette in luce il forte processo di *selezione naturale* che ha caratterizzato le imprese nei diversi comparti del settore dell'elettronica di consumo. Le imprese che sono nate e sopravvissute alla *liability of newness* hanno progressivamente rafforzato le proprie competenze, alla continua ricerca di nuove soluzioni per realizzare uno sviluppo qualitativo e quantitativo; esse sono oggi soggetti attivi del cambiamento evolutivo e, se possibile, strumento attivo di esclusione delle organizzazioni più deboli (Cafferata, 2009).

lizzate. È interessante notare che, nonostante la elevata parcellizzazione dei processi produttivi e il coinvolgimento di numerose unità produttive, la produzione mondiale di componentistica e di prodotti finali di elettronica viene realizzata nell'*intera* area asiatica. Si tratta di un "cluster sovra-nazionale" composto da centri produttivi, divisioni di R&S, unità strategiche e centri di ricerca appartenenti a diverse imprese che, in alcuni casi, sono legate da rapporti cooperativi e, in altri casi, instaurano relazioni competitive (Vicari, 1991).

Il fenomeno del decentramento produttivo è, come in passato, stimolato dall'esigenza delle imprese di ridurre i costi di produzione; tuttavia, la motivazione va anche cercata nella possibilità di conseguire "economie esterne" (vantaggi di localizzazione), derivanti dalla vicinanza a unità produttive, centri di R&S e filiali commerciali di altre multinazionali. La scelta del "dove" delocalizzare riguarda infatti non tanto il singolo paese, ma un'*area territoriale* in grado di offrire opportunità di crescita. Per questa ragione, si può dire che il decentramento segue sempre più una logica *resource seeking*, basata sulla possibilità di conseguire vantaggi derivanti dalle molteplici sinergie, generate dalla vicinanza geografica ad altre imprese.

4. Strategie di diversificazione e sviluppo internazionale

La strategia di diversificazione della produzione consiste nell'aggiunta di nuove linee nella gamma dei prodotti realizzati dall'impresa o addirittura nell'entrata in nuovi settori. Quando la diversificazione viene attuata a livello internazionale, le scelte strategiche non riguardano soltanto in *quali business* investire, ma anche in *quali paesi* e con *quali modalità*. Ciò implica che l'impresa deve definire e metter in atto le azioni di *corporate strategy* per raggiungere il vantaggio competitivo, selezionando e gestendo un gruppo di business diversi in vari settori e varie combinazioni di prodotto/mercato (Porter, 1987). Pertanto, la scelta di diversificare pone inevitabilmente anche il problema di una *coerente allocazione delle risorse* nelle diverse attività dell'impresa.

Nel settore dell'elettronica, le imprese leader sembrano adottare strategie di diversificazione con *differenti gradi di correlazione* tra

una linea produttiva e un'altra. Mentre alcune tendono a focalizzarsi su poche famiglie di prodotti tra loro simili, altre utilizzano la strategia di diversificazione "non correlata", offrendo nel mercato prodotti tra loro molto diversi, sia dal punto di vista dei processi produttivi e della tecnologia, sia dal punto di vista del mercato di destinazione (consumatore o impresa). In proposito, le multinazionali Apple e Samsung rappresentano due esempi emblematici. Mentre l'impresa americana Apple è focalizzata nella produzione di poche linee e modelli di telefonia mobile e di computer, il gruppo sud-coreano Samsung opera in diversi settori, da quello elettronico a quello chimico, dal settore metalmeccanico a quello assicurativo, e quindi con mercati di destinazione molto diversi. Inoltre, prendendo in considerazione il comparto della telefonia mobile, le due imprese si differenziano anche per il grado di profondità della gamma produttiva: Apple propone nel mercato pochi modelli e varianti di telefoni, rivolti ai segmenti più alti del mercato; al contrario, Samsung offre un'ampia varietà di modelli, al fine di soddisfare un numero maggiore di segmenti del mercato a livello internazionale.

Pur perseguendo una differente strategia, entrambe hanno raggiunto una posizione di leadership globale nella produzione e nella commercializzazione di prodotti di telefonia mobile di nuova generazione. Ciò sembra dimostrare che, qualunque sia il livello di diversificazione, l'aspetto fondamentale è la capacità dell'impresa di sfruttare il bagaglio di esperienza e le *core competences* acquisite e sviluppate nel tempo (Hamel e Prahalad, 1990). I benefici della strategia di diversificazione possono quindi essere misurati in relazione alle *connessioni strategiche* tra le differenti risorse e competenze utilizzate dall'impresa per operare in business e contesti diversi (Verdin e Williamson, 1994).

La strategia di diversificazione può essere però attuata anche mediante l'ampliamento delle *attività* aziendali nell'ambito della stessa catena del valore, (anche a livello internazionale). Il processo di integrazione verticale "discendente", attuato dalle imprese asiatiche, che da fornitori si sono trasformate nel tempo in concorrenti diretti, rappresenta in sostanza una vera e propria diversificazione produttiva, poiché ha implicato uno sviluppo dimensionale ed ha coinvolto nuove

attività, nonché mercati di sbocco diversi da quelli sui quali le imprese operavano precedentemente.

Da quanto finora argomentato, ci sembra che la strategia di diversificazione della produzione, delle attività e delle aree geografiche in cui operare, offre alle imprese opportunità di sviluppo, ma richiede anche uno sforzo maggiore per comprendere e gestire le dinamiche concorrenziali nei vari paesi e le caratteristiche del mercato di consumo locale¹³.

In termini operativi, non risulta tuttavia facile per i manager coniugare l'attenzione alle strategie delle imprese concorrenti con l'esigenza di monitorare i mercati di consumo. La capacità di attrarre e mantenere fedeli i consumatori da una parte, e l'intento di essere più veloci dei concorrenti dall'altra, richiedono un pensiero strategico che solo le imprese eccellenti possiedono, in quanto in grado di sfruttare in modo sinergico le proprie capacità distintive con le opportunità offerte dal mercato.

Seppur attente alle esigenze del mercato di consumo, le imprese produttrici di articoli di elettronica sembrano attuare le proprie scelte strategiche prevalentemente in funzione delle azioni dei concorrenti¹⁴; ciò al fine di individuare spazi del mercato "liberi" e scoprire eventuali "vuoti di domanda" che consentano un incremento della quota di mercato (Lambin, 2007; Brondoni, 2009).

¹³ Il mercato dell'elettronica di consumo è molto dinamico e instabile a causa dei processi di innovazione tecnologica e non è sempre facile misurare la dimensione della domanda e gli eventuali segmenti, cogliendone tempestivamente i cambiamenti. Le imprese del settore solitamente definiscono il target di mercato mediante l'utilizzo di criteri *socio-demografici* (sesso, età, classe sociale, livello di istruzione), criteri *psicografici* (personalità, valori socio-culturali e stile di vita) e criteri *economici* (reddito e professione). Tuttavia, il mercato non è costituito da segmenti così definiti, ma piuttosto da gruppi di consumatori instabili e che variano le proprie preferenze in relazione all'innovazione dei prodotti, alla fedeltà alla marca e alle caratteristiche sociali, culturali ed economiche del paese nel quale risiedono.

¹⁴ Osservando i cambiamenti avvenuti nel settore negli ultimi quindici anni e la velocità con la quale si è sviluppata la tecnologia, è plausibile pensare che sono stati i cambiamenti tecnologici a determinare le modificazioni nel mercato di consumo e nelle strategie delle imprese. Nei primi anni di sviluppo del settore la logica che guidava le imprese era sostanzialmente *demand pull*, mentre oggi l'approccio è più *technology push*. L'ambiente scientifico-tecnologico è infatti in grado di generare nuovi prodotti con una velocità maggiore rispetto al passato, introducendoli talvolta nel mercato indipendentemente dalla capacità dei consumatori di accogliere efficacemente tali innovazioni (Paoli, 1992; Grando, 2001).

Si pone qui il dilemma se un'impresa eccellente possa essere contemporaneamente *competition-oriented* e *customer-oriented*; come osservato da Day (2007), l'impresa che si focalizza unicamente nella lotta competitiva rischia di ridurre la propria redditività, ad esempio, diminuendo il prezzo al consumo dei propri prodotti per erodere quote di mercato ai concorrenti; allo stesso tempo, in un orientamento al mercato, è chiaro che tutte le azioni dell'impresa sono volte a soddisfare (e talvolta anticipare) i bisogni del consumatore, la cui percezione relativamente ai prodotti offerti dall'impresa viene comunque misurata in relazione all'offerta delle altre imprese concorrenti.

In tal senso, i due aspetti sono tra loro strettamente collegati e contestualmente riscontrabili nel comportamento delle imprese leader del settore dell'elettronica di consumo. Queste hanno conseguito infatti un vantaggio competitivo, grazie alla capacità di monitorare e rispondere alle esigenze del mercato da una parte, e all'abilità di anticipare gli avversari e ridurre la loro forza competitiva nel mercato dall'altra. La maggiore o minore capacità dell'impresa di imporsi nel suo mercato di riferimento – e quindi la sua competitività – è infatti una questione di *grado*, dal momento che la competitività dell'impresa può essere misurata soltanto *in relazione* a quella degli altri competitor (Cafferata, 2009).

Il decentramento produttivo e la diversificazione rappresentano le principali strategie che hanno permesso alle imprese oggi leader nel settore di realizzare sistemi di produzione più efficienti e rafforzare la propria posizione nei mercati internazionali. Allo stesso tempo, tali strategie rappresentano i fattori che hanno contribuito a modificare – insieme all'innovazione tecnologica – le caratteristiche strutturali del settore. Tuttavia, questi percorsi di crescita possono essere attuati in presenza di un pool di competenze distintive acquisite e sviluppate nel percorso di sviluppo aziendale. Tali competenze riguardano la capacità dell'impresa di organizzare efficientemente ed efficacemente le attività aziendali nel gruppo diversificato, gestire le relazioni con i fornitori e con i distributori, innovare i processi e i prodotti e sviluppare un rapporto di fiducia con i consumatori.

Il ruolo di tali risorse e competenze per il conseguimento del vantaggio competitivo viene esaminato nei paragrafi seguenti.

5. Risorse immateriali e capacità relazionali come fattori di competitività

La competitività dell'impresa nei mercati internazionali dipende sempre più da una serie di fattori che sono riconducibili non solo alla disponibilità di risorse materiali, ma anche ad un insieme di conoscenze, competenze e capacità legate al processo di sviluppo 'storico' dell'impresa più che all'acquisizione dei fattori produttivi.

Nel settore dell'elettronica di consumo, le risorse materiali – come le fonti di approvvigionamento di materie prime e di componenti, gli impianti di produzione, gli intermediari commerciali e la tecnologia – possono essere acquisibili sul mercato in modo relativamente facile; ad esempio, la tecnologia necessaria per la produzione di apparecchi a cristalli liquidi e al plasma è ormai nota a tutte le imprese e il grado di competitività dipende soltanto dalla possibilità di differenziare il prodotto (grazie a modifiche marginali e incrementali) o di ridurre il prezzo mediante le iniziative promozionali.

Sono invece le risorse immateriali a giocare un ruolo critico per la competitività, perché permettono all'impresa di differenziarsi dai concorrenti, grazie ad un sistema strettamente integrato di singole risorse immateriali (come patrimonio di marca, sistema informativo e cultura d'impresa) dove ciascuna componente intangibile trae valore dalle altre e ad esse si connette in vario modo (Brondoni, 2009).

Si possono individuare alcune importanti risorse immateriali che sono alla base della competitività delle imprese leader nel mercato dell'elettronica di consumo:

- un *forte orientamento alla ricerca scientifica e all'innovazione tecnologica*, sostenute sia dagli investimenti realizzati da ogni singola impresa, sia dai vantaggi derivanti dalle relazioni cooperative tra imprese della filiera e centri di ricerca specializzati, con cui condividere e sviluppare la conoscenza;
- le *relazioni di cooperazione con i distributori specializzati* nella vendita al dettaglio di articoli di elettronica di consumo, considerati come partner fondamentali, non soltanto per

- la commercializzazione e la promozione dei prodotti, ma anche per ottenere informazioni su preferenze e gusti dei consumatori e su modi e tempi d'acquisto;
- la creazione di *network di fornitura internazionali*, talora basati su rapporti cooperativi con imprese fornitrici di componentistica, talora costituiti da organizzazioni di proprietà delle stesse imprese di produzione;
 - una *costante attenzione alla gestione della brand image*, che viene supportata da mirate politiche di comunicazione; queste sono finalizzate ad informare e attrarre il consumatore finale, nonché a promuovere il prodotto verso le altre imprese della filiera e gli stakeholders, rafforzando così il *patrimonio di marca*;
 - la *definizione di strutture organizzative flessibili e transnazionali*, in grado, da una parte, di cogliere le opportunità dei singoli mercati-paese, pianificare mirate politiche commerciali e rispondere rapidamente alle azioni dei concorrenti locali, e dall'altra, mantenere centralizzato l'indirizzo gestionale-strategico e l'unitarietà della cultura manageriale nell'intero gruppo aziendale.

Pur restando le risorse tangibili la base indispensabile per lo svolgimento dell'attività economica, queste assumono "reale" valore nelle *modalità* con cui sono tra loro combinate, *anche* in relazione alle risorse intangibili, come la cultura organizzativa, la capacità di creare e gestire l'innovazione, le procedure aziendali e la conoscenza. Il tempo necessario per creare tali competenze (esperienza e apprendimento), la difficoltà di misurarle singolarmente e gli strumenti utilizzati per il loro sviluppo (persone, mezzi e processi) rendono gli *intangibile assets* elemento costituente la cultura d'impresa e significativa fonte del vantaggio competitivo.

Per comprendere meglio tali problematiche, nei paragrafi seguenti viene esaminato il ruolo della principali risorse immateriali, che hanno determinato il successo aziendale.

6. Il ruolo dell'innovazione tecnologica

L'innovazione tecnologica rappresenta il *driver* di sviluppo del settore dell'elettronica e la fonte del vantaggio competitivo delle multinazionali leader nel mercato.

Per i produttori di articoli di elettronica non è però facile gestire il processo innovativo in relazione al mercato; ciò almeno per due ragioni: 1) non esistono significativi spazi di mercato "liberi"; 2) la permanenza nel mercato di un articolo di elettronica è relativamente breve.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il settore è caratterizzato ormai da un eccesso di offerta e la maggior parte dei comparti (come quello delle fotocamere digitali e degli apparecchi televisivi) sono nella fase di maturità; la sopravvivenza dei prodotti è quindi determinata dalle innovazioni incrementali effettuate nelle prestazioni e nelle modalità di utilizzo congiunto con altri articoli elettronici (come il televisore con la videocamera e il telefonino con il computer). In alcuni casi, come quello della telefonia mobile e dei nuovi dispositivi informatici (come l'i-pad), l'innovazione ha invece contribuito allo sviluppo del settore, generando nuovi prodotti e stimolando la domanda.

Relativamente al secondo aspetto, il problema è riconducibile all'obsolescenza dei prodotti, che nel settore dell'elettronica è un fattore critico. Il ciclo di vita dei diversi modelli viene "scandito" dal processo di obsolescenza tecnologica pianificata, che rappresenta lo strumento mediante il quale le imprese leader possono controllare e modificare le varie fasi del ciclo, accelerandone o ritardandone la sequenza (Ayres e Steger, 1985).

Determinante risulta anche il momento in cui il prodotto innovativo viene inserito nel mercato. La capacità di gestire la variabile *tempo* costituisce un fattore critico per le imprese operanti del settore, caratterizzato sempre più da una "*time-based competition*". Ciò riguarda non soltanto la maggiore velocità del processo decisionale aziendale e nell'introduzione nel mercato di prodotti differenziati e innovativi ("*time to market*"), ma anche il "momento giusto" in cui diffondere l'innovazione (Paniccia, 2006). Tale obiettivo viene raggiunto quando c'è "coerenza temporale" tra pianificazione dell'innovazione, capacità produttive dell'impresa, debolezza dei competitor nel "percepire"

eventuali spazi di mercato e propensione dei consumatori ad accogliere il nuovo prodotto.

Inoltre, la gestione dell'innovazione tecnologica e l'introduzione di nuovi prodotti richiedono la conoscenza dei tempi di reazione del mercato – data la velocità con cui si attiva il processo di imitazione da parte delle imprese follower – in modo da sfruttare le potenzialità dell'innovazione, fino a quando il livello di redditività non viene compromesso dai concorrenti-imitatori (Brondoni, 2009).

Il problema dell'imitazione è un aspetto critico in questo settore poiché la competitività si basa prevalentemente nella capacità dell'impresa produttrice di creare innovazione e offrire sul mercato prodotti differenti dai concorrenti.

Sebbene vi siano diverse forme di cooperazione tra le imprese per lo sviluppo della tecnologia, la condivisione non riguarda quelle conoscenze specifiche che sono fonte delle competenze distintive. Un caso emblematico è rappresentato dalle multinazionali Sony e Sharp, che hanno mantenuto i centri di ricerca all'interno del proprio contesto aziendale, così da non diffondere quelle conoscenze tecnologiche critiche che costituiscono un elemento differenziale rispetto ai concorrenti.

Le competenze nella gestione della tecnologia si fondano infatti sia su elementi espliciti e tangibili (come gli impianti, gli strumenti informatici, i dati e le informazioni), sia su elementi taciti e intangibili (come l'esperienza, l'apprendimento e le capacità umane e professionali delle persone); questi ultimi non hanno codici di linguaggi precisi – come avviene invece per le conoscenze “codificate” – e non possono essere trasferiti, se non attraverso i soggetti o le organizzazioni che le hanno prodotte (Gambardella, 1999, 54).

La condivisione della conoscenza e il problema dell'appropriabilità delle innovazioni sono aspetti complessi nel settore dell'elettronica di consumo. Si pensi al recente scontro legale (ancora in via di risoluzione) che ha visto coinvolti i colossi dell'elettronica Apple e Samsung, in cui la prima accusava la seconda di aver violato i brevetti sul design dell'iPad nel produrre i tre modelli di Galaxy Tab.

Dall'indagine svolta risulta che alcune imprese sono orientate verso un “ridimensionamento” della strategia di decentramento produttivo, a favore di un *processo di insourcing*, che coinvolge non soltanto

l'attività di R&S, ma anche l'attività di *produzione*. Questo è un fenomeno manifestatosi negli anni duemila, in contrasto con la nota tendenza a decentrare le fasi del processo produttivo meno critiche e de-localizzare le attività presso altri paesi alla ricerca di vantaggi comparati. Significativo è il caso delle multinazionali giapponesi Toshiba, Matsushita e Sharp le quali tra il 2004 e il 2005 hanno avviato la costruzione di numerosi stabilimenti produttivi in Giappone, con l'obiettivo di sfruttare i vantaggi derivanti dalle *economie di esperienza*, legate alla conoscenza del contesto nazionale (utilizzo di personale specializzato locale, maggiore controllo della qualità e vicinanza tra luogo di produzione e luogo di consumo).

Se è vero che il settore è fortemente condizionato dall'innovazione tecnologica e dal ritmo con cui questa può determinare la sopravvivenza o il declino dei prodotti, è anche vero che, oltre alle dinamiche concorrenziali e agli orientamenti del mercato di consumo, il vantaggio competitivo delle imprese viene influenzato anche dal "potere contrattuale" delle aziende di distribuzione.

7. Il rapporto industria-distribuzione tra cooperazione e conflitto

Gli intermediari commerciali svolgono un ruolo critico nella distribuzione dei prodotti di elettronica di consumo, specialmente in considerazione del fatto che la commercializzazione di questi articoli oggi viene svolta prevalentemente dalle imprese della grande distribuzione organizzata. Queste aziende rappresentano una "forza competitiva" per le imprese di produzione, poiché sono in grado di realizzare ingenti volumi di vendita e sviluppare autonome politiche commerciali innovative; essendo dotate di elevate risorse economico-finanziarie e notevoli capacità gestionali, tali organizzazioni possono compromettere il successo di un prodotto nel mercato.

Non è infatti sufficiente per l'impresa industriale realizzare un prodotto di elettronica qualitativamente valido e gradito ai consumatori, se tale prodotto non viene poi commercializzato in modo adeguato, rendendolo "più appetibile" rispetto a quello dei concorrenti. Le strutture della grande distribuzione sono oggi in grado di offrire una serie di servizi innovativi per stimolare l'acquisto del consumatore.

Il distributore di beni di consumo elettronici è divenuto un cliente da attrarre e soddisfare nelle sue richieste, piuttosto che un semplice intermediario che l'impresa industriale può scegliere per distribuire i propri prodotti (Burresi, Aiello, Guercini, 2000), con la consapevolezza che è conveniente un rapporto di collaborazione e che i conflitti vanno attenuati¹⁵.

Le tecniche di *merchandising* e gli strumenti di *marketing esperienziale* vengono definiti in genere dalle imprese commerciali, in base all'immagine di marca dei prodotti e all'esigenza di disposizione delle categorie merceologiche nel punto vendita. Il posizionamento degli articoli di elettronica è tale da attrarre e coinvolgere il consumatore mediante nuove modalità di presentazione del prodotto, che offrono la possibilità di "sperimentare" le prestazioni e di "emozionare" già nel momento della prova nel punto vendita¹⁶.

Questo aspetto rappresenta un elemento problematico nella relazione produttore-distributore, poiché la politica di esposizione dei prodotti è finalizzata sostanzialmente a rendere piacevole la permanenza del consumatore nel punto vendita e, possibilmente, indurlo a comprare. L'intermediario commerciale è quindi in grado di indirizzare il con-

¹⁵ Emblematica è l'osservazione del responsabile marketing della Sony Italia, il quale afferma «sovente ci trovavamo nella condizione di svendere i nostri prodotti pur di distribuirli, ma oggi abbiamo compreso che questa non è una strategia vincente nel lungo periodo per la nostra azienda, perché in tal modo non riusciamo ad ottenere un adeguato ritorno economico. Negli ultimi anni le aziende distributrici hanno aumentato il loro potere contrattuale, specialmente i grandi *buying group* come MediaWorld. Ciò si riflette nelle condizioni contrattuali (prezzo, modalità di consegna, termini di pagamento, ecc.) che le grandi catene di distribuzione impongono ai produttori, mostrandosi sempre più esigenti con richieste tali da andare a ridurre i margini di utile delle imprese produttrici. Di recente i manager della Sony stanno portando avanti un'inversione di tendenza, cioè tendono a diminuire gli sforzi di marketing (come prezzi più bassi) diretti a vendere di più, poiché ciò va a scapito del profitto. Attualmente, l'azienda preferisce realizzare un volume di vendite contenuto ma a prezzi più remunerativi, che consentano una maggiore redditività.»

¹⁶ Nel caso dei punti di vendita diretti, sono invece le imprese di produzione ad occuparsi delle modalità di vendita e della politica di comunicazione. Un caso significativo è rappresentato da Sony che ha realizzato una strategia commerciale innovativa, grazie alla quale ha potuto rafforzare l'immagine del marchio ed entrare in diretto contatto con i consumatori. L'apertura di *High-Tech Shop* ha permesso di mostrare i prodotti e a far "vivere emotivamente" e in una dimensione "multisensoriale" l'utilizzo dei sofisticati apparecchi. Lo spazio di vendita viene quindi ad assumere un ruolo multidimensionale, dal momento che crea un forte collegamento tra *brand*, immagine aziendale, strumento di comunicazione e luogo.

sumatore verso una marca piuttosto che un'altra, anche mediante la realizzazione di periodiche politiche promozionali. In una situazione di eccesso di offerta, come nel caso del mercato dell'elettronica di consumo, il prezzo diventa un fattore in grado di influenzare l'acquisto e di attrarre il consumatore nel punto vendita. Per il distributore la politica di prezzo è infatti uno degli strumenti con cui promuovere dati articoli del proprio assortimento (Cristini, 1998). Ciò evidenzia come il confronto competitivo tra imprese genera *aggregati instabili di clientela*, che prescindono spesso dalla segmentazione del mercato e che variano anche in funzione delle riduzioni di prezzo dei prodotti praticate dalle imprese commerciali.

Un rilevante problema competitivo riguarda infatti la scarsa influenza delle imprese industriali – che vendono beni di marca nota – nella definizione del prezzo di vendita; nella maggior parte dei casi, è infatti il distributore a decidere il prezzo all'acquirente. Questo comporta una perdita di controllo da parte del produttore nell'attività di commercializzazione, poiché l'insieme dei servizi innovativi offerti dalle imprese della grande distribuzione organizzata tende ad indebolire la *brand loyalty* a favore della *store loyalty*, sviluppando cioè la fedeltà al punto vendita piuttosto che ai prodotti da questo offerti. Si tratta di una strategia delle imprese di distribuzione orientata a creare forti sinergie tra *store image*, *store satisfaction* e *store loyalty* (Bloemer e Ruyter, 1998). Ciò modifica anche i tempi e le modalità del processo di acquisto, che si realizza soltanto quando il consumatore ha ottimizzato il rapporto tra valore del prodotto da acquistare (*brand benefit*) e luogo dell'acquisto (*outlet benefit*) (Lugli, 2007).

In altri casi, invece, il produttore può controllare il prezzo di vendita mediante il cosiddetto "prezzo consigliato". Ciò consente di limitare le eventuali manovre di riduzione del prezzo di vendita da parte delle aziende commerciali, che potrebbero danneggiare l'immagine della marca con un inasprimento della concorrenza tra distributori. Questa strategia si riscontra nel segmento di mercato di alta gamma e principalmente nel caso dei punti di vendita diretti: ad esempio, la società danese Bang&Olufsen stabilisce un prezzo massimo e uno minimo, nell'ambito del quale il venditore del negozio mono-marca può agire.

Per questa ragione le multinazionali dell'elettronica effettuano ingenti investimenti per realizzare un'efficace politica di comunicazio-

ne, volta non soltanto a informare sui prodotti e veicolare all'esterno l'immagine aziendale, ma anche a limitare l'influenza del distributore nel processo di valutazione e selezione dei prodotti. Un esempio significativo è rappresentato dalla campagna pubblicitaria realizzata da Sony qualche anno fa, che aveva l'obiettivo di trasmettere al mercato sia la capacità dell'impresa di offrire prodotti innovativi, sia quella di essere vicino al consumatore e di enfatizzarne il ruolo nel "dar vita" al prodotto mediante il suo utilizzo. Quando l'immagine di marca è elevata e il prodotto soddisfa qualitativamente il consumatore, questo sarà meno disposto a modificare la sua preferenza.

Il peso della marca tende però a cambiare in relazione al livello qualitativo dei prodotti. Per i prodotti elettronici, caratterizzati da un elevato livello di innovazione tecnologica e rivolti ai segmenti più alti del mercato, il *brand* rappresenta un fattore determinante nella scelta, come avviene nel caso degli smartphone e degli apparecchi televisivi di nuova generazione. Al contrario, per gli articoli di livello qualitativo inferiore, le marche sono tra loro tendenzialmente "intercambiabili" in considerazione del fatto che – a dati livelli di optional e prestazioni – la tecnologia è praticamente standardizzata per tutti i prodotti.

In linea generale, sebbene l'acquisto di un prodotto di elettronica sia relativamente "banalizzato" rispetto al passato, il processo di valutazione e di selezione dei prodotti viene influenzato dall'immagine di marca e la scelta finale comporta per il consumatore un impegno maggiore rispetto, ad esempio, all'acquisto dei beni di largo consumo, come i prodotti alimentari e certi articoli di abbigliamento e di calzature (Guo e Sun, 2004). In termini di fedeltà alla marca, in questi casi, la ripetitività degli acquisti rendono la *brand loyalty* da parte del consumatore molto più labile: il relativo "valore" del bene in sé, la curiosità di provare nuovi prodotti e le numerose iniziative promozionali rendono più facile per il consumatore spostare la propria preferenza verso una marca piuttosto che un'altra (Dalli e Romani, 2000).

Nel caso di un elettrodomestico o di una fotocamera digitale la situazione è differente, perché diverso è l'impegno economico relativo all'acquisto e minore è la frequenza con cui tale acquisto viene effettuato. Infatti, essendo beni durevoli, i prodotti di elettronica vengono di solito acquistati poche volte nell'arco della vita di un consumatore. Di conseguenza, la scelta di una marca non sempre deriva dal fatto che

il consumatore è rimasto soddisfatto dal prodotto precedentemente acquistato e quindi compra un nuovo modello della stessa marca; piuttosto, è l'insieme dei prodotti offerti sul mercato e il loro grado di innovazione ad influenzare la preferenza verso uno specifico *brand*. Il consumatore tenderà quindi a scegliere quell'articolo di elettronica che meglio risponde alle sue attuali esigenze di utilizzo in termini di affidabilità e tecnologia.

È chiaro che questa variabilità nelle preferenze dei consumatori contribuisce ad incrementare il grado di concorrenza tra le diverse marche ed ad attribuire all'intermediario commerciale un ruolo strategico.

La competizione tra le imprese per sostenere l'immagine del proprio marchio si basa quindi su due aspetti: la capacità di innovare i prodotti e l'abilità di monitorare le politiche promozionali adottate dal distributore, che possono indirizzare la scelta del consumatore verso una marca piuttosto che un'altra.

8. La struttura organizzativa come supporto all'internazionalizzazione

Il processo di internazionalizzazione richiede opportune strutture organizzative in grado di supportare la strategia di sviluppo dell'impresa. La configurazione organizzativa è infatti in grado di coniugare l'esigenza dell'impresa di organizzare e controllare le attività interne, con quella di monitorare la concorrenza, il mercato di consumo e le altre forze competitive.

La costituzione di una struttura organizzativa adeguata è il presupposto per implementare la strategia aziendale e, quindi, può essere vista come lo strumento mediante il quale l'impresa si rapporta (talora in modo più cooperativo, talora in modo più competitivo) con l'ambiente¹⁷. Infatti, l'impresa internazionalizzata deve rispondere ad

¹⁷ La struttura costituisce la "spina dorsale" dell'impresa, ne governa le relazioni formali mediante la gerarchia e le procedure di organizzazione del lavoro e rappresenta la "raffigurazione" del progressivo percorso di sviluppo dell'impresa; non deve quindi essere vista come una "gabbia" che vincola le attività aziendali e imprigiona l'azione dell'impresa; piuttosto, essa rappresenta "uno strumento della lotta competitiva, un investimento destinato a durare,

una varietà di situazioni ambientali, che inducono ad ampliare la gamma dei prodotti e dei servizi offerti e a moltiplicare le relazioni con le altre organizzazioni della filiera e con operatori nel territorio di riferimento; ciò richiede specifiche strutture organizzative, in grado di seguire e sostenere le scelte strategiche (Chandler, 1962).

Per la definizione della configurazione organizzativa è rilevante distinguere tra la struttura di ogni singola impresa e la 'dimensione inter-organizzativa, generata dalle varie forme di collaborazione tra imprese a livello internazionale.

Tale distinzione risulta quanto mai appropriata nel caso delle imprese leader del settore qui oggetto di analisi. Per quanto riguarda la dimensione 'interna' di queste imprese, la strategia di diversificazione realizzata si accompagna ad una struttura organizzativa di tipo *multi-divisionale* (per prodotto e/o per area geografica), dove le singole divisioni sono spesso coinvolte in network internazionali. Si tratta di gruppi aziendali molto articolati ed eterogenei, in grado di svolgere numerose attività a livello globale. Questa soluzione organizzativa è tipica del *modello transnazionale* (Bartlett e Ghoshal, 1989), che prevede lo sviluppo di filiali e divisioni, dotate di un elevato grado di autonomia nella gestione delle attività economico-aziendali nello specifico ambiente in cui operano. Ciò consente di creare un legame con il contesto locale e sfruttare i vantaggi derivanti dal radicamento sul territorio, cogliendone le opportunità, con l'obiettivo di offrire prodotti graditi ai consumatori locali (Valdani e Bertoli, 2003).

Vista la dimensione globale del settore dell'elettronica, la configurazione transnazionale costituisce una soluzione idonea per cogliere i vantaggi della globalizzazione (economie di scala globali, comunicazione omogenea e *brand identity*) e rispondere all'esigenza delle imprese di integrare le proprie attività con le specificità locali. Va tuttavia osservato che le principali imprese produttrici attuano una certa differenziazione nell'attribuzione delle competenze alle varie unità del gruppo. Come argomentato nei precedenti paragrafi, l'attività di produzione è delegata a poche divisioni ed è prevalentemente localizzata

che sottende costi da reintegrare, sempre sottoponibile ad affinamenti e cambiamenti quando insopprimibili pressioni interne o esterne lo consigliano o l'impongono." (Cafferata, 2009, 136).

nei paesi dell'Est Asiatico, mentre la distribuzione dei prodotti viene solitamente affidata alle filiali commerciali istituite quasi in ogni paese. L'assistenza post-vendita (riparazioni, revisioni, controlli di funzionamento) prevede spesso il ricorso ad organizzazioni specializzate, che cooperano con più imprese di produzione e offrono un supporto tecnico ai rivenditori nei vari paesi.

La capacità competitiva delle imprese di questo settore si esprime quindi anche mediante il ricorso ad un modello organizzativo di tipo transnazionale, che consente di rispondere a due esigenze (Majocchi e Zucchella, 2008): 1) combinare ed integrare all'interno dell'impresa la conoscenza condivisa e dispersa e 2) introdurre le innovazioni nei mercati attraverso una soluzione organizzativa che "aderisca" all'ambiente locale – individuandone le opportunità di mercato – pur mantenendo un forte centro strategico.

Il *trasferimento della conoscenza* all'interno del gruppo aziendale richiede un circuito informativo la cui efficienza non dipende unicamente dalla capacità del centro di trasmettere informazioni e know-how alle unità decentrate¹⁸. L'elemento critico di tale trasferimento è collegato alla capacità delle organizzazioni periferiche di "far proprie" le conoscenze acquisite dalla casa-madre, mediante un processo di apprendimento, che parte dai singoli individui e che diventa "collettivo", in seguito all'interazione e al coordinamento tra persone, struttura e ambiente internazionale. In tal senso, l'"espansione territoriale" delle multinazionali contribuisce a sviluppare l'imprenditoria internazionale, creando divisioni in grado di promuovere la competitività dell'intero gruppo.

Gli aspetti finora trattati fanno riferimento alla *dimensione interna* dell'impresa (Vaccà, 1986; Rullani, 1992; Pepe, 2003), ovvero ai suoi *confini organizzativi*. Tali confini non sono però facilmente individuabili quando le imprese vengono coinvolte nelle acquisizioni, fusioni e partnership internazionali, come si riscontra nel settore

¹⁸ Il processo di trasferimento e di diffusione della conoscenza può essere influenzato dalla *diversità culturale* delle risorse umane coinvolte e ai meccanismi – anche informali – della comunicazione interpersonale. La cultura organizzativa svolge in tal senso un ruolo determinante, poiché "essa supera i limiti culturali del singolo e fa da collante di connessioni permeando tutta l'organizzazione" (Paniccia, 2005, 127).

dell'elettronica di consumo. Queste forme di cooperazione possono riguardare accordi in R&S, produzione e distribuzione e iniziative di tipo societario e partecipazioni azionarie, come la joint venture realizzate dal gruppo sud-coreano LG Electronics con l'impresa olandese Philips, finalizzata ad incrementare il volume di produzione di schermi lcd. In questo caso si tratta di forme di collaborazione tra imprese concorrenti, ma sono frequenti gli accordi tra organizzazioni che appartengono non solo a stadi diversi della catena del valore, ma anche a settori diversi.

Gli accordi – più e meno formalizzati – tendono quindi a sfumare i confini organizzativi della singola impresa (ovvero la sua dimensione interna) e contribuiscono ad aumentarne la *dimensione esterna*. Si tratta di uno *sviluppo esterno* dell'organizzazione, che prevede forme di collaborazione di vario genere e l'acquisizione di altre unità, risorse e competenze, tali da rendere talvolta problematica la definizione dei confini di un'impresa rispetto all'altra (Pepe e Silvestrelli, 2006). Diventa quindi più complessa la gestione dell'interno sistema (cose, persone e relazioni) e risulta più difficile sfruttare efficacemente i vantaggi derivanti dalla condivisione.

Non può sfuggire che le relazioni inter-aziendali consentono alle imprese di sfruttare i vantaggi derivanti dalle *economie da intensità di condivisione*. Ciò riguarda non tanto il semplice “mettere insieme” le risorse di ogni singola impresa, quanto la condivisione di un insieme di *competenze* tra loro diverse, ma complementari e fungibili in business diversi (Lipparini e Lorenzoni, 1995; Doz e Hamel, 1998). Se infatti le risorse tangibili sono solitamente trasferibili nell'ambito di attività comuni e all'interno della stessa filiera, quelle intangibili sono versatili e applicabili a contesti diversi. Quando la condivisione è accompagnata da “senso di appartenenza” e sintonia tra le organizzazioni coinvolte, migliora la qualità delle relazioni e aumenta il livello di fiducia e la partecipazione a progetti comuni (Delbufalo, 2008); può emergere quindi una “nuova realtà sistemica inclusiva che comprende e riassume i sistemi di partenza” (Golinelli, 2000,181).

9. Alcune osservazioni conclusive

L'analisi del settore dell'elettronica di consumo evidenzia che la concorrenza è variata in modo molto dinamico: alcune imprese sono sopravvissute; altre sono nate e hanno poi rafforzato il proprio posizionamento competitivo rispetto ai concorrenti; altre ancora hanno manifestato debolezze nella gestione della variabilità ambientale e sono uscite dal mercato. Queste dinamiche sono espressione della "naturale" evoluzione dei settori industriali, ma contraddistinguono maggiormente quelli globali e caratterizzati da un elevato tasso di innovazione tecnologica, che determina cambiamenti sia nelle singole imprese che nel settore.

Le multinazionali leader nell'industria dell'elettronica sono imprese di successo, talvolta "eccellenti", in quanto in grado di rinnovare le fonti (materiali e immateriali) del proprio vantaggio competitivo. Le risorse tangibili costituiscono la base indispensabile per lo svolgimento dell'attività economica, ma le risorse intangibili ne consentono un appropriato utilizzo, creando *sistema di competenze*, frutto della combinazione tra cultura organizzativa, patrimonio di marca, conoscenza ed esperienza acquisite dall'impresa.

Tuttavia, i fattori di competitività non sono stabili nel tempo e nello spazio, perché sono influenzati dall'innovazione tecnologica e quindi *il vantaggio competitivo è difficilmente sostenibile nel medio-lungo periodo*.

Le forme di cooperazione tra imprese a livello internazionale possono sovente rappresentare una strategia finalizzata a limitare (seppur temporaneamente) la concorrenza, offrendo alle organizzazioni coinvolte la possibilità di sfruttare i vantaggi derivanti dalla condivisione di competenze e conoscenze.

Pertanto, per l'impresa risulta importante non soltanto organizzare le attività economico-aziendali interne – al fine di proteggere le proprie *distinctive competences* – ma anche *sviluppare una forte capacità relazionale* nella gestione dei rapporti con imprese, organizzazioni e istituzioni a livello globale.

Emerge in tal senso la dimensione non solo quantitativa, ma anche qualitativa delle relazioni. Il fattore "qualità" – che nel settore dell'elettronica di consumo è intuitivo riferire ai processi produttivi e

ai prodotti – diventa critico anche nella gestione delle relazioni inter-aziendali, la cui efficacia influenza la cultura organizzativa e la capacità di sviluppare nuove competenze.

Riferimenti bibliografici

- ANAD J., DELOIS A. (1996), "Competing Globally: How Japanese MNC Have Matched Goals and Strategies in India and China", *Columbia World Business*, 31, pp.50-62.
- ARNOLD E., (1985), *Competition & technological change in the television industry*, The Macmillan Press, London.
- AYRES R.U., STEGER W.A. (1985), "Rejuvenating the life cycle concept", in *The Journal of Business Strategy*, 6(1), pp. 66-77.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., (1989), *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, Boston: MA.
- BENEVOLO C., CASELLI C. (2009), "Le imprese italiane tra internazionalizzazione e globalizzazione. Una valutazione del grado di globalizzazione del settore e delle imprese nella filiera tessile-abbigliamento", in PEPE C., ZUCHELLA A. (a cura di) *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna.
- BLOEMER J., RUYTER K. (1998), "On one relationship between store image, store satisfaction and store loyalty", in *European Journal of Marketing*, n. 32.
- BRONDONI S.M. (2009), "Market-Driven Management, Competitive Customer Value ed economia d'impresa globale", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1.
- BURRESI A., AIELLO G., GUERCINI S. (2000), *Marketing per il governo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- CAFFERATA R. (2009), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R. (2010), "L'impresa che diventa sistema: una lettura nel duecentenario darwiniano", in *Sinergie* vol. 81, n. 28, pp. 51-76.
- CAROLI M.G. (2000), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano.

- CASTALDO S., VERONA G. (2000), *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Teoria e analisi empiriche in una prospettiva cognitiva*, Egea, Milano.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- CHANG S.J. (1995), "International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry", in *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 383-407.
- COZZI G., GAMBARDELLA A., VACCÀ S. (1996), "La gestione della conoscenza nell'impresa post-fordista", in SBRANA R. E TORRE T., (a cura di) *Conoscenza e gestione del capitale umano: la learning organization*, Franco Angeli, Milano.
- CRISTINI G. (1998), *Il Category Mmanagement*, Franco Angeli, Milano.
- DALLI D., ROMANI S. (2000), *Il comportamento del consumatore. Teorie e applicazioni di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- DAY G.S. (2007), "Market-Drive Winners", in BRONDONI S.M., *Market-Driven Management e Mercati Globali. Impresa Economia e Comunicazione*, Giappichelli, Torino.
- DELBUFALO E. (2008), *Fiducia e rischio nelle relazioni distrettuali*, Aracne, Roma.
- DOZ Y. (1986), *Strategic Management in Multinational Companies*, Harvard Business Press, Boston: MA.
- DOZ Y. L., HAMEL G. (1998), *Alliance Advantage: The art od creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- FREY M., CERRUTI C., BINCI D. (2012), *Management dell'innovazione. Flessibilità, interazione, integrazione e tecnologia nei processi innovativi*, Cedam, Padova.
- GAMBARDELLA A. (1999), (a cura di) *L'impresa: "vecchie" e "nuove" fonti del vantaggio competitivo*, Giappichelli, Torino.
- GAO Z., TISDELL C. (2005), "Foreign investments and Asia's, particularly China's, rise in the television industry: the international product lyfe cycle reconsidered", in *Journal of Asia-Pacific Business*, 6(3), pp. 37-61.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I, Cedam, Padova.

- GRANDINETTI R. (1998), "Strategie internazionali", in V. CODA, G. INVERNIZZI, M. RISPOLI (a cura di), *Strategia aziendale*, vol. 7, *Enciclopedia dell'impresa*, Utet, Torino.
- GRANDO A. (a cura di) (2001), *Innovazione, produzione e logistica nell'era della virtualità*, Egea, Milano.
- GREGORI G.L. (2001), *L'evoluzione di outsourcing nelle strategie di sviluppo delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- GUO J., SUN C. (2004), "Global Electronic Markets and Global Traditional Markets", in *Electronic Markets*, 14(1), pp. 4-12.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1990), "The Core Competences of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- KOGUT B. (1991), "Country capabilities and the permeabilità of borders", in *Strategic Management Journal*, 12 Summer, pp. 33-47.
- LAMBIN J-J (2007), "La nuova complessità del mercato globale", in Brondoni S.M. (ed.) *Market-Driven Management e Mercati Globali*, Giappichelli, Torino.
- LIPPARINI A., LORENZONI G. (1995), "Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui meccanismi di «learning by interacting» nelle aree ad alta concentrazione di imprese", in *Quaderni della ricerca di base. Modelli di sviluppo e regional competition*, n. 5, Università Bocconi.
- LUGLI G. (2007), *Marketing channel. La creazione di valore nella distribuzione specializzata*, Utet, Torino.
- MAJOCCHI A., ZUCHELLA A. (2008), "Imprenditorialità globale e Market-Driven Management", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2.
- PANICCIA P. (2005), "Organizzazione che apprende, crea e valorizza la conoscenza", in Cafferata R. (a cura di) *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma.
- PANICCIA P. (2006), "Il tempo dell'esperienza in impresa: tra apprendimento e obsolescenza", in Paniccia P. (a cura di) *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- PAOLI M. (1992), *Progresso tecnologico e processi innovativi. Il ruolo dell'integrazione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche nelle aziende "science-based"*, Giappichelli, Torino.
- PEPE C. (2003), "Connotati organizzativi dell'impresa per il mercato globale", *Sinergie*, n. 60.

- PEPE C., SILVESTRELLI P. (2006), “Strutture organizzative e risorse manageriali nella governance delle imprese internazionalizzate”, in Abatecola G. e Poggesi S. (a cura di) *Studi sulla governance delle aziende*, Giappichelli, Torino.
- PORTER M.E. (1987), “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, May/June, pp 43–59.
- RULLANI E., (1992), “Divisione del lavoro e reti d’impresa: il governo della complessità”, in Belussi F. (a cura di) *Nuovi modelli d’impresa. Gerarchie organizzative e imprese rete*, Franco Angeli, Milano.
- SCHUMPETER J. A., 1939, *Business Cycles*, McGraw-Hill, New York.
- SILVESTRELLI P. (2008), *Strategie di produzione e di marketing nel settore globale dei televisori*, Aracne, Roma.
- SILVESTRELLI P. (2011), *SME and Global Industries: Managing the Global Supply Chain in the Consumer Electronic Industry*, DSI Essays Series n.19, McGraw-Hill, Milano.
- VACCÀ S. (1986), “L’economia delle relazioni tra imprese: dall’espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne”, *Economia e Politica Industriale*, n. 51.
- VACCÀ S., VARALDO R. (2000), *Globalizzazione e radicamento. Gli investimenti esteri in Cina*, Franco Angeli, Milano.
- VALDANI E., BERTOLI G. (2003), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.
- VARALDO R. (2001), “Imprese transnazionali e paesi emergenti: le diverse vie alla globalizzazione”, *Economia e Politica Industriale*, 29(113), pp. 61-69.
- VERDIN P.J., WILLIAMSON P.J. (1994), “Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links”, in G. HAMEL, A. HEENE (Eds.), *Competence-based Competition*, John Wiley & Sons Ltd, New York.
- VICARI S. (a cura di) (2001), *Le alleanze strategiche nei settori ad alta tecnologia: il caso dell’industria aeronautica*, Egea, Milano.
- WILLIAMSON O.E. (1971), “The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations”, *American Economic Review*, vol. 61, pp. 112-123.