

PANASONIC E ALTRI CONCORRENTI MULTIPLI: LA GESTIONE STRATEGICA DELLE AZIENDE MULTILocalI¹

Nel 2010 è stata completata la transizione tra i marchi National, Technics e Quasar al marchio Panasonic nella nuova Panasonic Corporation. Infatti così si espresse il Presidente Fumio Ohtsubo in un discorso tenuto durante il Ceatec, fiera dell'elettronica svoltasi a Tokyo il 30 ottobre 2008: "A partire da oggi Matsushita concentrerà l'impegno di tutti suoi dipendenti in un solo nome: Panasonic. In questo modo la loro intelligenza collettiva sarà più facile da sviluppare rispetto al passato. Uno solo marchio porterà inoltre maggior lustro al nostro management".

Alla Panasonic si rendono conto dell'importanza di una presa diretta con il mercato come stimolo all'innovazione, e vogliono evitare che il processo gestionale centralizzato atrofizzi questa reattività all'ambiente esterno.

I sistemi e processi organizzativi che servono a collegare le varie aree funzionali della Panasonic in Giappone con il comparto video della MESA, la controllata statunitense, possono servire a illustrare questa struttura di collegamenti interconnessi e sfaccettati. Il vice-direttore del comparto ha cominciato la sua carriera presso la Matsushita Electric Trading Company (METC), alla quale fa capo la direzione di tutta l'attività Panasonic all'estero.

Anche se formalmente è distaccato negli Stati Uniti, il dirigente continua a far parte del comitato di gestione della METC e passa un terzo circa del suo tempo in Giappone. In tal modo, può restare membro a tutti gli effetti dell'alta direzione della METC, alla quale spettano le decisioni riguardanti la strategia competitiva da adottare per il mercato statunitense. Poi, nella sua veste di vice-direttore della MESA, egli assicura la corretta attuazione, da parte dell'unità locale, della strategia concordata per il settore video.

A livello gerarchico immediatamente superiore, il direttore generale del comparto video della MESA, è un veterano, che ha lavorato per 14 anni nella divisione video della Matsushita Electric, sulla quale in Giappone converge la produzione e che cura la commercializzazione a livello locale. Il dirigente conserva saldi rapporti con la divisione prodotti della controllante e rappresenta il suo collegamento con il locale mercato americano. Due scalini sotto di lui, il vice-direttore di prodotto del comparto video (uno degli espatriati di livello inferiore nell'azienda americana) tiene il collegamento tra l'organizzazione locale e lo stabilimento centrale di VCR in Giappone, dove ha trascorso cinque anni; questo lo legittima a rappresentare lo stabilimento locale e a gestire le comunicazioni d'ordinaria amministrazione con il personale di produzione. L'impegno Panasonic nell'assicurare che prodotti e strategie siano rispondenti ai bisogni del mercato non si ferma allo stadio dell'input. La società ha creato un processo integrativo che espone anche i top manager e il personale della sede centrale e quegli stessi condizionamenti, pressioni e sollecitazioni cui sono sottoposti i manager che operano in prima linea.

I progetti di ricerca che fanno capo ai Laboratori Centrali di Ricerca (CRL) della Panasonic rientrano in due categorie di massima. Della prima fanno parte i "progetti globali", che mirano a sviluppare tecnologie che hanno una rilevanza per la posizione strategica della Panasonic nel lungo periodo, e che possono trovare applicazione in molte e diverse divisioni prodotto. Le decisioni riguardanti tali progetti sono prese congiuntamente dai laboratori di ricerca, dalle divisioni prodotto e dal top management dell'azienda e i relativi finanziamenti arrivano direttamente dal consiglio d'amministrazione della società. Nella seconda categoria rientrano progetti relativamente più modesti, che interessano più che altro singole divisioni prodotto. Il budget assegnato a tali

¹ Nota elaborata da G. Invernizzi (2010) sulla base della descrizione contenuta nel volume "Transnational Management: cases and readings in cross-border management" di Bartlett and Ghoshal e delle informazioni rilevate dal sito ufficiale delle società indagate fino al mese di dicembre 2010.

attività di ricerca, che rappresenta la metà circa del budget totale destinato globalmente alla ricerca, viene affidato, anziché ai laboratori, alle divisioni prodotto. Si viene così a creare un'interessante situazione di competizione tra i sostenitori d'impostazioni più tecnologiche e chi difende idee più orientate al mercato.

Ogni anno, le divisioni prodotto propongono progetti di ricerca ai quali sono interessate e verso i quali sono stimolate dalla conoscenza dei bisogni del mercato a livello mondiale, acquisita grazie ai collegamenti multipli esistenti con le aziende controllate. Contemporaneamente, i vari laboratori di ricerca organizzano ogni anno esposizioni interne e incontri e presentano proposte scritte per progetti di ricerca che sono interessati ad intraprendere. Sui gruppi di progettazione e sviluppo delle varie divisioni prodotto ricade poi il compito di fare da mediatori nel successivo processo di negoziazione che permette di conciliare gli interessi e le competenze dei laboratori con le necessità delle divisioni prodotto. I singoli progetti appoggiati dalle divisioni sono assegnati da queste ai laboratori o ai gruppi di ricerca di loro scelta, con il relativo finanziamento e le altre risorse necessarie.

Il meccanismo di mercato serve anche a determinare, ogni anno, le particolari caratteristiche e forme dei prodotti. La società, infatti, organizza ogni anno le cosiddette riunioni di merchandising, che sono praticamente delle grandi fiere settoriali interne. I direttori marketing delle aziende distributrici della Panasonic sparse in tutto il mondo vengono a visitare le divisioni, che sono poi i loro fornitori, e a visionare l'esposizione delle linee di prodotto e dei modelli proposti per il nuovo anno. Grazie alla conoscenza profonda del proprio mercato, i singoli responsabili del marketing scelgono tra i modelli proposti, commissionano le modifiche opportune per adattare il prodotto al loro mercato, o semplicemente rifiutano prodotti che non ritengono adatti. Può capitare che debbano essere riprogettati singoli prodotti o addirittura intere linee di prodotto, a seguito dei commenti delle centinaia di manager che affluiscono a questi incontri di merchandising.

Nell'ambito di una controllata locale, il passaggio di responsabilità dall'area ricerca a quella di produzione e infine al marketing è facilitato dalle dimensioni ridotte e dal fatto che le diverse aree sono fisicamente vicine tra loro. Non è altrettanto facile nel caso di grandi unità centrali sulle quali converge la direzione del processo. La Panasonic si è dotata di strumenti creativi per gestire questo passaggio, adottando un sistema che si basa principalmente sulla mobilità delle persone e che è ben esemplificato dal modo in cui l'azienda gestisce lo sviluppo di nuovi prodotti.

Tanto per cominciare, il curriculum dei tecnici operanti nella ricerca prevede che trascorran dai cinque agli otto anni presso i laboratori centrali, dove sono assegnati alla ricerca pura; poi vengono assegnati per altri cinque anni alle divisioni, dove si occupano di ricerca applicata, finalizzata alla messa a punto di prodotti e processi; infine, completano la loro carriera in una funzione operativa, di solito nell'area produzione, con qualifiche di responsabili di linea. Ma ciò che più conta è che di solito il tecnico in questione passa da un reparto all'altro, insieme al progetto principale al quale ha lavorato.

Il progetto di ricerca che diede l'avvio alla creazione del riuscitissimo prodotto VCR fu varato alla Matsushita sul finire degli anni 50, sotto la direzione del Dr. Hiroshi Sugaya, un giovane fisico assegnato al Laboratorio Centrale di Ricerca dell'azienda. Quando il prodotto raggiunse la fase della messa a punto, i membri dell'equipe ristretta del Dr. Sugaya furono trasferiti in blocco dal Laboratorio Centrale a quello di sviluppo prodotto e applicazioni, presso la divisione prodotto. Quando, nel 1977, dopo un lungo e laborioso processo di messa a punto, il prodotto fu finalmente pronto per la commercializzazione, gran parte dell'équipe fu distaccata, insieme al progetto, allo stabilimento di Okanyama.

Un secondo meccanismo che alla Panasonic è funzionale all'integrazione fra produzione e ricerca, opera in senso inverso. Se appena è possibile, l'azienda cerca di individuare il manager al quale sarà affidata la fase produttiva di un nuovo prodotto in corso di sviluppo e lo inserisce a pieno diritto nel team di ricerca fin dall'inizio del processo di sviluppo. In tal modo, il gruppo dei ricercatori può beneficiare direttamente della competenza tecnica di un esperto di produzione, la cui presenza nel team faciliterà poi il trasferimento dell'innovazione, a progettazione ultimata. La Panasonic utilizza il meccanismo anche per trasferire la conoscenza tecnica del prodotto dalla sede centrale alle aziende distributrici in tutto il mondo.

PHILIPS

Rivale endemica di Panasonic nei prodotti elettronici di consumo troviamo la Philips, la quale "non ha ancora digerito" l'esperienza fatta" con il V2000.

Nonostante il riconoscimento unanime della superiorità tecnologica del sistema rispetto a quelli VHS e Beta della concorrenza, il V2000 della Philips fu un insuccesso, perché l'azienda non fu in grado di commercializzarlo. Le teorie per spiegare il fiasco abbondano in azienda: c'è chi sostiene che gli ideatori del prodotto e della sua strategia competitiva erano troppo lontani dal mercato; altri dicono che le barriere esistenti tra le funzioni di ricerca e sviluppo, produzione e marketing hanno portato a ritardi e al superamento dei costi preventivati; altri ancora sostengono che le varie società controllate in giro per il mondo, non essendo coinvolte nel progetto, non si sono sentite stimolate a impegnarsi per il suo buon esito. In tutte queste spiegazioni c'è qualcosa di vero, ma, soprattutto, ne esce un quadro di difficoltà nella gestione strategica del portafoglio business/paesi della multinazionale olandese.

Se la Panasonic è campione di efficienza nel coordinamento centrale della direzione, la sua concorrente, la società olandese Philips, è maestra nel creare aziende efficaci in tutti i paesi del mondo.

Per fare un esempio, la società ha realizzato e venduto il suo primo televisore a colori non in Europa, che è sede della controllante, bensì in Canada, dove il mercato aveva seguito da vicino l'anticipo americano nel settore delle trasmissioni a colori. Il primo televisore stereo a colori fu realizzato dalla controllata australiana; i televisori per il servizio "teletext" sono stati creati dalla controllata britannica; le "smart cards" dalla controllata francese; la macchina da scrivere programmata per trattamento testi, dalla Philips nordamericana; e l'elenco delle innovazioni e delle iniziative imprenditoriali a livello locale potrebbero continuare all'infinito.

Alla Philips, fare il dirigente di una controllata estera di una certa importanza è una prospettiva che attira molto, per svariati motivi. Bisogna infatti considerare che sul totale del volume d'affari, solo il 7-8% è di provenienza olandese.

Le varie controllate nazionali contribuiscono dunque ai ricavi dell'azienda in misura di gran lunga superiore a quella della casa madre. E' proprio per questo che le unità locali della Philips hanno sempre avuto nell'ambito dell'azienda, un'importanza maggiore al confronto di unità di analoghe dimensioni, che avevano la sede centrale negli Stati Uniti, in Giappone o perfino nei principali paesi europei.

Inoltre, alla Philips, proprio per l'importanza attribuita alle unità aziendali all'estero, il sistema formale di formazione dei dirigenti ha sempre posto come requisito indispensabile, per poter aspirare a posizioni di rilievo nell'alta direzione a livello centrale, una vasta esperienza internazionale. Infine, Eindhoven, la cittadina di campagna che ospita la sede centrale dell'azienda,

è ben lungi dal poter competere con le sofisticate e cosmopolite città in cui hanno sede le principali controllate. Dopo aver vissuto a Londra, New York, Sydney o Parigi, molti dirigenti hanno qualche difficoltà a tornare a Eindhoven.

Per tutti i motivi elencati, i migliori e più brillanti dirigenti della Philips hanno finito per maturare gran parte della loro carriera nelle varie sedi periferiche dell'azienda. Questo patrimonio di intraprendenti espatriati ha costituito un importante fattore nello sviluppo di competenze a livello locale, senza che venisse mai a mancare il legame con gli obiettivi generali della casa madre.

Inoltre, al contrario di ciò che avviene alla Panasonic, dove il manager espatriato trascorre normalmente un periodo dai tre ai sei anni presso una determinata sede nazionale, per poi rientrare alla sede centrale, gli espatriati della Philips trascorrono gran parte della loro carriera all'estero, passano di continuo da una sede all'altra, con permanenze ogni volta di due o tre anni.

La differenza d'impostazione nella carriera si traduce in una diversità di atteggiamento. Alla Philips, i dirigenti espatriati si danno il cambio nei diversi incarichi, e costruiscono in tal modo solidi rapporti personali. Essi tendono a immedesimarsi fortemente nel modo di vedere dell'unità locale e s'inseriscono così in una precisa sottocultura che ha una sua vita autonoma all'interno dell'azienda. In società come la Panasonic, invece, esiste ben poca interazione tra i manager espatriati chiamati a dirigere le varie controllate, essi finiscono quindi per sentirsi appendici della casa madre, momentaneamente in missione in un paese straniero.

Grazie al tipo di ambiente così creato nelle unità aziendali periferiche, la Philips non ha mai avuto problemi ad attirare anche i migliori elementi locali da inserire nei suoi quadri dirigenziali. Al contrario dei dirigenti locali di aziende giapponesi, che spesso si sono sentiti esclusi dal processo decisionale, appannaggio della sede centrale, i manager locali della Philips sanno che le loro idee sono ascoltate e difese a livello di direzione centrale. Anche questo è un fattore che incoraggia innovazione e creatività a livello locale.

In tutte le controllate delle Philips, il top management ha sempre fatto capo, anziché a un singolo CEO, a un comitato formato dai responsabili delle funzioni tecnica, commerciale e finanziaria. Questo sistema direzionale basato su un triumvirato ha una lunga tradizione alla Philips e risale come origine al diverso background funzionale dei due fratelli Philips che fondarono l'azienda, uno dei quali era un tecnico e l'altro un venditore. Sebbene questa filosofia direzionale sia stata di recente modificata, per passare a un sistema che attribuisce maggior potere e responsabilità al singolo individuo, resta il fatto che la lunga tradizione di condivisione delle responsabilità e del processo decisionale ha lasciato in eredità svariati meccanismi di integrazione funzionale ai diversi livelli. L'effetto positivo di meccanismi del genere, in termini di efficienza ed efficacia del processo decisionale e dell'operatività delle singole controllate della Philips, è lo stesso per il quale i diversi strumenti di integrazione interfunzionale facilitano alla Panasonic i processi gestionali centralizzati. Nelle varie controllate della Philips, il meccanismo d'integrazione opera a tre distinti livelli: in primo luogo, per ogni prodotto si forma un team o gruppo dedicato formato da quadri intermedi appartenenti alle funzioni commerciale e tecnica, con il compito di elaborare politiche di prodotto e di predisporre dei budget e dei piani di vendita annuali.

Talvolta si costituiscono dei sottogruppi incaricati di seguire l'operatività ordinaria, o investimenti di compiti particolari, quali la preparazione di piani d'investimento nei casi in cui si ritenga che la produzione e la commercializzazione di un nuovo prodotto richiedano un impegno adeguato di capitali.

Esiste poi un secondo livello di coordinamento interfunzionale, sul piano del gruppo responsabile del prodotto. Anche qui, la composizione è mista, essendo i componenti di estrazione sia tecnica sia commerciale. Il gruppo tiene riunioni mensili per esaminare risultati, proporre correttivi,

risolvere eventuali divergenze interfunzionali. In tal modo, il livello conflittuale è piuttosto basso, cosa che facilita rapide e sensate reazioni alle iniziative e alle idee che nascono a livello locale.

Il forum di massimo livello nell'ambito della controllata è rappresentato dal Comitato Esecutivo, formato dal direttore tecnico, commerciale e finanziario della controllata. Il Comitato Esecutivo opera sostanzialmente come organo di governo locale, per assicurare unitarietà operativa tra i vari gruppi funzionali dell'impresa locale e fare in modo che la stessa possa decidere le proprie strategie e priorità. In tal modo, il management locale può risolvere i problemi dell'impresa e prendere le sue decisioni senza ricorrere a istanze superiori per approvazioni o arbitrati.

Il programma di localizzazione attuato dalla Panasonic era stato stimolato dalle pressioni politiche dei paesi ospitanti, che chiedevano all'azienda di effettuare localmente qualcosa di più della semplice attività commerciale; ma la Panasonic aveva comunque sperato che il decentramento delle risorse stimolasse le unità estere ad acquisire un maggior grado di responsabilizzazione, di autosufficienza e d'iniziativa: tutti i cambiamenti che, con disappunto della direzione centrale, erano lenti a verificarsi.

La Philips, invece, a quanto pareva, era riuscita a creare senza difficoltà tale modello di imprese locali; a far la differenza era il grado di delega di poteri e responsabilità che accompagnava il decentramento delle risorse. Poiché l'espansione a livello internazionale era avvenuta nei primi decenni del secolo, quando i problemi di trasporto e comunicazione erano ragguardevoli, la direzione della Philips fu costretta a concedere molta autonomia alle sue unità operative decentrate. La necessità di autosufficienza divenne ancor più pressante negli anni '30, quando le misure protezionistiche resero praticamente impossibile la libera circolazione di prodotti e componenti.

Durante la seconda guerra mondiale, anche le risorse di R&S furono decentrate, per impedire che cadessero in mani nemiche, e il fatto che molti componenti della direzione centrale avessero lasciato l'Olanda fece allentare automaticamente il controllo che la casa madre poteva esercitare sulle sue controllate estere.

Nel periodo postbellico, mentre a livello aziendale i dirigenti concentravano le risorse sull'opera di ricostruzione dell'attività della sede centrale, sconvolta dalla guerra, i responsabili delle unità estere poterono mettere a frutto un regime di autonomia ormai consolidato. In molti casi, le risorse e le competenze sviluppate a livello locale, permisero di creare imprese di grande successo, sensibili e reattive alla realtà locale, dotate di un forte spirito imprenditoriale e di un grado di autosufficienza raramente presente in società della grandezza e della complessità della Philips.

ERICSSON, ITT, NEC

Per varie ragioni storiche, la Ericsson dispone di significative risorse tecnologiche e manageriali in Australia e in Italia, sebbene l'importanza di tali mercati sia piuttosto relativa nell'ambito del settore delle telecomunicazioni, visto nella sua globalità. La presenza dell'azienda negli Stati Uniti, invece, è quasi nulla, pur rappresentando questo mercato quasi il 40% della domanda mondiale e pur essendo la fonte di gran parte della nuova tecnologia. La Procter and Gamble è forte negli Stati Uniti e in Europa, ma non in Giappone, che di recente è stato teatro di importanti innovazioni nei prodotti di consumo e dove sta emergendo un forte concorrente globale. La Panasonic dispone di adeguate risorse tecnologiche e manageriali in Giappone e negli Stati Uniti, ma non in Europa, che rappresenta un enorme mercato e che è patria del suo rivale per antonomasia, la Philips.

Confrontiamo tra loro i metodi seguiti rispettivamente dalla ITT, dalla NEC e dalle Ericsson per produrre il commutatore elettronico digitale che era destinato a diventare il prodotto di punta per il settore telecomunicazioni delle tre società nominate, negli '80 e oltre.

Fin dai suoi inizi, nel 1920, come compagnia dei telefoni portoricana, la ITT aveva improntato la sua attività in tutto il mondo a un concetto ben espresso nella relazione annuale sull'esercizio 1924, in cui si diceva che l'obiettivo dell'azienda era quello di "creare dei sistemi veramente nazionali, gestiti da persone di nazionalità locale." Per mezzo secolo le cosiddette "systems house" – come in azienda venivano chiamate le unità operative – avevano cercato in tutti i modi di integrarsi nella realtà locale e di sintonizzarsi con gli interessi e le necessità dei mercati nazionali in cui operavano. Solo le "systems house" più piccole non erano organizzate come unità del tutto integrate e autosufficienti, libere di mettere a punto, fabbricare, commercializzare, e installare i loro prodotti e di fornire l'assistenza tecnica post-vendita.

Tuttavia, l'emergere della nuova tecnologia digitale, negli anni '70, costrinse l'azienda a rivedere una strategia che fino ad allora aveva dato ottimi risultati. Dati gli enormi costi comportati dalla realizzazione di un commutatore digitale, nessuna delle unità locali disponeva, singolarmente, delle risorse tecnologiche e finanziarie necessarie, né aveva speranze di riuscire ad ammortizzare l'investimento sul solo mercato locale; non restava quindi che una soluzione: il progetto System 12 per un commutatore digitale doveva essere realizzato a livello centrale. Il problema era che i potenti manager delle unità locali non erano tanto disposti, dopo anni di indipendenza operativa, a rinunciare al progetto per cederlo al gruppo di R&S a livello aziendale, che, oltre tutto, non aveva ancora la competenza tecnica necessaria per affrontare l'impresa.

Forti dell'influenza che potevano esercitare le "systems house" europee riuscirono ad accaparrarsi l'iniziativa strategica per il progetto System 12; ma poi ben presto cominciarono a trovarsi in disaccordo sui ruoli reciproci da assumere nell'attuazione dell'importante impresa. Molte delle "system house" più grandi rifiutarono semplicemente di affidarsi ad altre per la realizzazione di alcune parti critiche del sistema; altre non accettarono delle specifiche che a loro modo di vedere non si conciliavano con le esigenze del loro mercato. Insomma, alla fine cominciarono a verificarsi doppioni di iniziative e specifiche tecniche contrastanti e il costo per la realizzazione del commutatore salì vertiginosamente fino a oltre un miliardo di dollari.

Ma i problemi maggiori si verificarono quando l'azienda decise di gettarsi nella mischia per aggiudicarsi una quota del mercato statunitense dopo la deregolamentazione. Facendo valere la sua indipendenza, l'unità statunitense si lanciò in un grosso progetto di R&S, sorda agli appelli del responsabile tecnologico centrale, secondo il quale si rischiava di mettere a punto quello che scetticamente egli definiva "System 13". Dopo altri anni di lavoro e altre centinaia di milioni di dollari d'investimento, la ITT annunciò nel 1986 il proprio ritiro dal mercato statunitense dei commutatori: la società internazionale di telecomunicazioni più grande e più brillante del mondo era caduta proprio nel suo paese d'origine per l'incapacità di trasferire e applicare in modo tempestivo la sua tecnologia di punta. Questo insuccesso portò poi la ITT a vendere le sue aziende europee e ritirarsi a poco a poco dal mercato delle telecomunicazioni in tutto il mondo.

Se alla ITT era stata la forte indipendenza delle singole unità periferiche a bloccare la realizzazione di un'innovazione globale, alla NEC la stessa cosa si verificò per la stretta dipendenza delle controllate nazionali dalla casa madre. Alla NEC, la prima persona ad accorgersi della tendenza che portava verso la commutazione digitale era stato il direttore giapponese della piccola unità che l'azienda aveva creato negli Stati Uniti, con il compito di vendere i prodotti della casa madre e di costituire una testa di ponte nel mercato statunitense. Proprio per questo suo ruolo, il manager dovette sudare sette camicie per convincere i responsabili del settore tecnico in

Giappone della presunta esistenza di una tendenza verso la digitalizzazione, che essi non riscontravano in nessun'altra parte del mondo.

Quando poi finalmente i dirigenti dell'unità statunitense riuscirono a farsi ascoltare, fu messo a punto, quasi esclusivamente dal personale della sede centrale, il nuovo commutatore NEAC 61. Perfino a livello delle singole caratteristiche da incorporare nel nuovo prodotto, i tecnici dell'ufficio centrale tendevano a ignorare le richieste dell'azienda distributrice nordamericana, per basarsi sui dati raccolti dal proprio personale, nel corso di visite ai clienti statunitensi. Pur essendo giudicato buono, dal punto di vista dell'hardware, il NEAC61 non ebbe i risultati di vendita attesi, perché i clienti ritennero che il software era inadatto alle esigenze del mercato statunitense.

La ITT e la NEC si resero conto dei limiti insiti nei rispettivi sistemi organizzativi e si misero al lavoro per modificarli. Ma il processo che porta all'interdipendenza organizzativa è lento e difficile, e richiede continui controlli e aggiustamenti.

Come la ITT, la Ericsson aveva costruito, tra gli anni '20 e '30, una vasta rete mondiale di aziende, sensibili e reattive al contesto locale; ma come la NEC, era saldamente attestata nel suo mercato di origine ed aveva una sede centrale in grado di supportare le unità locali dal punto di vista tecnologico, produttivo e di marketing. Per mantenere un equilibrio tra le diverse unità l'azienda ha dovuto operare continui interventi sulle responsabilità e sui rapporti.

Sul finire degli anni '30, ai vertici dell'azienda cominciarono a temere che la crescente indipendenza delle unità decentrate potesse causare discrepanze tecnologiche, doppioni d'iniziativa e inefficienza nel sistema di approvvigionamento. Il problema fu risolto con un maggior accentramento del controllo sulle vendite e la distribuzione e facendo convergere le varie responsabilità sulle divisioni di prodotto. In tal modo si ottenne un miglior controllo a livello mondiale, ma le divisioni cominciarono alla fine a dar segni di isolamento e di miopia strategica. Fu così che, all'inizio degli anni '50, le funzioni di staff a livello centrale assunsero più che altro un ruolo guida. Era stato proprio in quel periodo che il gruppo centrale di R&S aveva messo a punto un commutatore a traversa, poi divenuto il prodotto di punta del settore. Quando la progettazione del prodotto e la tecnologia di produzione furono consolidate e ben documentate, la Ericsson fu in grado di assecondare le pressanti richieste dei giovani ospitanti di trasferire alle sedi locali un maggior know-how tecnologico e una maggior capacità produttiva. Tornò così di nuovo in primo piano il ruolo delle controllate estere.

Negli ultimi cinquant'anni, il costante flusso e riflusso di ruoli e responsabilità tra i diversi gruppi geografici, di prodotto e funzionali ha permesso alla Ericsson di creare un'organizzazione basata sulla legittimazione di tutte queste prospettive diverse e sulla valorizzazione della molteplicità di competenze esistenti. E' stata proprio questa organizzazione multidimensionale a permettere all'azienda di percepire e prontamente reagire all'avvento della tecnologia di commutazione elettronica, negli anni '70. Essendo riuscita ad impedire che si creassero rapporti di eccessiva dipendenza o indipendenza tra sede centrale e unità periferiche, l'azienda non ebbe problemi ad avocare di nuovo a sé, in Svezia, l'attività di sviluppo prodotto e la produzione. Gli elementi locali che dimostravano di possedere una capacità, competenza o esperienza che potevano risultare utili alla buona riuscita dei progetti avviati a livello aziendale, venivano distaccati presso la sede centrale. Tuttavia, dopo aver ottenuto il controllo strategico ed operativo del progetto di commutazione digitale, i vertici aziendale della Ericsson erano disposti a delegare buona parte delle responsabilità di progettazione, sviluppo e produzione alle controllate internazionali, rafforzando in tal modo il rapporto di interdipendenza tra le unità distribuite in tutto il mondo.

Il fatto che determinati prodotti e componenti provengano da stabilimenti specializzati ha sempre rappresentato un motivo di interdipendenza, che di recente si è esteso anche allo sviluppo prodotto e alla commercializzazione. L'Italia, ad esempio, è il centro per lo sviluppo globale di sistemi di

trasmissione. La Finlandia ha un ruolo di leader nei telefoni mobili, e l'Austria è responsabile per lo sviluppo del commutatore rurale dell'azienda. La sede centrale ha inoltre delegato ad alcune di questa unità la gestione di determinati mercati di esportazione (l'Italia, ad esempio, è responsabile per i mercati dell'Africa). L'azienda sta inoltre dirottando perfino lo sviluppo del suo software per sistemi avanzati a nuclei di memoria verso controllate estere che hanno a disposizione esperti in software in numero maggiore di quanto sia possibile recepire a Stoccolma.

Il vertice direttivo dell'Ericsson è fermamente convinto del fatto che lo strumento di integrazione più efficace sia il mantenimento di un fermo controllo sugli elementi chiave dell'attività strategica. Al contrario della ITT, la Ericsson non aveva mai avuto dei sistemi di gestione formali o sofisticati (aveva introdotto la pianificazione strategica solo nel 1983), ma da tempo aveva strutturato i suoi sistemi operativi in modo tale da garantire un buon coordinamento a livello mondiale. Ben sapendo che sarebbero state necessarie delle modifiche a livello locale, la società aveva progettato il suo commutatore digitale come sistema modulare, con specifiche tecniche molto chiare, in modo da consentire alle unità nazionali di adattare alcuni aspetti della progettazione alle esigenze locali, senza compromettere l'integrità del sistema. Analogamente, grazie al suo sistema di progettazione e produzione assistito da computer, la Ericsson era in grado di delegare la responsabilità della produzione di alcuni componenti, e perfino della progettazione, senza temere di perdere il controllo e la capacità di coordinare l'intero sistema produttivo.

La direzione dell'azienda è convinta che, lungi dal causare la centralizzazione del processo decisionale, questi sistemi operativi solidi ma al tempo stesso flessibili permettano di delegare con maggiore facilità, poiché si ha la certezza che le decisioni prese in ambito locale non saranno disarmoniche o in contrasto con gli interessi generali.

Anziché prendere le decisioni dal centro, la direzione si limita a fissare i parametri ai quali le decisioni delle unità locali si devono ispirare; in tal modo non va perduto il patrimonio di flessibilità e di imprenditorialità delle singole imprese locali.

Tuttavia, perché si instauri una buona collaborazione tra le diverse unità, sono necessari, oltre che dei sistemi solidi, anche dei buoni rapporti interpersonali. E la Ericsson li ha costruiti con la sua inveterata politica di continui trasferimenti del personale dalla sede centrale alle unità periferiche e viceversa. Le modalità di tali trasferimenti differiscono, per impostazione ed intensità, da quelle adottate comunemente in altre aziende, come dimostrerà il confronto con l'analogo processo alla NEC.

Mentre alla NEC il trasferimento di una nuova tecnologia può comportare il distacco di alcuni manager chiave, alla Ericsson questo può significare lo spostamento di un team di 50 o 100 tecnici e dirigenti da un'impresa all'altra, per la durata di un anno o due; e ancora, mentre alla NEC il flusso dei trasferimenti parte principalmente dalla sede centrale per andare verso l'unità periferica, alla Ericsson il flusso è nei due sensi, e le persone che arrivano dalla casa madre non vengono solo ad imparare ma anche a portare la propria competenza; alla NEC, infine, i trasferimenti riguardano in modo prevalente soggetti giapponesi, mentre alla Ericsson il processo è multidirezionale e riguarda soggetti di tutte le nazionalità. I tecnici australiani distaccati a Stoccolma a metà degli anni '70 per dare il loro contributo d'esperienza alla sede centrale nel progetto di messa a punto del nuovo commutatore digitale intrecciarono durevoli rapporti con i loro colleghi, cosa che facilitò, dieci anni più tardi il lavoro congiunto di sviluppo di un commutatore rurale in Australia. I rapporti instaurati in 18 mesi che, all'inizio degli anni '70, un team di quaranta tecnici italiani trascorse in Svezia per imparare la tecnologia della commutazione elettronica permisero successivamente di decentrare lo sviluppo del software AXE e di delegare alla società italiana la responsabilità della messa a punto dei sistemi di trasmissione per le aziende.

Tuttavia, in tutte le organizzazioni in cui vi sono responsabilità e compiti comuni debbono anche esistere ulteriori organismi decisionali che risolvano eventuali contrasti. Alla Ericsson, funzionano da forum per la discussione d'eventuali divergenze tra casa madre e controllare locali in materia di obiettivi e interessi le riunioni del consiglio d'amministrazione dell'impresa nazionale. Al contrario di ciò che avviene in molte aziende, dove i consigli d'amministrazione locali non sono altro che organi proforma, creati per ottemperare agli adempimenti di legge, alla Ericsson essi funzionano come forum in cui si comunicano obiettivi, si risolvono divergenze e si prendono decisioni. Ogni consiglio ha tra i suoi membri almeno uno o più esponenti del top management centrale, cosicché le riunioni diventano uno strumento importante per il coordinamento delle attività e la circolazione di idee e innovazioni al di là dei confini nazionali.

I NUOVI BUSINESS

Panasonic – anche a seguito della acquisizione della Sanyo che è entrata a far parte del gruppo dal 1° aprile 2009 – avrà una impronta sempre più “verde”. Infatti Panasonic aggiungerà al primato mondiale negli schermi televisivi al plasma la leadership globale nelle batterie ricaricabili avanzate (con una quota vicina al 50%) e metterà piede nel settore dell'energia solare. Il Presidente Fumio Ohtsubo così, in occasione dell'acquisizione, si esprime relativamente le prospettive strategiche del gruppo Panasonic: “Combinando le tecnologie accumulate e il know-how manifatturiero, crediamo che diventeremo un gruppo altamente stimato su scala globale in quanto votato a migliorare la qualità della vita delle persone in tutto il mondo in armonia con l'ambiente”. Il linguaggio era un po' “alato”, ma si riallacciava alla filosofia aziendale del fondatore Konosuke Matsushita: l'uomo che più di ogni altro ha cambiato la vita delle generazioni giapponesi del dopoguerra portando alle masse i “tre tesori” (televisione, frigorifero e lavatrice). Ora il fulcro delle innovazioni si è spostato verso le energie alternative: celle combustibili per la casa e celle solari.

Intanto la nuova Philips punta sulla salute per raggiungere gli obiettivi di crescita fissati nel 2008 per il 2010 di raddoppiare – rispetto al 2007– l'Ebitda per azione, con un margine del 10-11%. Infatti l'Ebitda margin previsto al 2010 dal settore salute è del 17%, a fronte del 12% dall'Illuminazione e dell'8% dal Consumer Lifestyle (prodotti elettronici e applicazioni domestiche).

LA COMPETIZIONE CONTINUA

Fra Panasonic (ex Matsushita) e Philips la competizione sembra intensificarsi anche a livelli che trascendono la problematica dei singoli prodotti e dei singoli business come si può intravedere dalle missioni, dalle visioni e dai valori oggi esplicitati dalle due “contendenti” (si veda Allegato 1).

PANASONIC

MISSION:

- Attraverso le nostre attività, ci sforziamo di favorire il progresso, di incentivare il benessere di tutta la società e di dedicarci alla promozione di una cultura mondiale

VISIONE:

- Lo scopo dell' impresa è quella di contribuire a fornire alla società prodotti di alta qualità con prezzi bassi per le ampie quantità

VALORI:

- servizio
- onestà
- armonia e cooperazione
- lotta per il progresso
- cortesia e umiltà
- gratitudine

PHILIPS

MISSION:

- Migliorare la qualità della vita attraverso l' introduzione di innovazioni tecnologiche semplici e ricche di senso

VISIONE:

- In un mondo in cui la tecnologia coinvolge sempre più aspetti della vita quotidiana, ci proponiamo di fornire soluzioni efficaci nei settori della cura della persona, dello dei prodotti lifestyle e della tecnologia di supporto, sfruttando le nostre competenze nei settori dei display, storage, connectivity e digital video.

VALORI:

- Soddisfare il cliente
- Rispettare gli impegni
- Valorizzare le persone
- Lavorare in stretta collaborazione