

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE

*Dipartimento di Scienze Aziendali (DSA)
Centro studi di Ingegneria Economico Gestionale (CIEG)*

**TESI DI LAUREA
IN
MARKETING INDUSTRIALE**

**BUSINESS REPOSITIONING E STRUMENTI DI
MARKETING OPERATIVO NEL SETTORE AUDIO:
IL CASO SOUND CORPORATION**

LAUREANDO
Riccardo Toschi

RELATORE
Chiar.mo Prof. **Claudio Pitilino**

Anno Accademico 2011/12

Sessione II

A nonno Ginetto Lazzaletti

*“Change returns success
going and coming without error;
action brings good fortune
sunset, sunrise”*

Syd Barrett
(from “*Chapter 24*”, 1967)

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 5
Parte Prima IL MERCATO DELL'AUDIO MONDIALE	15
Parte Seconda ANALISI D'ATTRATTIVITÀ DEI VARI SEGMENTI	56
Parte Terza SOUND CORPORATION, “<i>Delivering music™. Since 1968.</i>”	71
Parte Quarta MATRICE DI ANSOFF E STRATEGIE DI CRESCITA	105
Parte Quinta VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE DI MARKETING	161
CONCLUSIONI	171
APPENDICI	178
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	191
RINGRAZIAMENTI	195

INTRODUZIONE

Quale sia il compito del *marketing*, sia strategico che operativo, nella seconda decade del terzo millennio - un altro modo per dire: “al giorno d’oggi” - non è semplice da definirsi e vi è un’ampia letteratura al riguardo (vedasi i *Riferimenti Bibliografici*). Data la natura e il carattere - fin troppo metodico e precisino - di chi scrive, è opportuno partire dal vocabolario: la parola “marketing”, in Inglese, significa “portare qualcosa al mercato”, ovvero creare un’offerta completa (prodotto/servizio più relativi accessori), coerente (con il posizionamento dell’azienda/organizzazione in cui si opera), ma soprattutto attraente per un ben definito mercato, o segmento, di riferimento.

Ora, volendo seguire un approccio filologico-temporale, si può affermare senza timore di essere smentiti che il *come* portare quest’offerta al mercato è cambiato radicalmente col passare degli anni. Infatti, l’evoluzione dal *marketing* come “braccio secolare” di quell’elite di organizzazioni (con rare eccezioni, quasi sempre monopolistiche) che progettavano e producevano negli anni 1870-80 (agli albori della *Rivoluzione Industriale*) al *marketing* di relazione, *web marketing* o *marketing buzz* di oggi è palese anche agli occhi dei meno esperti e non riguarda solamente l’uso massivo dei *new media* (quelli nati dopo la rivoluzione digitale), bensì concerne lo stesso approccio di un’azienda al suo modo di fare business e, di conseguenza, al pensare a una crescita profittevole di medio-lungo periodo.

Un concetto, tuttavia, è rimasto pressoché lo stesso: il *Principio di sovranità dell’acquirente*, che non si traduce nel semplicistico “il cliente ha sempre ragione”, ma è il fattore strategico condizionante il successo (o meno) di una qualunque impresa, individuale o collettiva, grande o piccola che sia; difatti, solo se il cliente risulta soddisfatto - ovvero quando il valore percepito risulta superiore (o al limite coincidente)

a quello atteso - tornerà a scegliere l'impresa, confidando nei prodotti/servizi offerti senza riattivare i complessi meccanismi alla base del modello d'acquisto e avviandosi verso una duratura relazione con l'organizzazione. Questo processo è stato (ed è tutt'ora) il vero obiettivo di tutte le realtà imprenditoriali di successo: la *fidelizzazione del cliente* (*customer retention*). Ma perché "fidelizzare"? Banalmente, perché si può "spendere meno" per ottenere acquisti ripetuti rispetto a convincere un nuovo cliente a iniziare a fare business insieme (B2B) o a fidarsi della marca aziendale (B2C).

Dai concetti sopra, i compiti strategici di ogni *marketing manager* moderno possono essere elencati, in sintesi, di seguito:

- 1) capire chi siano i propri clienti;
- 2) soddisfarli;
- 3) fidelizzarli (e mantenere tale fidelizzazione nel tempo).

Attenzione: occorre tuttavia tenere ben presente *due* aspetti fondamentali, prima di passare alla fase operativa dei *tre* punti elencati sopra. Primo, la lezione dello psicologo statunitense Maslow, il quale, quasi 70 anni fa, ha descritto l'uomo moderno come "perennemente insoddisfatto per natura"¹; secondo, l'esistenza di settori in cui i clienti sono più propensi a "sposare" una marca piuttosto che un'altra, ovvero la lealtà (*loyalty*) del cliente varia a seconda del settore² (basti solo pensare che, ai nostri giorni, siamo molto più propensi a valutare una marca d'automobile alternativa rispetto a testare un parrucchiere diverso da quello abituale!).

In sostanza, nel mondo globalizzato e ipercompetitivo di oggi, è necessario andare oltre i limiti del classico approccio strutturalista³, secondo il quale le aziende competono all'interno di condizioni settoriali definite e cercano di battere i concorrenti "sfruttando" la domanda esistente, ossia sforzandosi di far coincidere le famose "6 O" (*Offerta, Occupanti, Occasioni, Organizzazione, Obiettivi e Operazioni*) con le altrettanto celebri "4 P" (*Product, Price, Promotion, Placement* - alle quali ne va aggiunta, secondo Giacomazzi, una quinta: il *Personal Selling*⁴). Ai tempi del *web marketing 2.0* (l'espressione fa parte del vocabolario di una nuova generazione di tecniche ed esperti di *marketing* che utilizzano Internet come strumento principale di comunicazione), nonostante sia opinione diffusa che le probabilità di successo siano inferiori quando le

¹ A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation" (1943).

² "Brand Loyalty in Recessionary Times: Can We Apply Today's Lessons Tomorrow?" (www.comscore.com) e "Klantenloyaliteit" (trad. in Inglese: *Customer loyalty*) di Marnix Bügel (www.micompany.nl).

³ Vedasi i *paper* di E. S. Mason (1939) e J. S. Bain (1956).

⁴ F. Giacomazzi, "Marketing Industriale" (2002).

aziende si avventurano oltre i confini del proprio spazio di settore⁵, è fondamentale massimizzare le opportunità di creazione di nuovi business (cioè di servire nuovi mercati) e, allo stesso tempo, minimizzare i rischi legati a un nuovo approccio, che, sostenuto da una strategia ben definita e condivisa a ogni livello, permetta di mantenere un alto livello di performance nel tempo.

Dalla semplice analisi della maggioranza degli attuali settori industriali è manifesto, oggigiorno, l'emergere dei seguenti aspetti:

- a) il progresso tecnologico ha migliorato la produttività - e quindi l'offerta supera di gran lunga la domanda;
- b) vi è un'accelerazione del processo di trasformazione dei prodotti in *commodity*;
- c) si ha un'intensificarsi della concorrenza - con conseguente inasprimento della guerra dei prezzi e relativa riduzione dei margini di profitto.

Come ripercussione dei fattori sopra, nelle principali categorie di prodotti e servizi, i vari *brand* stanno diventando sempre più simili e, in uno scenario di un mercato in contrazione (sia per gli effetti della crisi economica che per il calo demografico di molti paesi sviluppati), i consumatori si fanno sempre più selettivi, basandosi sempre più spesso, nelle loro scelte, sulla sola variabile prezzo.

In che modo possono le aziende spezzare questa tendenza e riprendere a correre? Per aumentare i profitti e cogliere nuove opportunità di crescita, l'unico modo è quello di ricercare uno spazio di mercato incontestato, un "oceano blu"⁶, nel quale rompere il *trade-off* tra costo e valore, inseguendo sia l'obiettivo della differenziazione che del contenimento dei costi e "aggirando la concorrenza" anziché cercando di batterla.

Il settore industriale dell'Audio

L'ambito di riferimento di questa tesi di laurea è il settore dell'*Audio mondiale*, ovvero - riferendosi pedissequamente alla definizione data dagli economisti - "*l'insieme delle imprese produttrici che riforniscono il mercato dei compratori di prodotti audio*".

La descrizione di questo mercato (con relativa *Matrice di Segmentazione*) costituisce l'oggetto della trattazione della *Parte Prima* di questo lavoro, mentre l'analisi di settore (attraverso il *Modello delle 5 Forze Competitive* di Porter⁷) sarà il focus della *Parte Seconda*, per cui in questa sezione è importante sottolineare che tutte

⁵ Lo sostengono, in particolare, S. P. Schnaars (1994) e C. Zook (2004).

⁶ W.C. Kim e R. Mauborgne, "*Strategia Oceano Blu*" (2005).

⁷ M.E. Porter, "*La strategia competitiva: tecniche per analizzare i settori e i concorrenti*" (1982).

le caratteristiche negative dei settori “maturi” espresse sopra sono riconducibili anche a questa “arena competitiva”: i produttori di sistemi audio si trovano oggi a operare in un mercato di modeste dimensioni (fonti autorevoli “pesano”, in valore, il mercato Italiano dell’*Audio Professionale* a non più di 1,5-1,6 miliardi di Euro annui - 3.000 miliardi delle vecchie Lire⁸), invaso da prodotti provenienti dal *Far East* e costituito da “acquirenti organizzati” (aziende di noleggio delle attrezzature per eventi - in Inglese: *rental company* -, locali di pubblico spettacolo, negozi di strumenti musicali, etc.), sempre più disinteressati, a parte qualche “illuminata” singolarità, alla qualità intrinseca del suono riprodotto (condizione questa non solo dettata dalla crisi, ma anche dal mutamento delle preferenze - e delle mode - dei rispettivi clienti finali).

Prima di proseguire, una precisazione è doverosa: desidero chiarire in questa *Introduzione* cosa si intenda con la generica terminologia di “sistema audio”. In *Figura 1* è rappresentato lo schema a blocchi di massima di una “catena audio”, ovvero un sistema “ad anello aperto” costituito da vari elementi aventi lo scopo di trasmettere il suono (o il segnale audio) emesso da una *sorgente* a uno o più *recettori* nel modo più fedele possibile. In particolare, la *sorgente* sonora può essere “analogica” come la voce, uno strumento musicale, un disco in vinile, etc. o “digitale” come un *Compact Disc*, un file musicale o un campionatore d’effetti, mentre il *recettore* può essere “classico” come l’orecchio umano o un microfono o “moderno” come un *hard disk*.

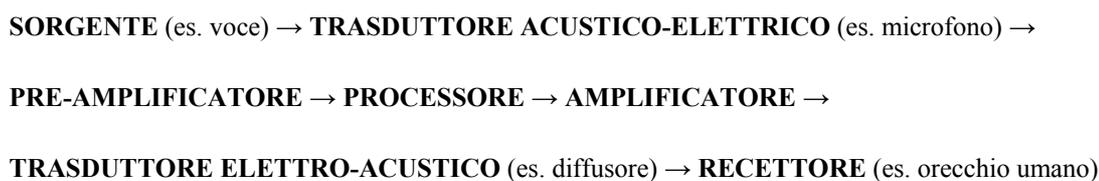


Figura 1 Schema a blocchi di una generica catena audio

Fra le unità iniziali e finali della catena (ossia fra la *sorgente* e il *recettore*) si inserisce quello che viene comunemente indicato come “sistema” o “impianto” audio: esso è costituito da vari dispositivi collegati fra loro mediante cavi di - si spera! - buona qualità: si parte dai convertitori codificanti il suono (o il contenuto digitale) della sorgente in un segnale elettrico (ad es. un microfono o un lettore multimediale), il quale

⁸ Riviste di settore: *Backstage*, *Sound&Lite* e *Strumenti Musicali*.

viene poi trasformato e amplificato dai *device* elettronici a valle (*processore* e *amplificatore*), fino a giungere al vero e proprio “carico” dell’intero sistema di *sound reinforcement*: i trasduttori elettro-acustici (cuffie, altoparlanti e/o diffusori acustici) che ritrasformano il segnale in onde sonore (vedasi *Figura 2*).

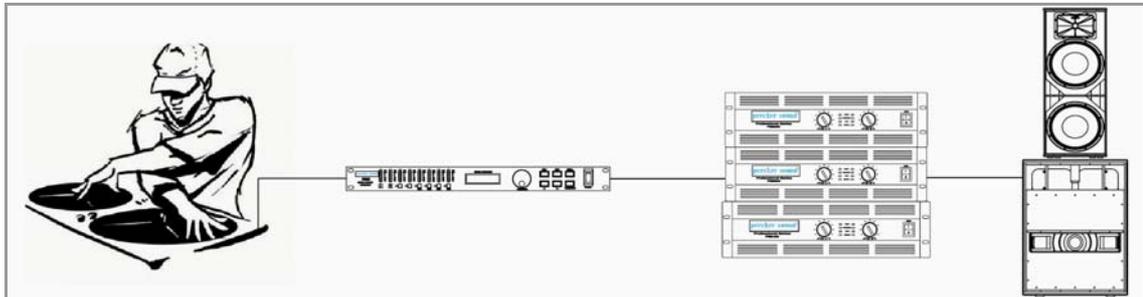


Figura 2 Schizzo di un tipico impianto audio per amplificare musica riprodotta

Infine, occorre sottolineare che i vari dispositivi di processamento del segnale non corrispondono implicitamente ad apparecchi diversi: i moderni *DSP* (*Digital Sound Processor*) racchiudono, infatti, al loro interno numerose funzioni che spaziano dall’equalizzazione, alla limitazione, alla compressione, al *crossover* (taglio di determinate frequenze), al *delay* (ritardo), etc. del segnale in ingresso.

In maniera di ancor più facile comprensione, è sufficiente pensare a quando si ascolta un file musicale (*MP3* o altri) dal proprio PC (o da un lettore dedicato, ad es. un *iPod*): il suono che esce dai diffusori inseriti nello chassis del computer (o dalle cuffie) è il risultato dell’integrazione dell’intera catena audio in un solo dispositivo (o due).

L’azienda di riferimento dell’indagine: Sound Corporation

La *Parte Terza* di questa tesi è incentrata sulla presentazione dell’azienda oggetto del presente lavoro: *Sound Corporation*.

“Sound Corporation nasce nel 1968 ed è oggi un gruppo leader nel settore dell’audio professionale che esporta i propri prodotti in più di 30 paesi in tutto il mondo. Il gruppo Sound Corporation è orgoglioso di poter vantare un sistema sociotecnico (persone, strutture e processi) tutto italiano. Avente sede principale a Reggio Emilia, è costituito dall’unione di varie business unit che si dispongono in maniera verticale lungo la filiera economica del processo produttivo tipico del settore audio professionale”⁹.

⁹ Dal sito web aziendale www.soundcorporation.it - ideato (*layout* e testi), fra l’altro, dal sottoscritto.



**Figura 3 Il marchio Sound Corporation (brand umbrella)
con sotto i tre marchi dedicati a specifici segmenti di mercato**

Fondata da *Gianni Toschi* (assieme a una società - *S.I.R. srl* - portatrice di capitale) a fine anni '60, Sound Corporation è passata dalla fase embrionale di laboratorio audio artigianale a una realtà aziendale strutturata, rivolgendosi - con il marchio storico *Peecker Sound* (nome che richiamava il picchio antropomorfo *Woody Woodpecker*, personaggio molto popolare dei cartoni animati dell'epoca) - al mercato audio dei locali da ballo italiani, protagonisti di un autentico *boom* senza eguali in Europa (uno sviluppo così rapido e prodigioso lo si può riscontrare solo in alcune zone della Spagna, come Ibiza o le Canarie, nel sud della Francia, e nelle isole Greche, Mykonos in primis).

Questo fenomeno, pressoché unico e inimitabile, della nascita e del successivo progredire dell'*entertainment* italiano, viene descritto bene nelle parole di *Gianni Toschi* in un'intervista al magazine *Installare* (vedasi *Appendice A*), per cui qui ci si sofferma solo sul fattore strategicamente principale: il profondo legame dell'azienda alla riproduzione sonora in installazioni fisse sui generis, totalmente nuove rispetto al modo elitario di concepire il divertimento notturno fino a quel tempo: i *dance club*, luoghi di culto del modo di vivere (e divertirsi) di fine anni '70 e primi anni '80.

“La *disco*, a parte l'importanza musicale (oltre *settantamila* titoli nell'arco di un decennio), nacque e si sviluppò per sostenere un nuovo settore economico: nell'America afflitta dalla crisi petrolifera e lacerata dal Vietnam, servivano investimenti e un clima di ottimismo, e questa nuova tendenza, a differenza di altri media di intrattenimento, mostrava una naturale inclinazione a unire persone di differente colore, razza, ideologia, religione, preferenze sessuali e situazione economica (...). Una rivoluzione pacifica all'insegna dell'insostenibile leggerezza dell'essere”¹⁰.

¹⁰ Francesco Cataldo Verrina, "*Disco music*" (2009).

Per una più ampia panoramica sull'era della *disco music* si consiglia di ascoltare i brani anni '70 dei Bee Gees e l'intera discografia di Gloria Gaynor, Kool & the Gang, KC & the Sunshine Band, The Trammps, Donna Summer e altri, nonché di vedere il film "*Saturday Night Fever*" con John Travolta (1977).

Negli Stati Uniti, complice il clamore suscitato dalla *Disco Demolition Night* di Chicago¹¹ e l'influenza del neonato *rock-oriented* MTV, si ebbe un rapido declino della musica da discoteca, che rimase diffusa solo in club di punta come lo *Studio54* di New York o il *Viper Room* di Los Angeles.

In Europa, invece, la domanda di questo nuovo genere rimane forte e il passaggio dalla *disco music* alla *dance* avviene come evoluzione naturale del genere. La scena *dance* italiana, in particolare, è fiorente fin dai primissimi anni '80: i primi deejay del Bel Paese sono affamati di nuova musica, ma i dischi più desiderabili, essendo d'importazione, risultano troppo costosi; di conseguenza, produttori e artisti italiani - fra cui Giorgio Moroder, Raf, Ivana Spagna, Gazebo e altri -, prima appartenenti al *rock*, al *Rhythm&Blues* o alla *new wave*, si cimentano con la musica da ballo. Il successo dell'*entertainment* delle "discoteche" continuò per tutta la decade degli '80 e parte dei '90, anche grazie al continuo ricambio degli artisti, i quali - cantando in inglese - spesso scalavano le hit internazionali.

Fu proprio la crisi del segmento del *club sound* italiano (si veda la *Matrice di Segmentazione* a pag. 20) a portare la dirigenza dell'azienda alla decisione di seguire contemporaneamente due strade non mutuamente esclusive:

- a) la ricerca di *trend* simili a quello italiano in realtà emergenti come paesi quali Russia, Cina, Brasile, Sud Corea, Taiwan, etc.;
- b) la creazione, nel 2001, della SBU (*Strategic Business Unit*) X-Treme dedicata al segmento "padre" (cronologicamente) del *clubbing*: il *concert sound*.

La divisione X-Treme, nell'intento del *top management*, doveva costituire un'autentica impresa dotata delle attività funzionali strategiche al suo interno (R&S e Controllo Qualità), quasi uno *spin-off* dedicato al mondo delle produzioni musicali itineranti e a quei - pochi - locali in cui si suona musica dal vivo. L'idea di base per servire il mercato più difficile e costituito dalla clientela più esigente (il *touring* è considerato, per complessità, tempistiche, disomogeneità delle *location* e dei *performer*, la vera

¹¹ Il momento topico della coalizione dei fan di generi musicali quali *rock*, *country*, *blues* e altri contro la *disco music*, negli Stati Uniti, si verificò il 12 luglio 1979 a Chicago, con un evento da tutti conosciuto come la *Disco Demolition Night*. Lo organizzarono due *speaker* radiofonici, Steve Dahl e Garry Meier: al grido di "*Disco sucks*" e incitate da una massiccia campagna pubblicitaria alla radio, 90.000 persone entrarono nello stadio di *Comiskey Park* (nonostante una capienza di "soli" 52.000 posti) e, all'intervallo della partita di baseball tra i *White Sox* e i *Detroit Tigers*, si riversarono sul campo di gioco facendo saltare in aria migliaia di album di *disco music*; la partita fu sospesa e venne poi vinta a tavolino dalla squadra ospite. Ancor oggi, quella data viene ricordata come "*The night when Disco died*" ("La notte in cui morì la Disco music") e ricorda, anche se in modo meno grave, la notte della *Kulturkampf*, quando i nazisti bruciarono i libri e le opere culturali da essi giudicati contrari alla loro ideologia.

“Formula uno” dell’audio) è quella dello sfruttamento delle risorse sia tangibili (come la falegnameria, il reparto elettronica e il dipartimento elettroacustico) che intangibili (come l’esperienza e il *know how* degli ingegneri e dei tecnici progettisti) dell’intero gruppo, il tutto affiancato da “prodotti di marketing” dedicati - cataloghi, sito web, pagine pubblicitarie, *public relations* e altro (vedasi *Parte Quarta*).

“XTE nasce nel 1992 per rappresentare, all’interno del gruppo Sound Corporation, una business unit rivolta alla realizzazione di prodotti dedicati al *commercial sound* (in Italia denominato anche *public address*, n.d.r.), ovvero sistemi audio per la sonorizzazione e comunicazione in ambienti pubblici, commerciali e industriali”¹². Questo ramo aziendale (con sede dedicata, a Gattatico, in provincia di Reggio Emilia) nasce con l’obiettivo di servire un segmento, quello delle installazioni audio *non* di *sound reinforcement*, ma di “semplice” trasmissione di messaggi, avente un elevato tasso di crescita - anche grazie alle nuove Normative sulla sicurezza¹³ - sempre più oggetto d’investimenti da parte dei *big player* (un esempio su tutti: la creazione della divisione Commercial Audio in Yamaha).

Infine, occorre tuttavia considerare che non è né il settore né l’azienda l’unità d’analisi corretta per spiegare come dar vita a livelli di performance elevati e duraturi. Se è vero, infatti, che i settori vengono costantemente creati e ampliati nel tempo - anche a seconda del comportamento degli attori coinvolti - e che non esistono aziende capaci di mantenere perennemente un alto livello di performance, vale a dire in grado di superare costantemente la performance media del mercato¹⁴, la lezione di Kim e Mauborgne ci insegna che sono le “mosse strategiche” a creare un “oceano blu”, ovvero a dar vita a nuove vie per una crescita forte e profittevole.

La Matrice di Ansoff e relative strategie di crescita: “2+2=5”

Nato in Russia nel 1918, H. Igor Ansoff, si trasferisce giovanissimo negli USA con la famiglia e lì vi compie il percorso dei suoi studi, laureandosi in Ingegneria e poi conseguendo il dottorato in *Applied Mathematics*.

Dopo aver lavorato per la *RAND Corporation* (un *think-tank* sulla ricerca militare creato dalla *U.S. Air Force*), passò in *Lockheed Corporation*, dove ricoprì la carica di

¹² Dal sito www.xte-electronic.com.

¹³ Il decreto “mastro” sulla sicurezza sui luoghi di lavoro (D. Lgs 626/1994) è stato inglobato nel TUSL (Testo Unico Sicurezza Lavoro - D. Lgs. 81/2008), a sua volta integrato e corretto dal D. Lgs. 106/2009.

¹⁴ Vedasi “*Creative Destruction*” di Richard Foster e Sarah Kaplan (2001).

vicepresidente. “*La scelta dei tempi del mio passaggio all’industria fu fortunato, perché influenzò il mio percorso professionale finale*” afferma lo stesso guru del *management*.

Nel 1963 Ansoff lasciò l’industria per passare all’attività accademica, entrando nel corpo docente prima della *Graduate School of Business Administration* della *Carnegie-Mellon University* e in seguito della *Vanderbilt University* e dell’*European Institute for Advanced Studies in Management*, in Belgio. Nel 1983 diventa *distinguished professor* di *Strategic Management* alla *US International University* (ora *Alliant International University*) di San Diego, dove vi rimarrà fino a due anni dalla morte (avvenuta nel 2002) e dove il suo lavoro nel campo della ricerca della gestione strategica viene tutt’ora continuato. Consulente di molte multinazionali come *Philips*, *General Electric*, *IBM*, *Sterling* e *Westinghouse*, Ansoff è stato il primo autore a riconoscere la necessità di una pianificazione strategica per le imprese. Celebre è l’aneddoto secondo il quale, durante una vacanza, si fece crescere la barba, bevve una mezza cassa di scotch e meditò sulla strategia; il risultato finale fu il primo dei suoi numerosi libri - *Corporate Strategy* - nel quale cercò di dare un senso a ciò che aveva appreso in *Lockheed*. Egli credeva fermamente nell’esistenza di “una metodologia pratica per l’assunzione di decisioni strategiche nelle aziende” che poteva essere resa accessibile a tutti (a tal proposito, egli può rivendicare l’introduzione del termine “sinergia” nel vocabolario del *management*, seppur ne diede una spiegazione insolitamente stringata affermando: “ $2 + 2 = 5$ ”).

Nonostante abbia ricevuto numerosi attacchi per l’approccio fin troppo analitico e schematico¹⁵, la *Matrice di Ansoff* (o *Matrice Prodotto-Mercato*) è, nel clima economico di oggi dominato da incertezza e turbolenze, uno strumento per i manager rilevante e attuale come mai prima. Nella *Parte Quarta*, questo classico strumento del *management* funge come una sorta di “bussola” per orientarsi nel mare (o nell’oceano?) delle nuove aree di business aziendali. Mentre nella *Parte Quinta* di questo lavoro, si cercherà dunque di seguire le linee guida di Ansoff di *strategic management* per analizzare, prima il lavoro svolto come responsabile dell’*Ufficio Marketing* *Sound Corporation*¹⁶ (*Market Penetration*), e poi l’innovazione di valore (*Product Development*), proponendo infine alcune tattiche operative per cercare nuove mercati (*Market Development*) e nuove opportunità/modelli di business (*Diversification*).

¹⁵ Uno per tutti: un delirante post di Gianluca Diegoli su www.minimarketing.it.

¹⁶ Costituito da N. 2 persone: Matilde Giacobazzi e il sottoscritto.

In conclusione, buttarsi nel *benchmarking* dei concorrenti e cercare di batterli offrendo qualcosa in più a un prezzo leggermente inferiore è oggi una strategia oltremodo inefficace. Inoltre, non è nemmeno possibile definire una nuova strategia basandosi sulle tanto reclamizzate ricerche di mercato: i clienti attuali chiederanno semplicemente “qualcosa in più a un prezzo inferiore”.

Oggi la “mossa strategica” efficace è quella di cercare bacini di non-domanda che nell'immediato futuro costituiranno quei clienti fidelizzati che possono garantire una crescita profittevole e duratura per l'impresa. D'altronde se Henry Ford avesse chiesto ai clienti cosa desiderassero, essi avrebbero probabilmente risposto “cavalli più veloci” e allo stesso modo, nessun possessore di un telefono cellulare pre-*smartphone* ha chiesto a Steve Jobs di sviluppare un *iPhone*, ovvero un dispositivo mobile *touch screen* dotato di un solo tasto centrale. Gli acquirenti, se interrogati, possono rivelare ciò che vogliono, ma spetta a coloro che dirigono l'azienda - il cosiddetto *top management* - il capire chi siano i clienti attuali e futuri (*prospect*) e di che cosa abbiano realmente bisogno oggi, ma - soprattutto - fra 2 o 3 anni.

Parte Prima

IL MERCATO DELL'AUDIO MONDIALE

Prima di affrontare l'analisi dettagliata del mercato dell'Audio mondiale, si delineano qui dei brevi cenni storici del segmento del *Club sound* (vedasi dopo), arena competitiva, questa delle installazioni fisse di *sound reinforcement* in locali di pubblico spettacolo, in cui il gruppo Sound Corporation si trova a operare fin dalla sua nascita, nel lontano 1968. Nell'*Introduzione* si è sinteticamente delineato lo scenario globale - quello che gli economisti chiamano "macroambiente" - del mondo della diffusione sonora professionale, mentre nel seguito si traccia una storia filologica di tale segmento.

Fino alla fine degli anni '60 del secolo scorso, il fenomeno del *clubbing* era riservato solo al *jet-set* e alle celebrità, vere o presunte: in America come in Europa, le serate nei locali notturni si esprimevano attraverso una connotazione glamour, riservata ed esclusiva, al solo fine di alimentare il lavoro dei paparazzi, di placare i desideri dei cacciatori di gossip e di riempire l'immaginario popolare con i volti delle teste coronate e dei primi V.I.P. (acronimo dell'espressione Inglese "*Very Important Person*")¹⁷.

In Italia, a questa *nightlife* tipica delle grandi città metropolitane come Roma o Milano, si affiancarono, sempre nel secondo dopoguerra, altre *due* tipologie di locali, tipiche delle zone dell'Emilia Romagna e della Versilia: le *balere*¹⁸ e i *beach club*¹⁹. Da queste primissime *dancing hall* di fine anni '60, il settore dell'intrattenimento notturno si è evoluto verso una miriade di grandi *dance club* con elevate capienze (superiori anche alle 2.000 persone); queste nuove "cattedrali" della musica da ballo, dalla metà degli anni '70 fino ai primi anni '90, hanno costituito il vero punto di riferimento per

¹⁷ Per un ritratto della *dolce vita* italiana degli anni Sessanta si rimanda all'omonimo film di Fellini (1960) e/o alle prime riviste popolari (i *rotocalchi*) di quei tempi come *Epoca*, *Gente*, *Oggi* e altre.

¹⁸ Vedasi <http://it.wikipedia.org/wiki/Balera>.

¹⁹ Trattasi di stabilimenti balneari dotati di una zona dedicata alla riproduzione sonora, per il ballo (area *dance*) o per un semplice sottofondo musicale (*lounge bar*).

tutto il mondo del divertimento notturno, senza dimenticare che in quegli anni era consuetudine per i più celebri artisti del panorama musicale domestico, ma anche internazionale (da Mina a Celentano, da Patty Pravo fino a Tina Turner), l'esibirsi in questi veri e propri *landmark* dello show business.

Verso la metà degli anni '90, in seguito al mutamento delle preferenze dei "consumatori" e anche a causa di una massiccia campagna contro tutto ciò che rappresentasse l'*establishment* del divertimento (dalle "Mamme Anti-rock", all'eco data dai media in merito alle "stragi del sabato sera"), queste grandi discoteche citate sopra hanno attraversato una profonda crisi che è sfociata nella chiusura della maggior parte di esse (vedasi *Dati complessivi*): il pubblico, sull'onda delle nuove tendenze (dalla musica *lounge* o *new age*, agli arredi in stile etnico), decide di premiare - e quindi di frequentare - club più piccoli, i cosiddetti *dine & dance*, *wine & lounge bar* o *pub*, aventi capienze ridotte (5-600 persone massimo) ed estensioni planimetriche inferiori ai 250-300 metri quadri. Nasce quindi l'esigenza di locali in cui la musica sia meno assordante, l'atmosfera sia più rilassante e vi sia più possibilità di intrattenere pubbliche relazioni fra le persone presenti (un po' un ritorno alla nascita della *disco* nel suo paese d'origine - l'America, come detto nell'*Introduzione* - , ma senza quella connotazione *underground*, di emancipazione delle "minoranze" - soprattutto quella nera e dei giovani della *working class* - che aveva caratterizzato il fenomeno ai suoi albori).

Quale siano le tendenze per il futuro è difficile dirlo: parlando con il responsabile dell'Area commerciale Sound Corporation, sono state da egli individuate *due* linee equiprobabili per l'evoluzione di questo segmento:

- a) a livello italiano, si cerca di prevedere quale possa essere l'evoluzione dei piccoli club di cui si è parlato sopra: dai *wine bar* (dove va in scena quasi ogni giorno il rito pagano dell'aperitivo - un'altra tendenza d'importazione, acquisita, in questo, caso dalla Francia), agli *internet café*, al ritorno dei *music pub* con musica dal vivo;
- b) a livello europeo (ma anche mondiale), si battono diversi mercati e si intraprendono varie tattiche operative verso paesi tuttora in forte espansione come Russia, Brasile, Cuba o alcuni dell'Est Europa, cercando di capire se vi siano le condizioni sociali ed economiche per la nascita di un *boom* del settore dell'*entertainment* analogo a quello del fenomeno dei grandi locali da ballo italiani di fine anni '70.

Indotto complessivo del mercato Audio **Italiano** \approx **1,5 miliardi di Euro/anno**²⁰

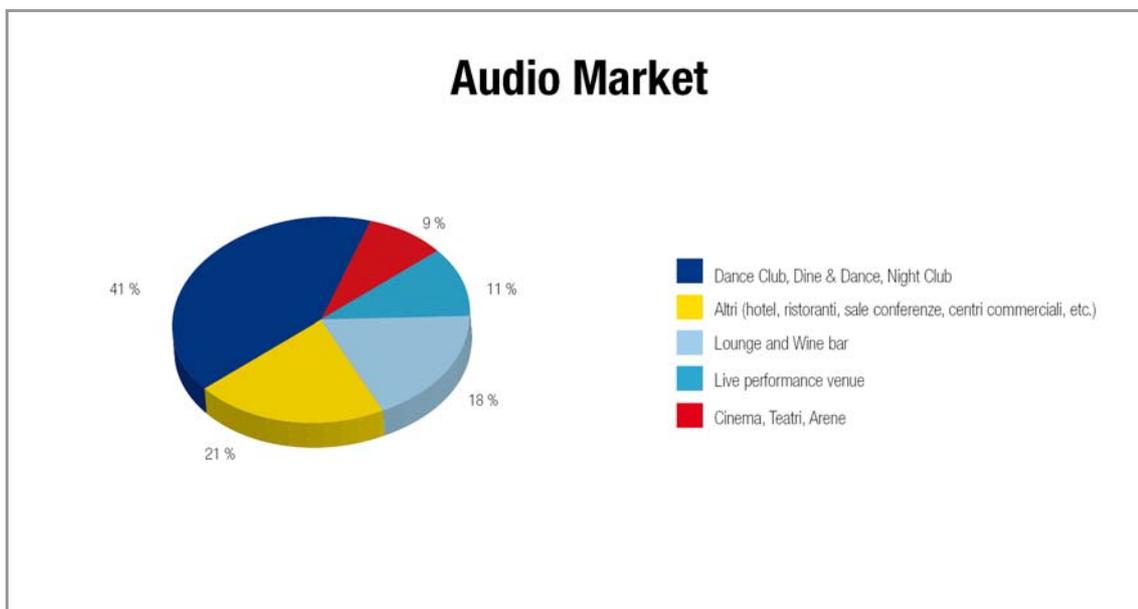


Figura 4 Distribuzione del valore del mercato per tipologia d'utente finale

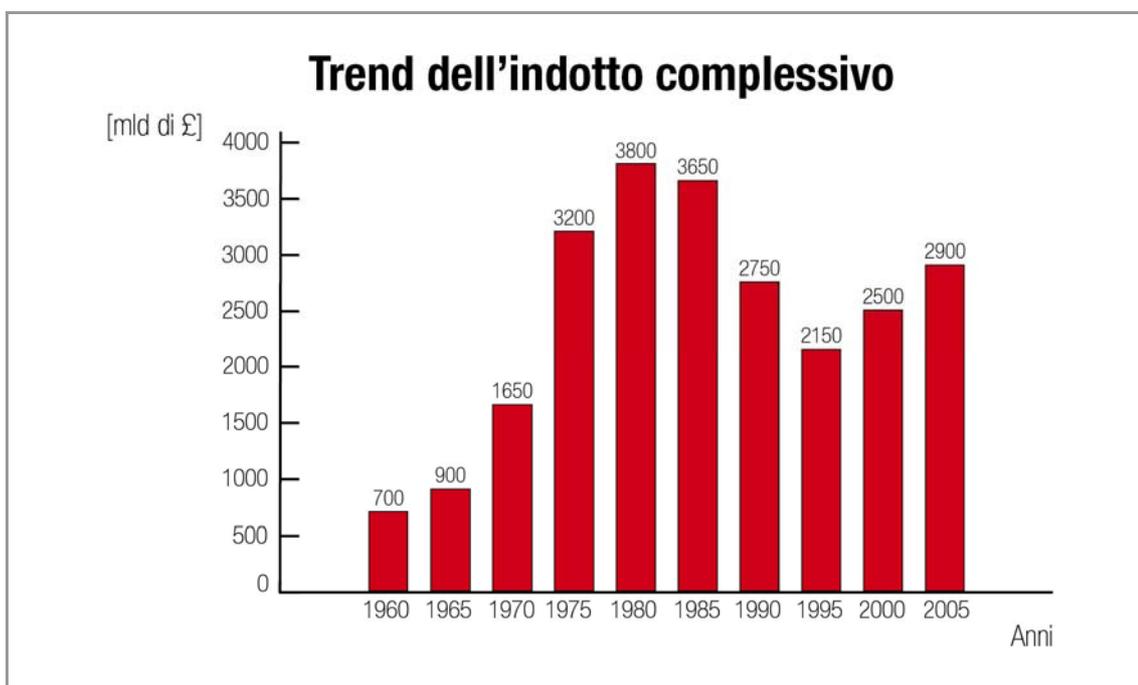


Figura 5 Trend dell'indotto complessivo del mercato dell'Audio professionale

²⁰ Fonte: SILB (Sindacato Italiano Locali da Ballo) - anno 2006.

Nota Bene: il dato, seppur riferito all'indotto e non alle sole vendite di prodotti audio, è giudicato sovrastimato da numerosi operatori (fra cui www.finanzaonline.com, i cui analisti stimano il valore complessivo dell'Audio **mondiale** in **2,6-2,7 miliardi di Euro** - anno 2007).

1. La frammentazione del mercato

Spesso, anche sulle riviste specializzate, si sente parlare del settore del *sound entertainment* o più in generale dell'*Audio Professionale*; questa definizione è oltremodo imprecisa e grossolana, in quanto, fin dalla fine degli anni '60, sono andati ben delineando dei specifici segmenti di mercato derivati da oramai consolidate variabili di segmentazione (si veda il *Cap. 4*).

Essendo così nette le divisioni fra i vari segmenti, dopo aver tracciato a grandi linee - nell'introduzione di questa *Parte Seconda* - la storia del settore dell'*Audio Professionale*, conviene procedere attraverso i vari step del processo di segmentazione del mercato e successivamente fornire un quadro della domanda complessiva e dei maggiori competitor che vi operano per ciascun segmento. Inoltre, come si vedrà in seguito, è fondamentale definire l'ambito geografico dell'analisi: esso risulta essere cruciale per differenziare realtà molto lontane fra loro come lo sono, ad esempio, l'audio pro italiano o quello statunitense. In particolare, in questa sede verranno descritte *due* nette situazioni: il mercato Italiano - molto simile a quello di altri paesi europei come la Spagna o la Francia, ma che presenta caratteristiche uniche come il rapido sviluppo di locali sempre innovativi (ultimi i *lounge bar* e i *dine & dance restaurant*) - e il mercato audio extraeuropeo, Americhe comprese, che ha la peculiarità di essere di largo consumo o globale.

Infine, dopo aver tracciato a grandi linee le caratteristiche peculiari dei vari segmenti, verranno presi in considerazione i vari competitor che vi operano con le relative caratteristiche distintive come quote di mercato e indici finanziari o di redditività.

2. Le variabili di segmentazione

Fra le numerose variabili/macro-categorie con le quali è possibile suddividere l'ampio mercato dell'audio e della riproduzione sonora, le più importanti sono:

- VARIABILI lato PRODOTTO:
- dimensione fisica (*small/large systems*),
 - prezzo (*low/high price*),
 - prestazioni (*potenza max in Watt*),
 - tipo di amplificazione (*sistemi attivi o passivi*),
 - materiali usati (*legno o plastica*),
 - etc.

VARIBILI lato ACQUIRENTE: - clienti imprenditoriali o domestici,
- canale di distribuzione,
- posizione geografica,
- etc.

Dunque le variabili con cui si può segmentare il mercato, in termini di *sostituibilità* tra i consumatori, risultano essere molteplici ma - seguendo il consiglio di R.M. Grant²¹ - ci si fermerà alle *tre* più rappresentative, che risultano essere:

1) Prezzo/Potenza massima installata

Campi: Low Price/<5.000 Watt - Mid Price/5.000-15.000 Watt - High Price/>15.000 Watt.

Commento: le due variabili sono direttamente proporzionali e spesso non si fa distinzione fra esse; in particolare per quanto riguarda l'*Hi-Fi* domestico conta più la variabile *prezzo*, mentre per i grandi sistemi si ragiona più sulla *potenza massima installata*.

2) Tipologia di installazione

Campi: Audio Professionale (*Concert, Club, Elettromusicale*) - *Public Address* - Elettronica di consumo (*Hi-Fi, Home theatre*) - *Car Audio* - *Broadcast/recording*.

Commento: si distingue fra sistemi audio per musica dal vivo (*Concert sound*), musica riprodotta (*Club sound*), piccole *band, DJ* ed *entertainer* (*Elettromusicale*, chiamato anche *Portable PA*), messaggistica in luoghi pubblici come aeroporti, stazioni ferroviarie, sale conferenze, negozi, luoghi di culto, etc. (*Public Address* o *Commercial sound*) e utenze domestiche (separando fra *Hi-Fi* e *Home Theatre*). Altri segmenti "consistenti" sono gli impianti per autovetture (*Car Audio*) e le grandi consolle regia degli studi radiofonici o televisivi (*Broadcast/recording*).

Nota: spostandosi da sinistra a destra lungo quest'asse si possono riscontrare altre *due* potenziali macro-variabili di segmentazione:

- a) tipo di *end user*: da *utente business* a *utente consumer*. La linea di demarcazione è costituita dai sistemi *Public Address*²², in analogia con il segmento *SoHo* (*Small office Home office*) dell'IT o dell'arredo per uffici;
- b) la modalità di fruizione del prodotto: da *1 a molti* a *1 a 1*. Risulta opposta a quella distributiva (da rapporti *one-to-one* a canali lunghi con grossisti).

²¹ R. M. Grant, "L'Analisi strategica per le decisioni aziendali", Cap. IV (1999).

²² Vedasi l'interessante articolo di B. Borgerson "Is it P.A. or SR?", Sound & Video Contractor (2003).

3) Aree geografiche

Campi: Italia (Nord e Sud) - Spagna - Francia - Russia - Brasile - etc.

Commento: si opera una classificazione per paese per ragioni di semplicità, anche se, sull'esempio Italiano in cui si sono verificate condizioni uniche di *boom* economico del settore, si dovrebbero individuare quelle macroregioni (ad es. Riviera Romagnola - Italia, Cote d'Azur - Francia, Zona di Bangalore - India) in cui il mercato possiede delle caratteristiche comuni in termini sia di domanda complessiva che di cultura musicale (si analizzano le spese totali per lo spettacolo).

3. La matrice di segmentazione

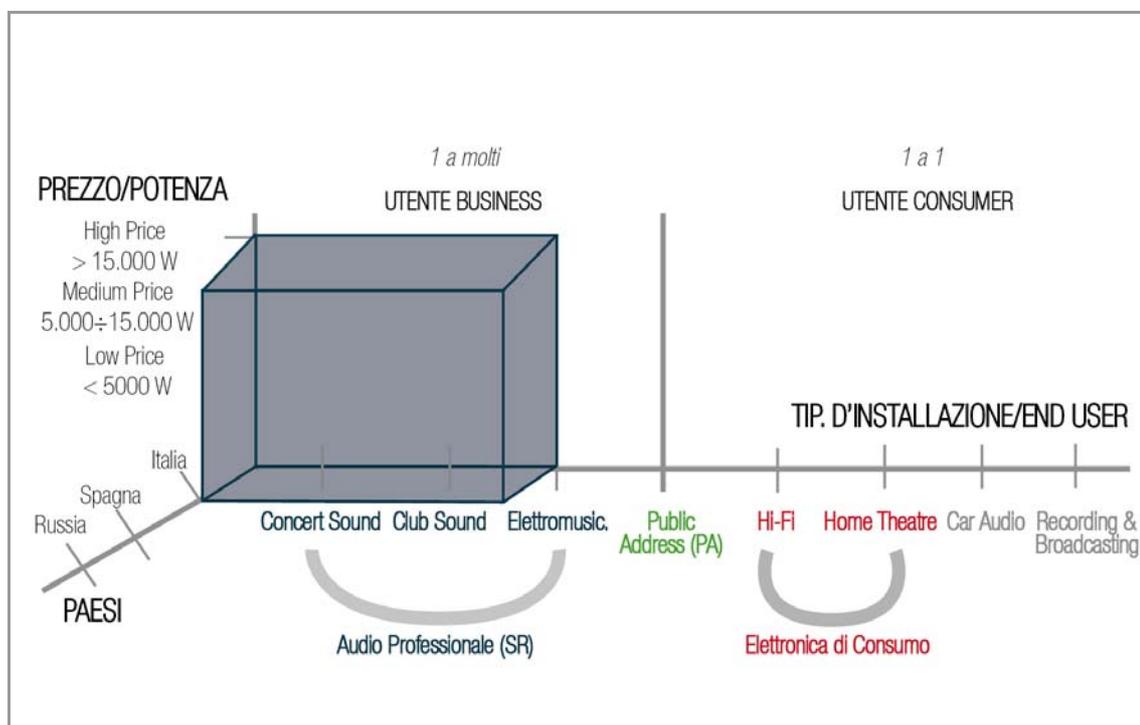


Figura 6 Matrice di Segmentazione del mercato Audio; il “cubo” rappresenta l’Audio Pro in Italia

4. Descrizione dei vari segmenti

I segmenti di mercato individuati dalla *Matrice di Segmentazione* sono facilmente misurabili (e sostanziali), accessibili e relativamente consolidati nel tempo. Tali *cluster* sono, tuttavia, concettualmente molto distanti fra loro, sia per gli elementi distintivi della domanda sia per le caratteristiche dei competitor (dimensioni, attività produttive e di ricerca, etc...) che si rivolgono a questi sottogruppi del mercato dell'Audio: per cui, le *Barriere alla mobilità* risultano essere notevoli e di elevata complessità gestionale.

Nel seguito si tratteranno le linee distintive di ciascun segmento, si menzioneranno gli attori principali con i relativi canali distributivi e infine si delineaeranno i fattori critici di successo per un vantaggio competitivo di lunga durata sui concorrenti.

4.1 Il segmento dell'Audio Professionale

Come già accennato all'inizio di questa *Parte Seconda*, il segmento *dell'Audio Professionale Italiano*, dai primi anni '80 e per circa tre lustri - fino alla metà degli anni '90 -, è stato considerato dagli esperti e dagli analisti di settore come un vero e proprio esempio di un *boom* economico del tutto inaspettato e senza precedenti. Analizzato da psicologi e sociologi quale laboratorio sperimentale per comportamenti di massa, classificato come “nuovo tempio dell'effimero in cui si celebrano sogni e bisogni, mode e tendenze aggregative”²³, oggi il settore *sound entertainment* non rappresenta più un fatto di costume o sociale, ma un ben definito fenomeno economico con indici di redditività che, per lungo tempo, hanno rappresentato un autentico esempio di settore domestico *high profit*.

Certamente la nascita di un numero così elevato di locali notturni ha rappresentato un caso unico al mondo (con la sola eccezione, come detto, di certe zone della Spagna, della Grecia e della Francia) e, probabilmente, si è verificato per *due* motivi dominanti:

- 1) un'arretratezza, fino a quegli anni, dell'*entertainment* italiano popolare;
- 2) un adeguamento degli esercizi pubblici al desiderio di novità della gente nel modo di concepire il tempo libero e lo svago.

I motivi invece della crisi (avente nulla a che vedere con quella degli ultimi anni, cioè il fenomeno macroeconomico iniziato nel 2007 negli USA e tutt'ora in corso²⁴) che ha colpito il segmento del *Club sound* sono speculari a quelli che ne hanno decretato il successo: vale a dire che proprio il mutamento dei gusti del pubblico (oltre al diffondersi di una “controcultura dello sballo”) ha sancito il declino dei grandi locali da ballo e della musica *dance* a essi associata (quest'ultima diventata sempre più banale e ripetitiva a causa del massiccio uso dell'elettronica e di ritmiche ossessive, colonne sonore stordenti di chi vuol “fare l'alba” e non ascoltare un *sound* di qualità).

²³ Definizione ad opera del filosofo e psicoanalista Umberto Galimberti.

²⁴ Il fatto che l'Italia nel quinquennio 2007-2012 si trovi in una situazione di *stagflazione* lo indicano sia il generale aumento dei prezzi (inflazione passata dal 1,8% al 3,2% - dati Istat), sia una mancanza di crescita dell'economia in termini reali (stagnazione economica: PIL da +1,7% a -2,4% - stime Ocse).

Dai quasi 6.000 locali di pubblico intrattenimento - divisi fra locali da ballo, *disco pub*, *night club*, *dine and dance restaurant*, etc. - del 1995 ai meno di 3.000 del 2005 (anno fino al quale si hanno dati attendibili, vedasi *Tab. B.4* nell'*Appendice B* dei *Dati complessivi*), la recessione del settore è stata lenta ma inesorabile: autentiche “aziende del divertimento” con tanto di ragione sociale e partita IVA che impiegavano oltre 100 mila posti di lavoro fra tempo pieno e part-time per un fatturato di oltre 5.000 miliardi di Lire (senza contare l'indotto, come da *Tab. B.3* nei *Dati Complessivi*) dovuto a più di 3 milioni di presenze ogni settimana²⁵, si vedono, in breve tempo, costrette - nella migliore delle ipotesi - a riconvertirsi in “catering con deejay”²⁶ o chiudere, mentre nella peggiore a portare i bilanci in tribunale.

In conclusione, in Italia l'industria del *sound entertainment* alimentava un volume d'affari di gran lunga superiore alla spesa nazionale per il cinema, per il teatro e perfino, in termini di presenze, del campionato di calcio²⁷, mentre oggi i pochi locali da ballo sopravvissuti raramente riescono a far pagare un biglietto all'ingresso (ostaggi delle poche agenzie di PR rimaste in grado di “pilotare” i clienti), sono attaccati da chi li considera dei luoghi in cui si veicola la “cultura dello sballo” e sono quasi quotidianamente superati dai vari “prodotti sostitutivi” disponibili (spesso un semplice aperitivo “lungo” o un party fra amici).

Dal punto di vista delle tecnologie, invece, *due* sono le tendenze in corso. La prima è che le apparecchiature sono sempre migliori e costano sempre meno: ciò è dovuto a molti fattori fra cui la rapidissima evoluzione del digitale e l'impiego del personal computer (o comunque di processori o *controller* “intelligenti”²⁸) a supporto di molte di queste tecnologie audio. La seconda tendenza sta nel fatto che i *device* di punta, pur costando cifre elevate (anche centinaia di migliaia di Euro) rendono possibili trasformazioni dei segnali letteralmente inaudite, spesso integrando suono, video e luci in un unico sistema; in particolare, alcune consolle di missaggio digitale destinate al settore di nicchia della post-produzione musicale (e più recentemente anche quello degli spettacoli dal vivo) sono automatizzate fin nelle funzioni più marginali. Queste due tendenze non sono affatto in contrapposizione fra loro, anzi sono semplicemente complementari e testimoniano entrambe l'avanzamento tecnologico in atto.

²⁵ Fonte: SILB (Sindacato Italiano Locali da Ballo).

²⁶ Definizione “alternativa” di *dine&dance* fornita da Enzo Persueder al sottoscritto al SIB di Rimini 2006.

²⁷ Dati da studio di settore svolto da DISCO & DANCING (Settembre 1999).

²⁸ Ossia in grado di modificare il programma musicale in tempo reale in modo semplice ed efficace.

4.1.1 I competitor

Il quadro della situazione *in Italia* per quanto riguarda le imprese consolidate nel segmento dell'*Audio Pro* è marcatamente diviso in *due* categorie molto differenti.

Da un lato vi è un *gruppo*, ridotto (allo stato attuale non sono più di 6 o 7), di *imprese italiane* che, operando tutte da più di vent'anni nel segmento (la più "giovane" - Proel - è nata nel 1991), si sono ritagliate una considerevole fetta di mercato (l'indice del grado concentrazione delle imprese principali - RC5 - si aggira attorno al 29%²⁹, vedasi *Dati complessivi*) dedicandosi, in maniera verticale, alla progettazione, produzione e vendita al cliente finale di tutte le apparecchiature atte alla fedele riproduzione del suono (o *sound reinforcement*).

Sull'altro schieramento si collocano un elevato numero di *distributori/rivenditori*, più o meno esclusivi, che, con la modalità dell'*Export Indiretto*³⁰, commercializzano e installano prodotti di marchi stranieri afferenti a imprese leader nel più vasto mercato dell'Audio in generale (*Professionale, Public Address, Elettronica di consumo*, etc.).

Occorre dunque sottolineare fin da subito che uno dei fattori critici di successo delle imprese italiane produttrici - e spesso distributrici in maniera diretta - di sistemi audio professionali è stato quello di poter contare sull'assenza nel mercato domestico dei più grandi gruppi a livello mondiale del settore (vedasi punto 4.1.1 B) per la loro descrizione), i quali, sicuramente sottovalutando la grande esplosione del *sound entertainment* italiano, si sono affidati a una miriade di distributori locali, con tutti i problemi di difficoltà di trasmissione del *know how* connessi alla vendita di prodotti complessi come le apparecchiature di sonorizzazione.

Vediamo ora nel dettaglio le *due* categorie sopra citate:

A) I produttori Italiani

Le imprese italiane da tempo consolidate nel mercato dell'*Audio Professionale* si sono notevolmente ridotte di numero (da più di 25 nel 1985, a 15 nel 1995, a 5 nel 2001³¹ e, come detto, oggi non sono più di 6 o 7), in seguito alla flessione della domanda di attrezzature di *sound reinforcement*, iniziata a metà degli anni '90 in seguito al calo di nuovi locali (come da *Tab. 4* nei *Dati complessivi*) e protrattasi fino ad oggi stante la crisi generale dell'economia.

Di seguito si fornisce una descrizione sintetica dei maggiori competitor italiani.

²⁹ Vedasi *Divisione Commerciale Sound Corporation*.

³⁰ Vedasi R. M. Grant, "*L'Analisi strategica per le decisioni aziendali*", Cap. XIV (1999).

³¹ Da DISCO & DANCING (Maggio 2001).

A.1 PROEL

La storia di Proel inizia nel 1991 quando Fabrizio Sorbi, attuale presidente della società, raccoglie intorno a sé un gruppo di 6 persone operanti nel campo della connettività iniziando a produrre e vendere cavi assemblati.

Nel 1998 avviene l'acquisizione di *Tamburo*, storico *brand* delle batterie e percussioni e la creazione di una unità di produzione altamente specializzata nella lavorazione del legno, mentre nel 2003 l'organizzazione accetta la sfida del settore *Illuminazione* con la conseguente acquisizione di *Sagitter*, sia come marchio che come impianti di produzione. Un altro passo fondamentale è l'ingresso di investitori di *private equity* nel capitale di Proel con l'acquisizione di una partecipazione di minoranza (30%): un forte impulso, questo, allo sviluppo del gruppo grazie a una consulenza qualificata nella gestione aziendale. Nel 2007 Proel acquisisce *Turbosound Ltd.*, storica azienda inglese del *sound reinforcement* il cui nome è associato a famose band internazionali - Iron Maiden, Dire Straits, Jamiroquai, etc. -, ma a giugno 2012 viene ceduta a MUSIC Group (si veda dopo) mantenendone però la distribuzione esclusiva per l'Italia. Infine, l'azienda di Teramo è nota per la linea di accessori *Die Hard* (supporti, cavi assemblati, *stage box*, etc.), frutto della collaborazione con l'Università degli Studi de L'Aquila.

Inizialmente sottovalutata dai concorrenti affermati del settore, in breve tempo, Proel, grazie a una distribuzione capillare dovuta alla vendita di numerosi accessori, ha compiuto passi significativi che hanno portato l'azienda a diventare un punto di riferimento nel settore della produzione di sistemi audio, luci e video per il mondo dello spettacolo. Forte di una squadra di 120 persone fra dipendenti ed "esterni", di collaborazioni con importanti progettisti audio (uno su tutti: Mario di Cola) e - soprattutto - della distribuzione di marchi affermati come *Turbosound* o *Powersoft* (amplificazione digitale), Proel sta guadagnando una buona reputazione anche nel *sound reinforcement*.



Figura 7 La linea di accessori per strumenti musicali *Die Hard*, top seller per Proel

A.2 RCF (Radio Cine Forniture)

RCF è stata fondata nel 1949 a Reggio Emilia e nel corso degli anni l'azienda si è affermata come leader italiano nella progettazione, produzione e vendita di prodotti audio professionali e di alta tecnologia. Inizialmente focalizzata sulla produzione di altoparlanti (forse il componente più difficile da realizzare) e di sistemi *public address* (per sale conferenze, centri fieristici, stazioni, aeroporti, etc.), nel corso della sua storia RCF ha continuato ad ampliarsi e a creare nuovi prodotti anche per il *clubbing* e il *touring*, con l'obiettivo di far fronte a ogni necessità di amplificazione sonora - dai piccoli sistemi *portable* fino ai grandi progetti nell'installazione fissa -, ma finendo così per far concorrenza ai suoi clienti *business* (fra i quali, per un determinato periodo di tempo, vi è stata anche l'americana EAW - vedasi dopo).

Prima del loro trasferimento in Cina, gli impianti di produzione sono sempre stati a Reggio Emilia, dove l'azienda mantiene il dipartimento R&S e la logistica. Oggi RCF impiega più di 250 persone e vende i suoi prodotti in più di 100 paesi in tutto il mondo, attraverso sedi proprietarie nel Regno Unito, in Germania, Francia, Spagna e, recentemente, anche negli Stati Uniti.

Durante la sua storia, RCF ha dimostrato di saper rinascere più volte dalle proprie ceneri: nel giugno del 1998, trovandosi in difficoltà economiche, viene acquisita dalla statunitense MACKIE Designs Inc. (vedasi dopo), ma le strategie operative del colosso statunitense vengono fin da subito frenate da forti resistenze sindacali (e dal notevole peso del debito); quando MACKIE Designs, nel febbraio 2003, viene a sua volta controllata da Sun Capital Partners Inc. - una società di *private equity* statunitense avente sede in Florida - una delle prime decisioni del nuovo CEO Jamie Engen è la dismissione di tutti gli "Italian-based asset" per un valore pari al "nominal amount"³². Se la cifra effettiva della vendita non fu mai rivelata, è ben nota invece l'azienda acquirente: A.E.B. Industriale S.r.l. di Crespellano (Bologna), con la quale l'impresa di Reggio Emilia collaborava fin dal lontano 1996 - anno in cui divenne amministratore delegato di RCF proprio uno dei fondatori di A.E.B. - e che, nel 1994, aveva ampliato la propria produzione di dispositivi elettronici per l'audio congressuale ai radiomicrofoni e ai diffusori acustici attraverso la creazione del marchio *dB Technologies*.

³² Fonte: www.bizjournals.com/seattle/stories/2003/12/15/daily24.html

Quotatosi sul mercato *Expandi* di Borsa Italiana a luglio 2007 con un valore in IPO di 2,8 Euro *per share*, RCF Group raggiunge una capitalizzazione di borsa di quasi 90 milioni di Euro³³; tuttavia l'andamento del titolo a lungo termine risulterà in lineare diminuzione (come indicato in *Figura 8*, al 31/10/2012, 1 azione RCF valeva 0,66 Euro per una capitalizzazione di poco superiore ai 21 milioni di euro). Questo trend rispecchia l'opinione degli investitori secondo i quali l'intenzione della società è stata quella di utilizzare i 26 milioni di Euro giunti dal mercato (34,4% la quota del flottante) principalmente per ripianare i debiti e non per finanziare nuovi progetti di sonorizzazione o acquisizioni esterne (ipotizzate durante il *road show* pre quotazione).

A parziale smentita di ciò, nel 2009, RCF e AEB danno l'assalto a SGM, azienda storica nel settore dell'illuminazione professionale (16 milioni di fatturato e circa 50 dipendenti ai tempi dell'acquisizione), cercando dunque sinergie "da gruppo diversificato" simili a quelle di Proel, ma, complice anche un bilancio in rosso nell'esercizio 2011 (chiuso con una perdita di 1,7 milioni³⁴), l'operazione termina a febbraio 2012 con la cessione - per 4,6 milioni di Euro, con una plusvalenza di 1,1 milioni rispetto all'acquisto³⁵ - alla holding danese di Peter Johansen (fondatore di *Martin Professional*, organizzazione leader nel *lighting*) e conseguente decisione da parte del *top management* di RCF Group di rifocalizzarsi sul settore Audio.



Figura 8 L'andamento del titolo RCF alla borsa di Milano (mercato MTA) dal 27 luglio 2007 (IPO) al 31 ottobre 2012

³³ Fonte: www.finanzaonline.com

³⁴ Fonte: www.piazzaffari.info/bilanci/bilancio-rcf-group-gennaio-dicembre-2011.html

³⁵ Fonte: <http://finanza.lastampa.it>

A.3 FBT

L'azienda, nata negli anni '60 come semplice laboratorio elettroacustico, è oggi un'industria a livello internazionale con il proprio marchio e con il marchio *Qube*, nato dalla collaborazione con RENKUS-HEINZ, un'azienda Californiana specializzata nell'amplificazione digitale, nei sistemi di controllo e nelle simulazioni acustiche oltre che produttore di diffusori acustici di qualità.

FBT, andando in controtendenza, è uno dei pochissimi produttori che svolgono internamente l'intero ciclo di produzione, dalla ricerca alla progettazione, dagli stampi all'assemblaggio, dai componenti alla realizzazione finale, gestito e realizzato completamente "self-made". La capacità di rinnovare i propri *asset* produttivi attraverso un ciclo completo permette la produzione di un'ampia varietà di prodotti, che spazia dai sistemi di amplificazione *Professional Audio* alla sonorizzazione d'ambienti (*Public Address*), fino alla divisione *Musical Instrument distribution*, finalizzata alla commercializzazione di marchi quali *Pearl*, *Sabian*, *Rimshot*, *Crafter*, *Hardcase* e altri.

Volendo citare due macro-indicatori per capire l'andamento dell'azienda di Recanati (Macerata), a fine 2002 FBT fatturava - da *benchmark* interno Sound Corporation - quasi 43 milioni di euro, con una ripartizione delle vendite totali nel modo seguente: 55% nell'*Elettromusicale*, 35% nel segmento *Entertainment* e 10% nel *Public Address*; mentre il bilancio consolidato a fine esercizio 2010 ha mostrato un fatturato di 16,7 milioni di Euro, con un utile netto di 238.000³⁶.

A.4 MONTARBO

Fondata nel 1962 a Bologna da Sergio Montanari, l'azienda iniziò a costruire i primi sistemi di amplificazione dapprima contraddistinti dal nome *Super MB* e successivamente MONTARBO. Nel 1965 l'azienda inizia a costruire le prime casse autoamplificate e, alcuni anni dopo, il primo mixer quadrifonico; poi gli amplificatori per basso con testata separata e, all'inizio degli anni '90, i primi processori multi-effetto controllati completamente via software.

Rivolta prevalentemente al mercato dell'*Elettromusicale*, l'azienda bolognese deve buona parte del suo successo alla produzione di una numerosa e fortunata serie di mixer amplificati per situazioni *live* di medio-piccole dimensioni.

³⁶ Fonte: www.economiamarche.it/link/Classifica11.pdf

Sul versante attuale della tecnologia, lo staff tecnico aziendale è attivo su due fronti: la produzione di mixer digitali dedicati al *Concert sound* e la costruzione di sistemi audio amplificati di piccole dimensioni dedicati a una clientela costituita principalmente dai piccoli “service” e dai gruppi musicali non supportati da grandi produzioni alle spalle. Nel dicembre del 2010, MONTARBO è stata acquisita da EKO Music Group, azienda nata nel 1959 come produttore di chitarre a marchio proprio (numerosi complessi musicali italiani degli anni '60 - ad es. i Nomadi o i Rokes, solo per citare i più celebri - utilizzavano questi strumenti) e ora importante distributore di marchi come *Alesis*, *Marshall*, *Akai*, *Korg* e altri. Un investimento che permette a EKO di affiancare MONTARBO ai propri prodotti dedicati all'*Elettromusicale*: i sistemi audio d'importazione “brandizzati” *Energy* e posizionati nella fascia di primo prezzo.

A.5 OUTLINE

Membro sostenitore della *Audio Engineering Society* e socio APIAS³⁷, OUTLINE viene costituita nel 1973 quale sinergia di menti provenienti da campi differenti: musicisti, audiofili e progettisti elettronici. La storia di OUTLINE inizia quando Guido Noselli, mettendo in pratica le sue conoscenze musicali (all'epoca suonava e cantava negli *Araldi* assieme a Mauro Pagani, poi nella P.F.M.), fonda l'azienda per affrontare l'allora emergente mercato dell'*Audio Professionale*. L'azienda di Flero (Brescia) è stata una dei primi produttori audio italiani in grado di realizzare un *line array*³⁸, denominato *Butterfly*, avente al proprio interno un'innovativa guida d'onda per la diffusione delle frequenze medio-alte a distanze elevate. Oggi la gamma dei prodotti comprende, fra gli altri, i diffusori attivi e controllati da DSP (il sistema *Compass* è stato insignito di un'importante onorificenza per il “Design Excellence” al PLASA di Londra), il monitor a profilo ultra-slim H.A.R.D. e gli amplificatori a transistor bipolari, a *mosfet* e PWM (detti anche in *classe D*). OUTLINE occupa una ventina di dipendenti, “nel 2008 (pre-crisi n.d.r.) il fatturato è stato poco più di 5 milioni di Euro, con il 90% della produzione esportata in cinque continenti attraverso una capillare rete di distributori”³⁹.

³⁷ Per ulteriori informazioni: www.apias.it.

³⁸ Per la definizione si veda qui: http://it.wikipedia.org/wiki/Line_array. Per uno studio più approfondito: www.x-tremeaudio.com/it/diffusoriacustici/linearsourcearray/manuale

³⁹ Da un'intervista a Michele Noselli (figlio del fondatore) da parte del Giornale di Brescia.

B) I grandi gruppi stranieri

La tendenza degli ultimi anni delle grandi imprese che, da sempre, costituiscono i punti di riferimento del settore dell'Audio mondiale è quella della fusione/acquisizione in gruppi diversificati⁴⁰ di dimensioni addirittura maggiori. Le ragioni alla base di questo fenomeno recente di concentrazione dei vari produttori audio - nonostante l'ideologia dominante tra analisti finanziari e accademici sia orientata al *downsizing* e alla rifocalizzazione al proprio *core business*⁴¹ - sono essenzialmente tre:

- 1) una diminuzione delle opportunità di mercato e una stagnazione delle vendite nell'area d'affari "principale" (dovuta sia alla congiuntura economica che alla "maturità" del settore Audio - vedasi *Parte Seconda*);
- 2) la creazione di sinergie - soprattutto distributive - fra marchi complementari (i mercati di sbocco, come ad es. i negozi di strumenti musicali, sono i medesimi sia di un produttore di microfoni che di uno di diffusori);
- 3) l'usufruire di economie di scopo (dette anche "economie di gamma") con conseguente riduzioni dei costi.

Nota: nella maggior parte dei casi, in queste operazioni d'aggregazione o concentrazione di più imprese in un unico gruppo *corporate* (o centrale), i vari marchi "figli" (o "co-fondatori") hanno spesso mantenuto la loro identità, a dimostrazione del fatto che le varie organizzazioni "specialiste" possedevano (e possiedono tutt'ora) sia una notorietà di marca (*brand awareness*) molto forte, sia una ferma consapevolezza nella mente del cliente, distributore o *end user* che prodotti sistemici e complessi come i vari dispositivi di un sistema audio possano essere creati solo da veri "professionisti/esperti di settore".

Ora, in analogia coi principali produttori italiani, si prenderanno in considerazione i primi *cinque* marchi del segmento dell'*Audio Pro*:

B.1 JBL

Fondata all'inizio del 1946 da James B. Lansing (un autentico pioniere e innovatore dell'audio moderno, ex direttore del team di ricerca per la diffusione del suono nei film alla Western Electric, denominata "*the manufacturing arm*" del

⁴⁰ Nel caso del settore Audio la diversificazione è sempre di tipo *correlato* e mai *conglomerata*.

⁴¹ A. Goldstein, "*Multinational Companies from Emerging Economies. Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*" (2007).

ex colosso americano per le telecomunicazioni AT&T), JBL è universalmente accettata da tutti gli operatori come il *brand leader* dell'audio mondiale.

L'azienda di Northridge, California opera in tutti i segmenti individuati dalla matrice descritta nel *Cap. 3* e attraverso il marchio JBL PRO si stima detenga la maggior quota di mercato (oscillante fra il 12% e il 15%) nel segmento dell'*Audio Professionale* mondiale (grazie a ricavi derivanti dal solo Professionale di circa 295 milioni di \$ nell'esercizio 2001⁴²).

JBL PRO è uno dei marchi che formano la *Harman Professional*, la divisione *pro* di **Harman International Industries Inc.** per i territori al di fuori dell'America, della Corea e del Giappone (questo gruppo statunitense - riferendosi sinteticamente sempre alle due macro *proxy* utilizzate nel *par. 4.1.1 A*) - nel 2002 presentava un fatturato annuo di 2,23 miliardi di dollari e impiegava circa 8.500 persone⁴³, mentre a fine 2012 sono previsti ricavi per 4,36 miliardi di dollari e il personale è salito a 13.000 addetti⁴⁴). Nella sua sede al centro dell'Europa nel cuore della Valle della Loira, in Francia, Harman Pro comprende, sotto lo stesso tetto, la ricerca e lo sviluppo, la logistica e l'immagazzinamento, mentre la produzione dei diffusori avviene nel *main plant* europeo in Danimarca. Onde poter affrontare la non facile sfida di creare e commercializzare prodotti in tanti differenti paesi, il gruppo ha messo insieme un team di grande esperienza capace di fornire risposte efficaci alle richieste di rivenditori e utenti. La sinergia tra ricerca e sviluppo rappresenta il cuore del successo del *big player* e questo vantaggio si materializza in una rapida traduzione in prodotti della stringente domanda di oggetti *high-tech* per l'intrattenimento. E dal momento che il gruppo Harman si trova nella posizione, unica nel mercato, di poter usufruire dell'incomparabile esperienza delle sue varie *business unit* (fra cui si citano *Harman Kardon* - fondata dai due ingegneri americani Sidney Harman e Bernard Kardon nel 1953 -, *Becker* - sistemi *hi-end* per il *car audio* -, *Infinity* - diffusori acustici per uso domestico -, *Mark Levinson* - dedicato all'*Hi-Fi* di lusso - più gli altri marchi *pro*, vedasi *Tab. 1*) nei campi del *car audio*, dell'*home entertainment*, del *sound reinforcement*, etc., il gruppo è in grado di sviluppare prodotti dalle altissime prestazioni con straordinarie economie sia di costi che di tempi.

⁴² Fonte: www.jblpro.com - About Us.

⁴³ Da *benchmark* Sound Corporation - documento interno.

⁴⁴ Fonte: www.harman.com - Investor Information.

Tab. 1: I marchi proprietari del gruppo Harman International Industries dedicati all'Audio Pro (in totale sono ben 16!), con indicate le categorie di riferimento

				
Diffusori Acustici	Amplificatori Pro	Digital Processing	Mixer e consolle	Microfoni e cuffie

Per il mercato italiano JBL PRO si affida a un distributore esclusivo (AUDIO EQUIPMENT, nato nel 1978 e avente sede a Monza), tuttavia è facile trovare, su tutto il territorio nazionale, numerosi “service audio” o installatori semi-professionali che propongono prodotti JBL anche di non recentissima progettazione.

B2. ELECTRO-VOICE

Fondata nel 1927 da due ingegneri specializzati nella progettazione di apparecchi radiofonici, ELECTRO-VOICE (il nome deriva dal fatto che una delle prime installazioni realizzate dai due fondatori, Al Kahn e Lou Burroughs, fu un sistema per permettere a Knute Rockne, l'allora *football coach* della Notre Dame University, di impartire le istruzioni alla squadra durante gli allenamenti su quattro diversi campi: egli chiamò appunto quel sistema la sua “*electro-voice*”) si è fusa, nel febbraio del 1998, col gruppo Telex Communications inc. avente *headquarters* a Minneapolis in Minnesota (USA), 2.000 dipendenti in tutto il mondo per ricavi globali di oltre 300 milioni di dollari annui⁴⁵ e da sempre focalizzato sulla realizzazione di apparecchiature di comunicazione e sicurezza come microfoni e reti radio *wireless*, *headset* per l'aviazione e sistemi di interconnessione. Sempre nel 1998, il gruppo Telex assorbe *Dynacord* (otto anni dopo che la prestigiosa azienda tedesca, fondata nel 1945 dall'ing. Werner Pinternagel, era passata sotto il controllo di una sussidiaria del colosso statunitense dell'*automotive* e dei servizi per il trasporto: Mark IV Industries inc.).

⁴⁵ Dati riferiti all'anno fiscale 2005. Fonte: www.telex.com - Distributore italiano: TEXIM s.r.l.

Nel giugno del 2006, l'intero gruppo Telex è stato acquisito, per 420 milioni di dollari⁴⁶, da **Bosch Security Systems**, una delle varie divisioni del gruppo BOSCH dedicate ai *Beni di Consumo* e *Tecnologie Costruttive*, area di business più importante - dopo la storica *Automotive Technology* - poiché realizza quasi un quarto dell'intero fatturato del colosso di Stoccarda (il terzo macro-settore di attività trattasi dell'*Industrial Technology*). Nel 2011 il gruppo fondato da Robert Bosch più di 120 anni fa impiega più di 300.000 persone in tutto il mondo, delle quali circa 196.000 in Europa (119.000 nella sola Germania) e ha presentato ricavi dalle vendite pari a 51,5 miliardi di Euro, di cui il 59% in Europa (compresa la Germania, al 23%), il 18% nelle Americhe e il 23% in Asia-Pacifico⁴⁷.

Ritornando al marchio di riferimento per il mondo dell'audio, è doveroso menzionare che, alla fine del 1970, ELECTRO-VOICE è stato il primo produttore a utilizzare magneti al neodimio nei suoi microfoni e nel 1974 ELECTRO-VOICE ha sviluppato per prima il sistema *Constant Directivity* (CD) che permette a un diffusore acustico di mantenere lo stesso angolo di copertura su tutto lo spettro di frequenze sia se installato orizzontalmente che verticalmente.

Nel 2000 viene introdotta la rinomata tecnologia *ClearScan* per i microfoni *wireless* che consente la selezione automatica dei canali UHF, poi il lancio dei diffusori "ovali" *EVID* (*Electro-Voice Innovative Design*), successo planetario nelle installazioni *HO.RE.CA.* e *commercial sound*, e infine fra le tournée di grande livello con impianti di *sound reinforcement* ELECTRO-VOICE non si possono non citare i tour mondiali degli AC/DC e dei Metallica.

Tab. 2: I marchi controllati da Bosch Security Systems dedicati al segmento dell'Audio Professionale con indicate le categorie di prodotti a cui si riferiscono

				
				
Diffusori Acustici	Amplificatori Pro	Digital Processing	Mixer e consolle	Microfoni e cuffie

⁴⁶ Fonte: www.boschsecurity.it/content/language1/downloads/Press_Release_Telex_28_June_06_-ita.pdf.

⁴⁷ Fonte: Bosch_EMTN_Programme_Prospectus_2012.pdf

B.3 MACKIE

Ex tastierista e batterista, nel 1969 Greg Mackie diede vita alla *TAPCO* (*Technical Audio Products .CO*) iniziando a costruire impianti e amplificatori per chitarra (su misura) e i primissimi rudimentali mixer analogici a sei canali.

Nel 1989 Greg Mackie fondò, a Seattle, la MACKIE Designs inc., con l'obiettivo di entrare prepotentemente nel mercato dell'*Audio Professionale*, iniziando la produzione e la commercializzazione di sistemi e componenti elettroacustici e, in particolar modo, la costruzione di mixer audio digitali dedicati al *Concert sound* e agli studi di registrazione audio/video.

All'inizio del nuovo millennio MACKIE acquisisce la statunitense *EAW* (*Eastern Acoustic Works*, fondata nel 1978 da Kenton Forsythe e Kenneth Berger), molto probabilmente l'unica impresa americana di una certa dimensione (nel 1999 il suo fatturato era di ben 40 milioni di \$) specializzata in sonorizzazioni per *dance club* grazie alla popolare serie denominata *Avalon*.

Nel febbraio 2003, come già accennato sopra, MACKIE Designs inc. annuncia di aver accettato di vendere una quota del 65% della società alla finanziaria Sun Capital Partners, una società di investimenti privati di Boca Raton, in Florida, per circa 10 milioni di dollari⁴⁸. Con l'operazione proposta, Sun Capital avrebbe acquistato circa 7,4 milioni di azioni da "alcuni azionisti di vendita", tra cui un numero imprecisato del fondatore Greg Mackie, che continuò a essere un azionista fino al 2006 tramite "un contratto di consulenza esclusiva con Mackie".

Dopo aver cambiato il nome in **LOUD Technologies Inc.** e aver ridotto di 200 addetti gli stabilimenti produttivi di Woodinville (pochi km a nord di Seattle), il nuovo *top management* del gruppo intraprende forti operazioni di espansione orizzontale, acquisendo prestigiose organizzazioni del mondo musicale come *Alvarez* - produttrice di chitarre -, *Ampeg* - icona internazionale nel campo degli amplificatori per chitarra e per basso -, ma soprattutto la londinese *Martin Audio*. Fondata nel 1971 per supportare i tour di gruppi come Fleetwood Mac o Supertramp, *Martin Audio* possiede un'ottima reputazione internazionale nel segmento dei grandi eventi *live* (celebri sono i festival di Glastonbury o di Knebworth sonorizzati dalla famiglia di *line array* W8⁴⁹) grazie a un'aggressiva

⁴⁸ Fonte: www.loudtechinc.com.

⁴⁹ Per maggiori informazioni vedasi: www.martin-audio.com/touring/LineArrays.asp.

politica di marketing a livello internazionale volta al rafforzamento del marchio e a ingenti investimenti sul fronte dello studio di innovative linee di design.

Il risultato finale di questi “acquisti” è tutt’ora oggetto di discussioni: se da un lato infatti LOUD Technologies è diventato un colosso diversificato lungo tutta la filiera orizzontale del sistema audio (dalla costruzione di chitarre, agli amplificatori per strumenti musicali, ai processori di segnale fino a due prestigiose “case costruttrici” di diffusori acustici), dall’altro la reale creazione di valore per gli azionisti è tutta da verificare. Nel marzo 2009, il gruppo viene delistato dal Nasdaq per “i troppi costi legati alla quotazione, i limitati scambi di azioni della compagnia e l’impossibilità di creare strategie di lungo periodo”⁵⁰, per poi farvi ritorno (nel segmento NasdaqCM) “per la lodevole posizione di mercato dei *brand* LOUD e per realizzare il grande potenziale dei nuovi prodotti” come dichiarato dal nuovo Presidente & CEO *Mark Graham*⁵¹, insediatosi nel 2010 (e proveniente da uno dei più grossi competitor del gruppo: *Crown amplifiers*, facente parte della galassia Harman Pro).

Il “caso” MACKIE è emblematico ed esemplificativo di come i grandi gruppi (soprattutto statunitensi) abbiano recentemente manifestato l’intenzione di superare il modello di distribuzione basato sui rivenditori esclusivi o meno (di cui si diceva sopra) e di operare in maniera diretta sul mercato Italiano dell’*Audio Professionale*. Infatti, nata come produttore di apparecchiature elettroniche per il pilotaggio dei sistemi audio per gli studi di registrazione, MACKIE nel 1998 aveva acquisito, come detto, l’impresa italiana Radio Cine Forniture s.p.a. (RCF, descritta sopra). L’impresa emiliana si configurava, ai tempi dell’acquisizione, come il brand leader italiano nei segmenti *Audio Professionale* e *Public Address*, nonché uno dei pochissimi produttori a livello mondiale (al max 4-5) di componenti elettroacustici come altoparlanti e driver, quindi MACKIE, acquisendone il controllo, stava attuando un’operazione di *integrazione verticale a monte*, operazione che si è rivelata difficile dal punto di vista della riorganizzazione e del coordinamento e che ha portato il *board* del nuovo gruppo LOUD alla decisione di vendere alla bolognese A.E.B. Industriale s.r.l. (ora inglobata in RCF group).

⁵⁰ Fonte: www.bizjournals.com/seattle/stories/2009/03/02/daily20.html.

⁵¹ Fonte: www.loudtechinc.com/news/2010/20101013_CEO.html.

Tab. 3: I marchi controllati da LOUD Technologies con indicate le categorie di prodotti a cui si riferiscono

				/
				
Diffusori Acustici	Amplificatori Pro	Digital Processing	Mixer e consolle	Microfoni e cuffie

Attualmente il gruppo LOUD occupa circa 1.500 dipendenti e il suo fatturato è passato da più di 250 milioni di dollari nel 2001 ai 208 del 2007⁵², ripartito in 40% nel *Pro Audio*, 30% nel *Commercial sound (Public Address)*, 20% nell'*Oem* (trasduttori elettroacustici) e 10% nel *Consumer (Hi-Fi e Home Theatre)*.

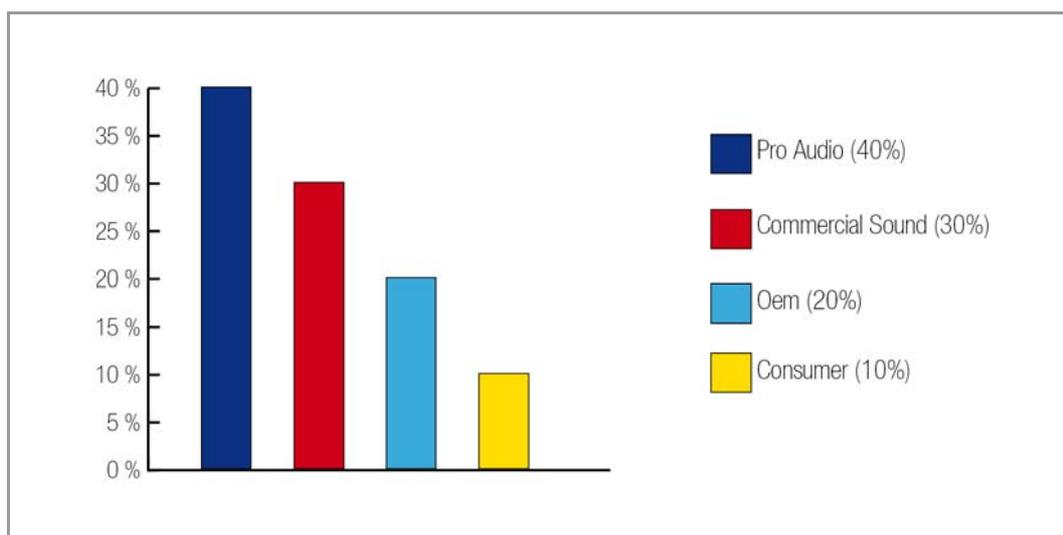


Figura 9 La ripartizione del fatturato di LOUD Technologies Inc. per segmento di mercato

B4. TURBOSOUND

La storia di questo produttore britannico è davvero significativa di come si sia evoluto il settore audio negli ultimi 40 anni. Nato come *PA rental company* nel West Sussex, England, TURBOSOUND si è aggiudicato per 3 volte il *Queen's Award for Enterprise* - l'ultimo nel 2012 - e i suoi sistemi audio (come i diffusori TMS-3) hanno reso il marchio uno dei principali protagonisti degli anni '80 e '90.

⁵² Fonte: <http://finance.yahoo.com/q/is?s=LTEC+Income+Statement&annual>.

Ma i concetti stessi alla base della progettazione dei sistemi TURBOSOUND - sempre dedicati alla fascia alta e spesso troppo *hi-end* dunque complessi da installare e pilotare - hanno limitato l'azienda nel corso degli anni, peggiorandone i bilanci, nonostante i prestigiosi *endorser*, fra i quali anche i Pink Floyd, che - "parlando la stessa lingua" - affidavano il proprio *sound* alla compagnia inglese.

Dopo cinque anni, dal 2007 al 2012, sotto il controllo di Proel (come descritto sopra), TURBOSOUND, è stata recentemente acquisita da **MUSIC Group**, *holding* con base a Manila nelle Filippine e diventata in poco tempo una delle più grandi multinazionali del mondo musicale grazie ai suoi 3.500 dipendenti.

Le ragioni dell'acquisizione di TURBOSOUND stanno tutte nelle parole del CEO Uli Behringer: "Fin dal momento dell'acquisizione di *Midas* e *Klark Teknik*, stavamo cercando un marchio di diffusori acustici che integrasse le *console* e l'elaborazione del segnale offerte da questi marchi storici. Nel corso della nostra ricerca TURBOSOUND si è distinto come il partner ideale per il catalogo prodotti, la reputazione della sterlina e un team di persone di prima classe".

Fondato dallo stesso Behringer nel 2010 con l'intento di offrire un'ampissima gamma di prodotti audio (dagli strumenti musicali ai microfoni, dai mixer fino gli altoparlanti), nel settembre dello stesso anno MUSIC group ha acquisito da Bosch Security Systems *Midas* - specializzato in *console* di alto livello per concerti, studi televisivi e di registrazione - e *Klark Teknik* - dinamica business unit inglese di Kidderminster nel Worcestershire, completamente dedicata al *signal processing*. Facevano già parte del MUSIC Group *Bugera* - creatori di amplificatori per chitarre e bassi - e, ovviamente, *Behringer*, marchio che porta il nome del suo fondatore. Nata nel 1989 a Willich in Germania, fin da subito le intenzioni dell'ingegnere di Düsseldorf erano quelle di offrire dispositivi audio a prezzi economici controllando verticalmente tutta la filiera, per cui, dopo un primo tentativo a Hong Kong, dal 2002 la produzione è stata completamente delocalizzata nel distretto di Guandong, in Cina dove oggi vengono realizzati oltre 50.000 mixer al mese. Nonostante i numerosi attacchi legali per violazione del *copyright* e del *trade dress* (ovvero dell'aspetto esterno di un prodotto) da parte di *big player* come Mackie, Roland e Peavey Electronics Corp., non si può negare che il MUSIC Group rappresenti un successo sia tecnico che imprenditoriale, nonché un'organizzazione aggressiva destinata al primato dei volumi produttivi.

Tab. 5: I marchi controllati da MUSIC Group con indicate le categorie di prodotti a cui si riferiscono

 Turbosound	 Turbosound	  behringer	  behringer	 behringer
Diffusori Acustici	Amplificatori Pro	Digital Processing	Mixer e consolle	Microfoni e cuffie

B5. MEYER SOUND

In grande crescita nello scenario audio mondiale, MEYER SOUND Laboratories Inc. fu fondata da John e Helen Meyer nel 1979 con l'obiettivo di creare prodotti di alta qualità per il *sound reinforcement* e il *recording*. L'azienda è uniformemente considerata la *opinion leader* del settore audio e consiste in un'organizzazione estremamente dinamica e innovativa, in particolar modo nel campo delle grandi installazioni fisse, nel *concert & touring* e nei supporti *software* alla riproduzione sonora; il tutto grazie a un agguerrito team di ingegneri-progettisti che studia soluzioni audio *case by case*.

Tuttora MEYER SOUND viene gestita in modo familiare, “nonostante” presenti un valore delle entrate stimato in 29 milioni di \$ nel 2011⁵³ e sia formata da 170 dipendenti (di cui 140 operanti nella sua sede di Berkeley, in California), potendo vantare uno dei più grandi staff di ingegneri - in rapporto alle dimensioni aziendali - del settore. Inoltre le vendite internazionali e l'assistenza sono fornite da più di una mezza dozzina di uffici in tutto il mondo.

I prodotti più rappresentativi, realizzati interamente nello stabilimento di Berkeley, sono la *M series* (MILO, MICA, M'ELODIE e MINA, declinando i modelli per dimensione) - sistemi a *line array* ibridi per eventi all'aperto, auditori e teatri -, la *CONCERT series* - serie dedicata al *rental* e alle installazioni fisse in stadi, arene e auditori -, ma soprattutto i *software* proprietari *Galileo* - misurazioni elettroacustiche e di controllo -, *Constellation* - progettazione acustica per l'edilizia - e *MAPP Online Pro* - previsione acustica -, dei veri *benchmark* nel panorama dei programmi *computer aided* per la sonorizzazione di luoghi pubblici.

⁵³ Fonte: <http://companies.findthecompany.com/l/10083463/Meyer-Sound-Laboratories-Incorporated-in-Berkeley-CA>.



Figura 10 Il modulo line array MILO, il maggiore della famiglia M series

Infine, occorre ricordare che numerosi sono stati i tentativi di entrare nel mercato italiano da parte di forti gruppi non statunitensi come **ADAMSON** (Canada), **NEXO** o **L'ACOUSTIC** (Francia), **D&B AUDIOTECHNIK** (Germania), **D.A.S.** (Spagna)⁵⁴, e altri ma la forte differenza della domanda fra il mercato di riferimento e quello Italiano hanno limitato queste iniziative di internazionalizzazione, per cui questi competitor esteri hanno continuato a servire il mercato Italiano attraverso distributori locali.

4.1.2 I canali distributivi

Le modalità di distribuzione in questo segmento sono per lo più *tre*:

- A) la vendita diretta:** tramite la quale le imprese raggiungono direttamente il cliente finale, sia esso un privato o un'organizzazione;
- B) l'utilizzo di agenti mono o plurimandatari:** con modalità simili al contratto d'agenzia le imprese *incumbent* affidano a operatori esterni la gestione delle vendite di una specifica area geografica (ad esempio una regione o uno stato);
- C) l'utilizzo di rivenditori/distributori:** in questo caso si affida alla distribuzione dei propri prodotti a piccole aziende (solitamente composte da non più di 5-7 dipendenti) o esercizi pubblici (negozi di elettronica, materiale elettrico) che in modo non esclusivo trattano anche altre marche in più di un segmento di mercato.

E' molto difficile recuperare dei dati riguardo queste modalità, per cui si è scelta Sound Corporation (vedasi *Parte Terza*) come azienda campione per misurare alcune *proxy* sui canali distributivi del segmento dell'*Audio Professionale*.

⁵⁴ Per maggiori informazioni visitare i siti aziendali o il portale dell'Audio Pro: www.prosoundweb.com.

Sound Corporation dispone di 5 *inside salesman* (che si occupano anche di organizzare il *customer care*, l'assistenza tecnica ordinaria e le annuali fiere di settore), di 7 *agenti plurimandatari* allocati in Europa (circa 1 per paese con l'eccezione della Germania in cui ve ne sono 2) più 1 in Brasile e 1 in Russia e, infine, circa 25 *distributori* sparsi in tutto il mondo (vedi sito web corporativo).

Dai dati forniti dall'amministrazione aziendale Sound Corporation realizza il 40% del suo fatturato da vendita *diretta*, circa il 57% da contratti derivati dagli agenti e dai distributori (che dispongono di un loro listino personalizzato) e il restante 3% deriva da tutti le altre possibili modalità di contatto (es. via *world wide web*)⁵⁵.

4.1.3 Strategie a confronto

In ordine di fornire uno strumento visivo immediato e sintetico dei concetti espressi sopra, nel seguito sono rappresentate le *due* distinte strategie *corporate* dei principali concorrenti di Sound Corporation nel settore *Audio* mondiale:

- a) in *Figura 11*, è schematicamente rappresentata la strategia delle medie imprese italiane (ma il concetto è estendibile anche alle rispettive organizzazioni francesi o tedesche): esse sono a) focalizzate sul segmento Audio Professionale (*Concert, Clubbing, Elettromusicale* o *Portable PA*) - come Sound Corporation stessa o come RCF dopo la decisione di cedere l'azienda produttrice di luci SGM - oppure b) da esso si spostano per produrre attrezzature complementari (luci, video, *trussing*, cavi, accessori per strumenti musicali, etc.) realizzando una *diversificazione correlata*, poiché si rimane nel campo della realizzazione di eventi, spettacoli e/o manifestazioni musicali - è questo il caso Proel, come indicato in *Figura 11*;
- b) in *Figura 13* si può notare come i grandi gruppi esteri (soprattutto *made in USA*) tendano, invece, a "occupare" i vari segmenti del mercato dell'Audio mondiale (Professionale, Public Address, Elettronica di consumo, Car, Recording/Broadcasting, etc.) con marchi dedicati a ciascuna area di business - l'esempio tipico è quello di Harman group che, partendo dall'Elettronica di consumo, con la storica *Harman/Kardon*, non solo ha acquisito le altre maggiori realtà statunitensi, JBL su tutte, ma ha anche lanciato vari marchi (uno per tipologia di prodotto) dedicati alla fascia alta (vedasi *Figura 15*).

⁵⁵ Fonte: Amministrazione Sound Corporation.

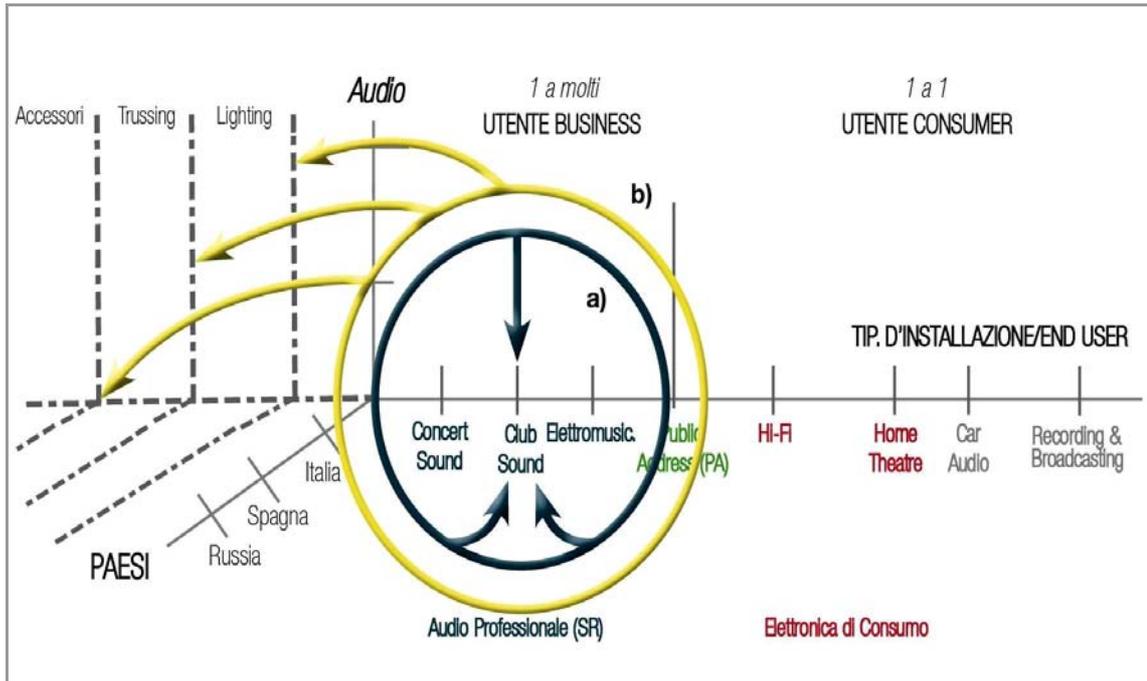


Figura 11 Strategie competitive delle maggiori imprese italiane:
a) focalizzazione sul segmento Audio Professionale
b) diversificazione correlata verso altre attrezzature per spettacoli

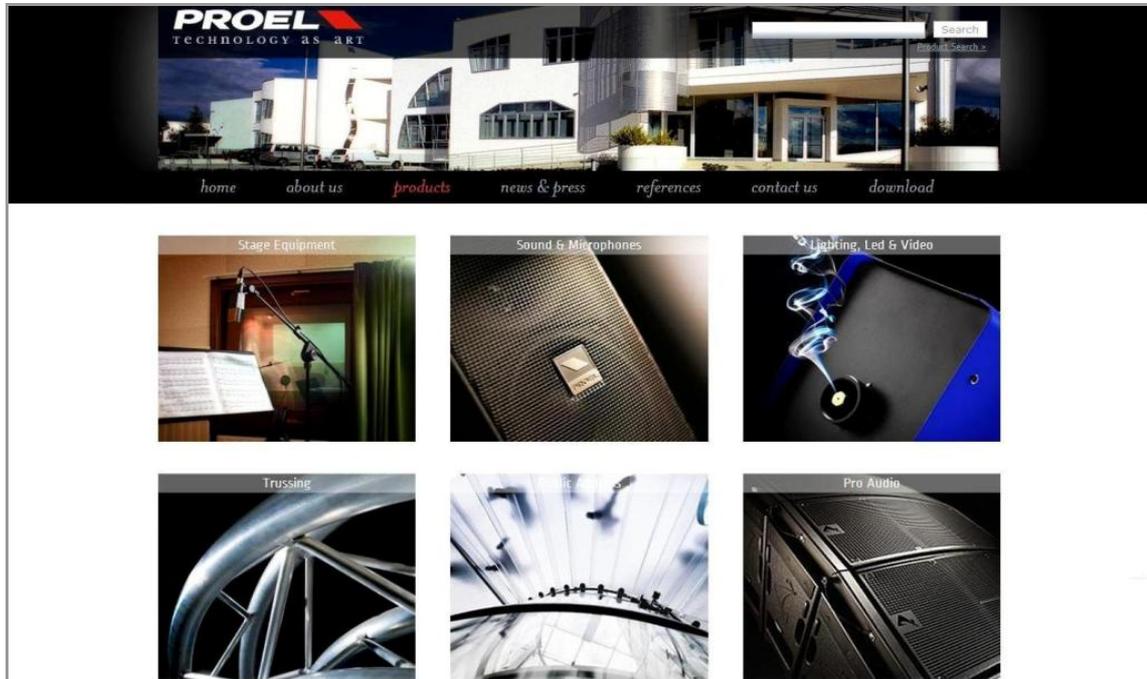


Figura 12 Le varie aree di business di Proel group: Stage equipment, Sound&Microphones, Lighting, Led &Video, Trussing, Public Address e Pro Audio (cattura video dal sito aziendale)

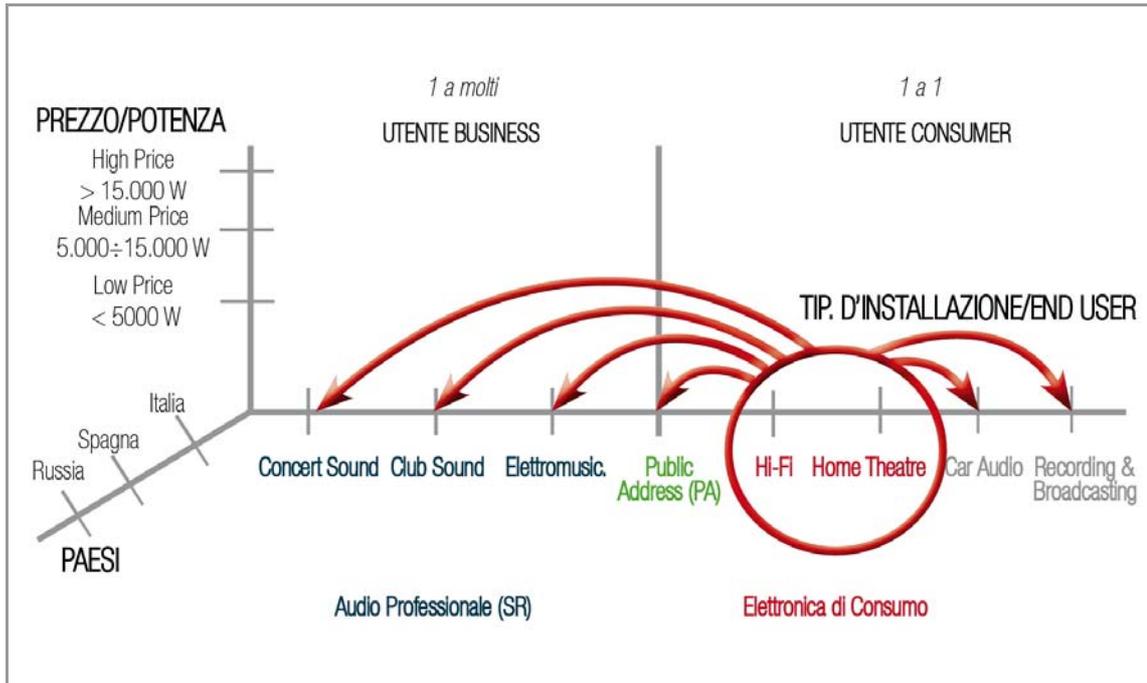


Figura 13 Strategia competitiva dei maggiori gruppi mondiali (americani e tedeschi)

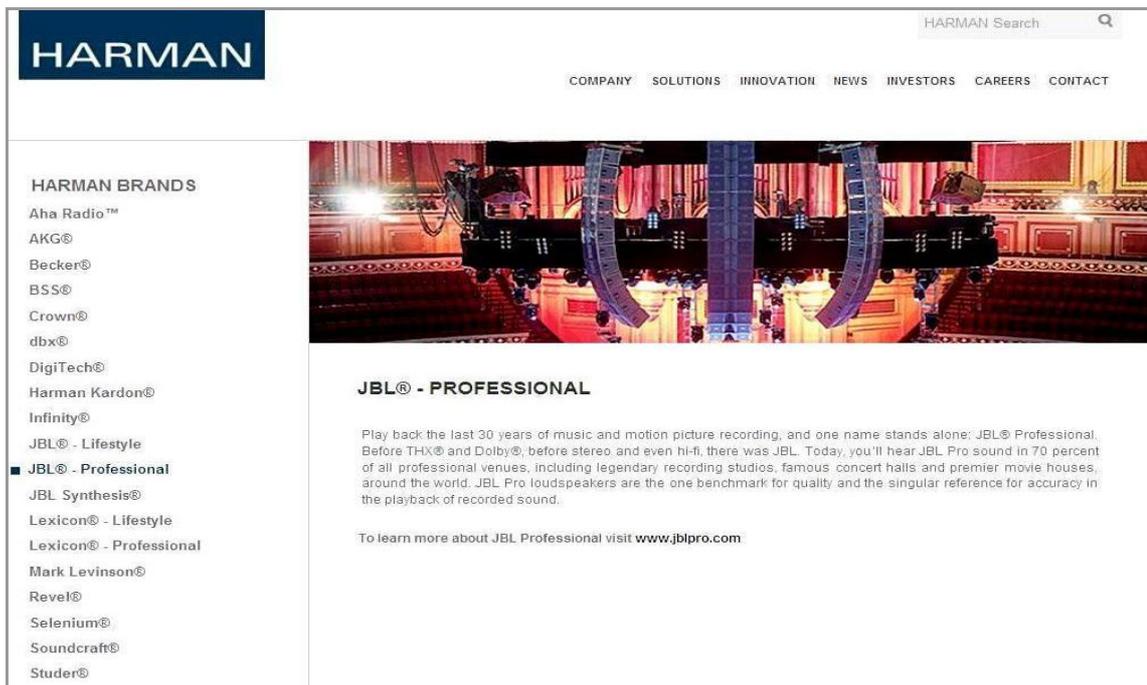


Figura 14 I vari marchi di Harman group da Aha Radio™ (App per smartphone) a Studer® (dispositivi digitali per il broadcasting). Selezionato: JBL® PRO (diffusori acustici)



Figura 15 I marchi di Harman group dedicati alla fascia alta di prezzo (luxury)

4.2 Il segmento dell'Elettronica di consumo audio

Il mercato dell'*Elettronica di consumo audio* può essere essenzialmente diviso in *due* grossi segmenti: quello degli impianti audio per casa o *Hi-Fi* e quello legato al mondo del cinema per uso domestico o *Home Theatre*. I due segmenti hanno conosciuto, nel corso degli anni, andamenti diversi e spesso divergenti; per questa ragione, si è deciso di trattarli nel seguito in maniera distinta, in modo da poter dare una visione più completa del mercato e dei suoi *trend* evolutivi.

- **Hi-fi**

Dopo l'epoca d'oro degli anni '70 e '80, il mercato dell'*Hi-Fi* ha visto un progressivo calo di interesse da parte dei consumatori. Alla base di ciò vi è un profondo cambio di abitudini soprattutto da parte delle nuove generazioni. Il ritmo di vita sempre più frenetico della società moderna, infatti, non consente più di vivere la musica come momento di relax "dedicato", ma la sua fruizione passa prepotentemente dalle mura domestiche al mondo esterno, come "complemento" o "riempitivo" di molte attività quotidiane: durante lo studio o il lavoro, sui mezzi pubblici o in mezzo al verde.

Le prime avvisaglie di questo fenomeno si hanno nei primi anni '80 con l'introduzione, da parte di Sony, del *Walkman* - un lettore di musicassette piccolo e compatto e in grado di funzionare a pile, così da poter essere trasportato ovunque e permettere l'ascolto personale in cuffia. Nel corso degli anni '90 il *Walkman* si evolve fino a leggere i *Compact Disc* e, successivamente, anche i *Mini Disc*, supporti digitali compatti e riscrivibili, i quali però non hanno mai raggiunto una diffusione di massa.

Ma è solo a partire dai primi anni 2000 che la tecnologia rende possibile un vero e proprio salto generazionale. L'arrivo dei lettori *MP3* portatili prima (il cui vero boom si avrà nel 2001 con l'introduzione, da parte di Apple, dell'*iPod*) e degli *smartphone* poi (il primo *iPhone* viene presentato durante la conferenza di apertura del *Macworld* nel gennaio 2007) introduce sul mercato il concetto di musica *compressa*: un file musicale di qualità più bassa rispetto al supporto fisico originale, ma che consente di essere trasportato e salvato facilmente su più supporti fissi, avendo sempre a portata di *click* un numero molto elevato di album senza la scomodità del supporto fisico, visto come limitante e ingombrante. Successivamente, connessioni a banda larga sempre più diffuse - almeno nei grandi centri abitati - hanno poi favorito la distribuzione della musica "liquida", ovvero totalmente slegata dal supporto fisico (inoltre è di sviluppo recente la creazione di autentiche banche dati personali in archivi "virtuali", come ad es. *iCloud*).

Nella prima fase, l'industria discografica è stata lenta a recepire il passaggio tecnologico e le richieste dei consumatori, lasciando - di fatto - carta bianca alla pirateria *online* e a veri e propri siti di *download* non protetto da copyright e *file sharing* come *Napster*, *BitTorrent* o *eMule*. Questo fattore ha permesso di diffondere molto rapidamente - e a costo zero - la musica in rete, causando però un notevole danno all'industria stessa (le prime cause civili sono state intraprese addirittura dalle band - come i Metallica o Dr. Dre - e non dalle etichette musicali!).

In questo contesto, il supporto fisico perde *appeal* nella mente dei fruitori della buona musica "portatile" e non: dal 2006 al 2010, infatti, le vendite dei supporti fisici (CD e DVD musicali su tutti) vedono una contrazione del 64% a volume⁵⁶, di fatto relegando il supporto a soluzione per appassionati attenti alla qualità.

È solo verso la fine dello scorso decennio che, anche in Italia, arrivano le prime offerte legali per poter scaricare musica dalla rete, evento che attira molti consumatori. A partire dal 2005, infatti, si assiste a un vero e proprio boom del *download* digitale legale, che fa registrare circa un +30% dal 2006 al 2009⁵⁷, e raddoppiando il fatturato in soli 5 anni, arrivando a toccare, nel 2011, quota 27,5 milioni di euro. I primi 6 mesi del 2012, inoltre, hanno visto una ulteriore crescita del 43%⁵⁸, con il digitale che arriva a rappresentare un terzo dell'intero mercato discografico italiano.

La distribuzione *online* della musica non è stata solo una minaccia per gli *incumbent*, ma ha aperto nuovi scenari per la produzione artistica professionale e semi-professionale. Se, in passato, un artista aveva bisogno di una struttura organizzata per poter far conoscere la propria musica al mondo, Internet, al giorno d'oggi, ha di fatto abbattuto questa barriera, dando la possibilità a molti artisti di condividere la propria musica in rete in maniera semplice e con costi limitati. Questa presa di coscienza ha portato alcuni artisti - sia emergenti che già affermati - a staccarsi dalle case discografiche e iniziare a produrre e distribuire musica in proprio. Oltre ai gruppi emergenti che si fanno conoscere su *social network* come *MySpace*, ci sono poi esempi ben più illustri come Radiohead o Nine Inch Nails che hanno deciso di staccarsi dalle rispettive etichette e pubblicare in proprio. Entrambe le band hanno inoltre provato ad adottare una distribuzione del loro lavoro basata su libere offerte, con possibilità di scaricare i brani gratuitamente oppure lasciare una donazione a piacimento.

⁵⁶ Fonte: SIAE (Società Autori ed Editori).

⁵⁷ Fonte: FIMI (Federazione Industria Musicale Italiana).

⁵⁸ Fonte: www.fimi.it/dett_ddmercato.php?id=74.

L'esperimento, nel caso dei Radiohead, ha visto la pubblicazione dell'album *In Rainbows*, nel 2007, prima come *download* digitale e poi come CD nei negozi. Secondo quanto affermato dalla band⁵⁹, pur senza rilasciare dati precisi, l'esperimento è stato un successo: le vendite dei supporti fisici sono state infatti più basse della media, ma i proventi raccolti dalla vendita dei CD sommati a quelli delle offerte per il *download* hanno superato i ricavi della loro opera precedente, pubblicata solo su supporti fisici. Il loro lavoro successivo, però, ha abbandonato la formula della donazione, in favore del binomio CD più *download* a prezzo fisso.

Più variegato invece il caso dei Nine Inch Nails, che, nel 2008, hanno offerto il loro lavoro *Ghosts I-IV* sotto diverse forme, dal *download* gratuito di una parte dell'album, al poter scaricare tutto il disco a prezzo fisso, fino al vinile in edizione limitata. Nella prima settimana la band di Trent Reznor ha raccolto circa 1,6 milioni di dollari⁶⁰, segno che questa formula può funzionare. La band si è però spinta oltre, rilasciando i brani con licenze *Creative Commons Public Licenses* (CCPL), le quali permettono ai fan di modificare la musica liberamente, purché non vi sia profitto. Anche l'album successivo della band, *The Slip*, è stato rilasciato con lo stesso criterio. Questi esperimenti favoriscono l'interazione tra i fan e la band: oltre a poter "remixare" i brani dei loro beniamini, i fan dei Nine Inch Nails sono stati infatti chiamati a realizzare un video con spezzoni di vari concerti, video poi stato rilasciato gratuitamente dal gruppo.

Occorre qui sottolineare che queste nuove modalità danno ancora più importanza ai concerti: il volume d'affari legato all'attività del *live sound*, in Italia, è infatti cresciuto, dal 2006 a oggi, di oltre un 18% (da 274 a 325 milioni di Euro⁶¹). Questo dato è un buon indice della direzione in cui si sta spostando il mercato: se, da un lato, cala l'interesse per il supporto fisico e il *download* legale non riesce a colmare il vuoto lasciato dal CD, dall'altro la musica dal vivo - dove la pirateria, per ovvie ragioni, non può arrivare - si mantiene forte nel cuore degli ascoltatori.

La riproduzione della musica "liquida", inoltre, richiede componenti in buona parte diversi rispetto al passato: se, da un lato, cuffie e diffusori restano immutati, pur privilegiando i primi per l'ascolto in movimento, dall'altro cambia il tipo di dispositivo adoperato. In luogo dei lettori CD da tavolo o dei "piatti" per giradischi, infatti, il

⁵⁹ Fonte: www.nme.com/news/radiohead/40444.

⁶⁰ Fonte: www.rollingstone.com/music/news/nine-inch-nails-ghosts-i-iv-makes-trent-reznor-an-instant-millionaire-20080313.

⁶¹ Fonte: SIAE - Annuari dello spettacolo 2006-2011.

riproduttore di musica liquida è un piccolo lettore MP3 portatile o uno *smartphone*, i quali, oltre a suonare musica in cuffia o in vivavoce, sono in grado di inviare il flusso audio all'esterno grazie a tecnologie senza fili come la *Digital Living Network Alliance* (DLNA) - adottata da oltre 250 aziende fra cui Panasonic, Pioneer, Philips e Samsung -, l'*Air Play* di Apple - queste due connettendosi alle esistenti reti *Wi-Fi* - o il *Bluetooth*. Queste modalità di trasmissione dei contenuti musicali stanno lentamente rendendo superate le *docking station*, diffusori compatti amplificati in grado di riprodurre i file musicali da lettori MP3 o da *smartphone*, attraverso una connessione diretta (via cavo o connettori a incastro *plug and play*).

Ritornando all'andamento globale del segmento, lo scenario è ben fotografato dai dati di mercato raccolti da GfK, come riporta Marco Dalli in un interessante articolo sul quotidiano online *DDay.it*⁶². Secondo l'istituto di ricerca (vedasi *Figura 16*), in Europa, il settore dell'*Hi-Fi* ha presentato un forte segno meno nel corso del 2010; si salvano solo alcuni paesi di lingua tedesca (Germania, Austria e Svizzera) - dove la cultura musicale è forse più radicata che altrove - oltre a Danimarca e Finlandia - dove le condizioni atmosferiche rendono ideale l'ascolto di musica di qualità in ambienti chiusi.

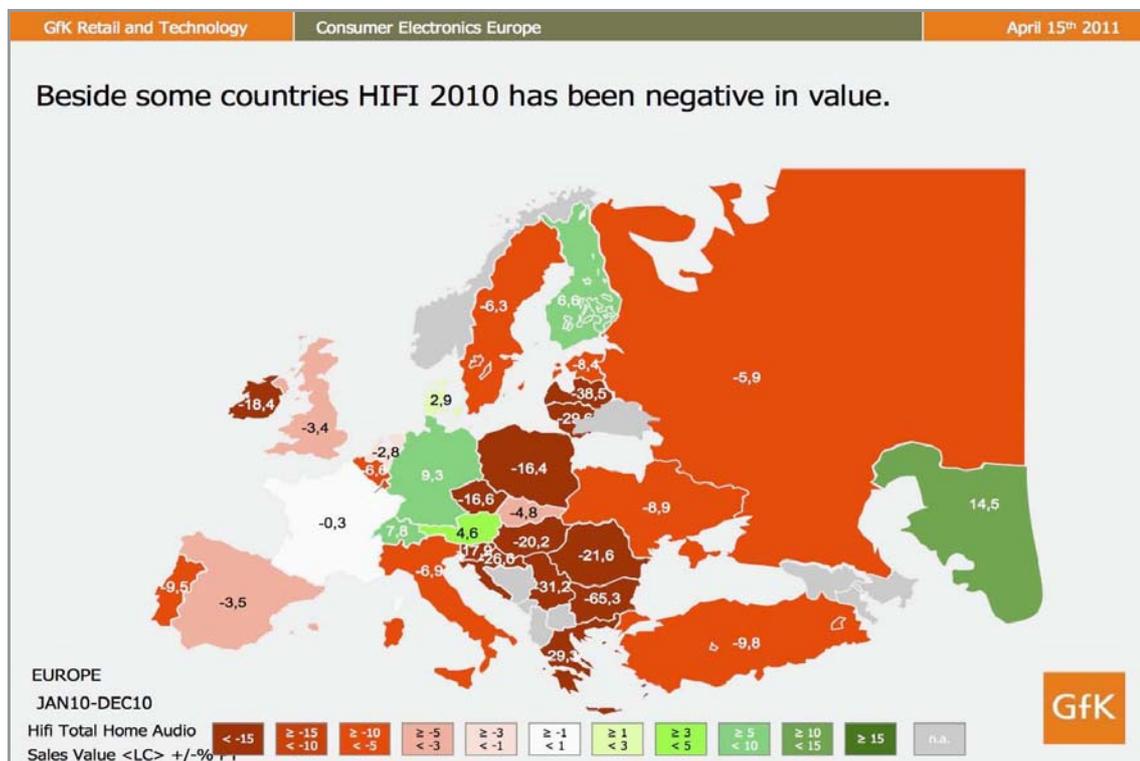


Figura 16 Andamento delle vendite a valore del segmento *Hi-Fi* in Europa, anno 2010

⁶² Fonte: www.dday.it/redazione/3368/Audio-stereo-declino-globale-in-Europa.html.

- **Home Theatre**

Il mondo dell'*Home Theatre* ha vissuto vicende diverse da quello dell'audio *Hi-Fi*, tuttavia anche in questo segmento il cambiamento dei gusti e delle tendenze dei consumatori ne sta ridisegnando i contorni.

Il primo vero boom dell'*Home Theatre* arriva nel 1998-99, grazie al definitivo ingresso sul mercato dell'elettronica di consumo (a prezzi accessibili per tutti) di un nuovo dispositivo che avrebbe rivoluzionato l'*Home video & entertainment*: il *Digital Versatile Disc* (DVD). Da questo punto in poi il tradizionale sistema di riproduzione sonora di medio/basso prezzo non bastava più: occorreva rivedere l'impostazione globale di un sistema di riproduzione sonora che potesse integrare e amplificare le numerose nuove funzionalità del DVD. Nasceva un nuovo modo di concepire l'ascolto di una traccia audio (musicale, di un film o di una trasmissione televisiva), nasceva appunto l'*Home Theatre*. Dopo gli esperimenti con il *LaserDisc* e il *Video CD*, infatti, il DVD rappresenta il primo vero formato digitale in grado di riprodurre video con una risoluzione visibilmente superiore rispetto a quella delle videocassette analogiche VHS e una qualità audio migliore, anche multicanale.

Meno di 10 anni dopo, nel 2006, arriva l'erede del DVD, il *Blu-ray Disc*: questo formato stenterà però a decollare, anche in virtù di una "guerra fredda" con il formato concorrente, *HD-DVD*, che avrà fine solo nel 2008, con il successo del *Blu-ray*. Il *Blu-ray*, rispetto al DVD, offre una qualità video "full HD", finalmente adeguata ai TV in alta definizione che si sono andati diffondendo in quegli anni e tracce audio che posso essere anche compresse senza perdita di informazioni (*lossless*).

Nonostante la maggior qualità, i dischi *Blu-ray* non sono riusciti però a conquistare il cuore degli appassionati: secondo i dati della Federazione Internazionale Video, nel 2011 la spesa europea per acquistare dischi "blu" è stata di circa 1 miliardo di Euro, contro i 6 miliardi del DVD⁶³. Nel 2008, per contro, la spesa per l'acquisto dei DVD superava quota 8 miliardi di euro, denotando dunque un forte trend negativo del mercato. Nonostante questo, a livello europeo, l'acquisto di sistemi *home theater* integrati (lettore *Blu-ray*, amplificatore e diffusori in un'unica soluzione) ha visto un forte segno più, con una crescita del 39 e 34% (rispettivamente senza *docking* e con *docking* per lettori portatili) dal 2010 al 2011⁶⁴ (vedasi *figura 17*).

⁶³ Fonte: European Video Yearbook 2012.

⁶⁴ Fonte: GfK - Panelmarket Western Europe 2011.

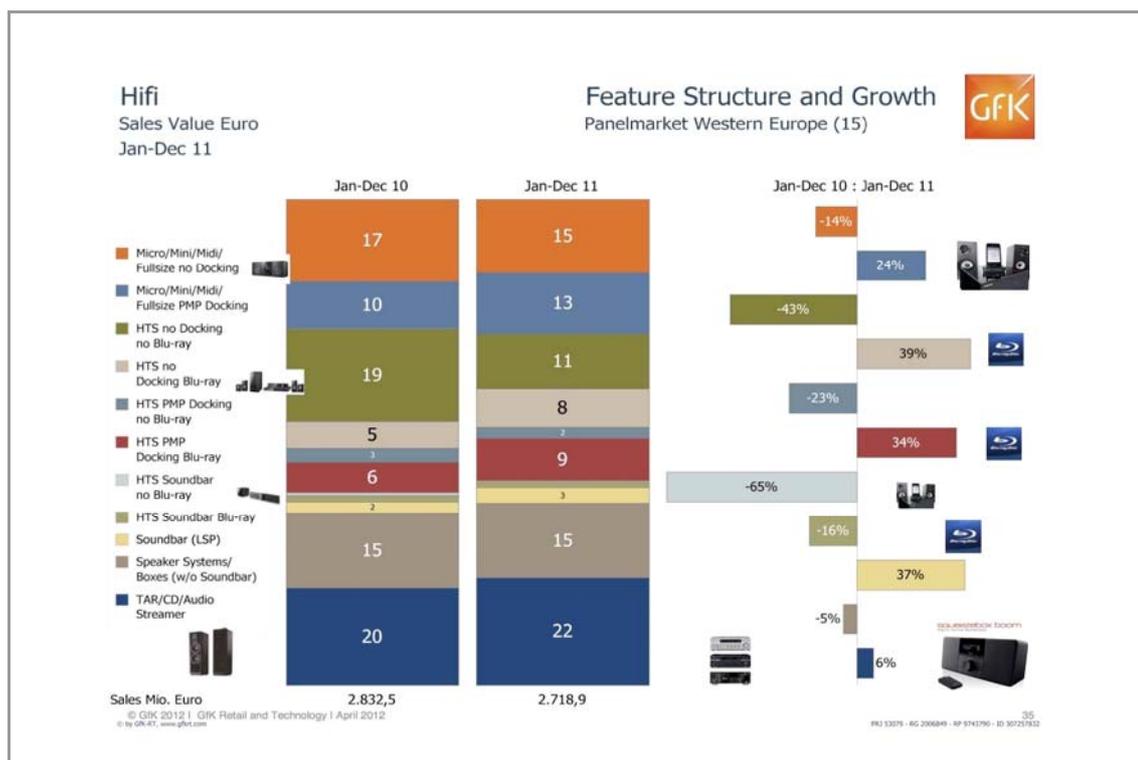


Figura 17 Valore delle vendite e tassi di crescita dell'Hi-Fi /Home Theatre in Europa, anno 2010

Un altro settore in forte crescita sono le *sound bar*, piccoli diffusori “tutto in uno” che ricreano un suono multicanale grazie a speciali algoritmi. Le *soundbar* stanno vivendo un buon momento grazie a *due* fattori: da un lato la progressiva riduzione dello spessore dei televisori ha comportato anche un decadimento della qualità audio degli stessi, costringendo così molte persone a dotarsi di un sistema audio esterno, anche solo per guardare la normale TV; e dall'altro, in molte case è difficile installare sistemi audio multicanale, per via della complessità del sistema e per la presenza di cavi ingombranti e antiestetici. In questo contesto, la vendita delle *soundbar* ha fatto registrare un +37% dal 2010 al 2011⁶⁵ (vedasi *figura 17*), segno che questa categoria di prodotti, pur essendo ancora marginale nel mercato, rappresenta una buona prospettiva per il futuro.

In conclusione, il futuro è ovviamente legato all'innovazione tecnologica dei grandi dominatori di questo segmento a livello mondiale (vedasi il *par. 4.2.1 Competitor*), ma sembra evidente la direzione intrapresa da oggi ai prossimi 3-5 anni: l'integrazione tra *Audio*, *Video* e *Larga Banda*, quasi certamente basata su una rete domestica per la distribuzione *wireless* di un notevole flusso di dati multimediali nei vari ambienti della casa.

⁶⁵ Fonte: GfK - Panelmarket Western Europe 2011.

“Entro il 2015, non si parlerà più di *Hi-Fi*, *Home Theatre* o addirittura *PC & Multimedia* in modo separato: tutti dispositivi domestici (dalla TV, all'impianto audio, fino al PC o agli altri elettrodomestici) saranno semplici periferiche gestite da un unico *controller* che, al 95%, sarà uno *smartphone* evoluto o un *tablet*”, questa l'analisi di Rino Bedogni, *Consumer Marketing Manager* presso Cellular Line, azienda leader nella produzione e distribuzione di accessori per la telefonia mobile. “Già oggi, per poco più di 100 Euro, è possibile acquistare la *Apple TV*, la quale trasforma qualsiasi dispositivo dotato di prese RCA o HDMI (quindi anche stereo e televisori *non-smart*) in una periferica controllata in remoto da *iPhone* o *iPad* e, oltre a riprodurre qualsiasi contenuto del telefonino o del tablet, permette la visione di film o eventi *on demand*, scaricabili sul proprio account *iTunes* o in streaming dall'archivio *iCloud*”.

Aggiunge il sottoscritto che YAMAHA - uno dei costruttori giapponesi più attento all'evoluzione del mercato - ha già presentato un prototipo di tale tecnologia al *Top Audio&Video 2010* di Milano, per cui l'unica incertezza è su quale sarà la marca leader del futuro, non sulla modalità di fruizione dei contenuti *infotainment*⁶⁶ domestici.

4.2.1 I competitor

I principali *player* del mercato dell'*Elettronica di consumo audio* sono i grandi nomi che arrivano dall'Oriente: SONY, DENON, KENWOOD e PIONEER, per esempio, hanno una fortissima esperienza nella produzione di sorgenti, amplificatori e diffusori, sia in campo *Hi-Fi* stereo che per l'*Home Theatre* multicanale.

TEAC e TECHNICS (del gruppo Panasonic Corporation, già Matsushita Electric Industrial Co.) hanno invece una vocazione più spinta sui componenti destinati ai sistemi stereo e *Hi-Fi* come sintonizzatori, lettori CD e DVD, amplificatori, etc.

Molto forte è anche la tradizione americana: gruppi come Harman (che, come detto, include numerosi marchi, fra cui i principali per questi segmenti sono *Harman/Kardon*, *JBL Lifestyle* e l'austriaca *AKG*), oltre a MARANTZ e KLIPSCH dominano la scena *Hi-Fi* e *Home Theatre* fin dai primi anni '80 del secolo scorso.

Non mancano poi alcuni nomi italiani, come CHARIO e SONUS FABER, anch'essi attivi in entrambi i campi, oppure gli inglesi di BOWERS & WILKINS (vedi dopo), specializzati nell'*Hi-Fi* e, di recente, anche nel settore dei *docking* per dispositivi portatili (il modello *Zeppelin Air iPod dock* è stato premiato per il design innovativo).

⁶⁶ Vedasi: <http://en.wikipedia.org/wiki/Infotainment>.

Negli ultimi anni si sta però delineando un importante cambiamento. Sul mercato stanno infatti arrivando i *player* coreani, come LG e SAMSUNG, i quali propongono alternative economiche ai più blasonati marchi giapponesi o americani. Queste due multinazionali si stanno inoltre muovendo dalle classiche soluzioni a basso costo a sistemi più ricercati, come la *docking station* a valvole che Samsung ha annunciato al CES 2012 di Las Vegas.

Tutte queste aziende sono dei veri e propri colossi del settore: SONY, per esempio, guidata dal CEO Ryoji Chubachi, si è confermata come *Leading Consumer Brand* del 21esimo secolo raggiungendo nel 2002 il record di ricavi lordi nel settore "Electronics" pari a 39,68 miliardi di dollari⁶⁷ (+2,1% rispetto all'anno precedente, di cui però "soltanto" 5,73 nel segmento Audio, con una perdita rispetto al precedente esercizio del 9,5%). Il fatturato del gruppo di Shinagawa, nel 2011, si è posizionato sui 62,5 miliardi di Euro con una perdita netta di 2,3 miliardi di euro⁶⁸ dovuti al calo delle vendite e al sisma del marzo 2011, ma, nonostante la profonda crisi che sta ancora attraversando, ha totalizzato nel trimestre terminato il 30 settembre 2012 utili per 388 milioni di dollari⁶⁹.

Il gruppo Harman, invece, ha presentato un utile superiore ai 190 milioni di dollari nel 2011⁷⁰, raddoppiandolo rispetto all'anno precedente, anche se il risultato resta ancora inferiore rispetto ai 385 milioni di dollari del 2007.

Infine, va sottolineato che questi *big player* possono contare su una forte diversificazione del business, che spazia dall'elettronica di consumo (non solo audio o video) ai grandi e piccoli elettrodomestici, oltre che, come nel caso delle aziende coreane, di componentistica elettronica. Questi colossi possono inoltre investire ingenti somme di denaro in ricerca e sviluppo: SONY, per esempio, ha investito 4,6 miliardi di Euro a novembre 2012, mentre il gruppo Harman ha investito oltre 300 milioni di dollari nel 2011⁷¹.

Nota: è importante però sottolineare che questi grandi colossi dell'*entertainment* e dell'elettronica di consumo hanno come mercato di riferimento la totalità del globo e quindi, anche per godere di benefici da economie di scala, operano su una fascia di prezzo/qualità medio-bassa.

⁶⁷ Fonte: www.sony.net/SonyInfo/IR (Investor Relations).

⁶⁸ Fonte: www.ilsole24ore.com.

⁶⁹ Fonte: www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ft/index.html.

⁷⁰ Fonte: Harman - Report to Shareholders 2011.

⁷¹ *Ibidem*.

Fin dagli albori del mercato, all'inizio degli anni '60, sono quindi fiorite delle imprese di medio-piccole dimensioni che si sono posizionate nella fascia alta del mercato servendo non il consumatore medio/occasionale, ma il vero e proprio appassionato audiofilo che - per lavoro o per passione - necessita di strumenti di riproduzione sonora in grado di riflettere tutto lo spettro di frequenze a qualunque livello di volume mantenendo sempre un'elevata fedeltà.

Oggi “gli specialisti hanno continuato a dominare il segmento di alta qualità contro le grandi imprese produttrici di elettronica di consumo come Sony, Matsushita e Philips”⁷²: tali specialisti si chiamano oggi CHARIO (impresa italiana, di Lucca), JAMO (Danimarca), BOWERS & WILKINS (U.K.) e WHAFERDALE (U.S.A.).

4.2.2 I canali distributivi

Il settore dell'*Elettronica di consumo*, in Italia, è caratterizzato da una struttura distributiva fortemente polverizzata, composta da:

A) Punto vendita tradizionale

Con questo termine s'intende un piccolo rivenditore tradizionale di materiale elettrico/elettronico e, dagli anni '90, anche di telefonia fissa e mobile, caratterizzato da vendita al banco e da una superficie limitata, in gran parte adibita a magazzino (basti solo pensare che, in Italia, i punti vendita tradizionali hanno una superficie media di 170 mq, il 70% della quale, in genere, è dedicata al magazzino).

Tab. 4.1 Dimensione dei punti vendita tradizionali di elettronica di consumo

Dimensione in mq.	%
Da 0 a 50	11%
Da 51 a 100	41%
Da 101 a 200	29%
Da 201 a 300	11%
> di 300	8%

Fonte: CONFINDUSTRIA

⁷² R.M. Grant, “L'Analisi strategica per le decisioni aziendali”, cit., pag. 124 (1999).

Questa categoria distributiva è, generalmente, a conduzione familiare: il 62% dei punti vendita tradizionali, infatti, non ha dipendenti ma utilizza la forza lavoro della famiglia che, nel 72% dei casi, non supera le due unità (vedasi *Tab. 1.2*)⁷³.

Tab. 4.2 *Numero di familiari che lavorano nella rivendita tradizionale in Italia*

N° Familiari	%
Nessuno	22%
1	35%
2	25%
3	11%
4	6%
5	1%

Fonte: AUDIO SOCIETY

La vendita della merce viene effettuata tramite un commerciante esperto, in grado di svolgere un'attività di consulenza e assistenza (durante e dopo la vendita). Questo è uno dei punti di forza della rivendita tradizionale che, in molti casi, tratta prodotti problematici (come stereo *Hi-Fi* assemblati o dispositivi di riproduzione sonora più sofisticati come le *docking station*) e sui quali, di conseguenza, spesso è necessario fornire al cliente un buon consiglio.

Tab. 4.3 *Numero di clienti dei punti vendita tradizionale*

N° Clienti	%
250	15%
500	22%
1000	29%
2000	23%
3000	11%

Fonte: AUDIO SOCIETY

⁷³ Indagine di mercato AUDIO SOCIETY sui dettaglianti di elettronica di consumo (1999).

In questi ultimi anni il numero degli esercizi pubblici tradizionali è notevolmente calato. Si pensi che, tra il 1993 e il 1998 era stata registrata una riduzione, del numero di punti vendita, del 10%, a fronte di un 4% di nuove aperture⁷⁴. Tale situazione appare particolarmente grave nel Nord Ovest della penisola (la crescita delle forme tipiche della Grande Distribuzione, in queste aree, è stata, infatti, molto forte) dove sono scomparsi quasi il 20% dei punti vendita.

B) La Grande Distribuzione

In Italia, nel 2006, le Grandi Superfici Specializzate, nel settore del *non food*, sono circa 8.667 con un tasso di crescita nel 2006 del 6,3%: circa il 50% di questi presidia il Nord e, specificatamente, il 30% il Nord Ovest e il 19,8% il Nord Est⁷⁵. La superficie media, dei propri punti vendita, è di 3.300 metri quadri, con un fatturato medio, per punto vendita, di 6-7,5 milioni di Euro/anno (2-3.000 euro per metro quadro di vendita).

Nel corso del 1998 - anno d'introduzione del DVD, come detto -, le vendite delle Grandi Superfici Specializzate (GSS), con riferimento al comparto d'interesse dell'*Elettronica Audio e Video*, hanno registrato i più alti tassi di crescita, rispetto agli altri settori *non food* (in quell'anno, la grande distribuzione ha registrato un fatturato di 839 miliardi di vecchie Lire, il 19% in più rispetto l'anno precedente).

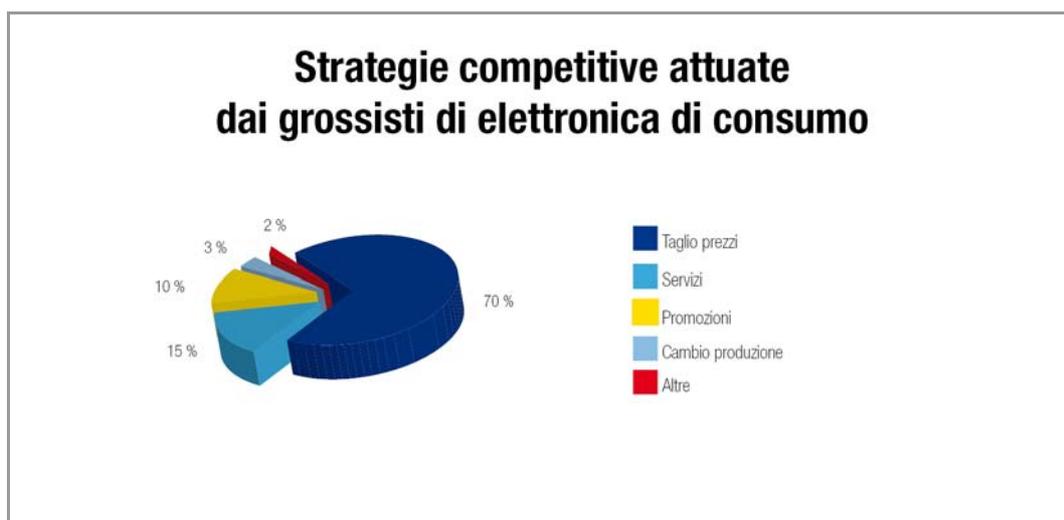


Figura 18 Principali strategie competitive della Grande Distribuzione Specializzata

⁷⁴ “Specializzarsi per crescere, collaborare e vincere” in AUDIO MAGAZINE (Marzo 1998).

⁷⁵ Fonte: Osservatorio *Non Food* Indicod-Ecr.

Nel 2011 il valore complessivo dei consumi non alimentari (esclusi Mezzi di Trasporto, Carburante, Tabacchi e *Grocery*) è stato pari a circa 166,6 miliardi di Euro, con un trend negativo dello 0,6%, che ha manifestato il pessimismo crescente delle famiglie, dopo il buon risultato evidenziato al termine dell'anno precedente (5 punti percentuali di crescita)⁷⁶.

Tra i comparti che più di altri hanno inciso sulla flessione del *non food*, manifestando un trend a valore negativo di molto superiore a quello di mercato, vanno segnalati i mercati legati alla tecnologia: in particolare l'*Elettronica di consumo* ha perso il 7,9% del proprio giro d'affari e l'*edutainment*⁷⁷ il 6,9%.

E pensare che il *boom* dell'*Home Theatre* aveva fatto aumentare, all'inizio degli anni 2000, l'indotto complessivo di queste modalità di vendita a livelli mai raggiunti prima: basti pensare che, solo con l'ingresso dei nuovi dispositivi DVD la grande distribuzione, era stata costretta ad aumentare la superficie espositiva del settore *Elettronica di consumo*, cannibalizzando metri quadri da altri settori, di un 11%⁷⁸ sul totale disponibile.

Nei prossimi anni, gli attenti osservatori delle GSS prevedono un'ulteriore fase di stasi della grande distribuzione anche se, soprattutto con riferimento al Sud della penisola, ha ancora ampi margini di crescita. Questo genere di forma distributiva aveva avuto una prepotente crescita fino al 2005, manifestata da continue aperture di punti vendita che non hanno fatto altro che ampliare la dimensione della domanda finale di prodotti di consumo *non food* (con indubitabile vantaggio anche per il rivenditore tradizionale).

A conclusione di quanto detto finora, un professionista della filiera distributiva, Francesco Franzini, *Direttore Generale* della Annibale Franzini S.p.a. (colosso della ferramenta emiliana, nonché membro del gruppo Ferritalia) dichiara: “Nonostante i differenti mercati di sbocco (quello audio e quello della ferramenta), si può affermare senza timore di essere smentiti che, nonostante le Grandi Superfici Specializzate abbiano raggiunto una buona profondità di gamma, l'utente professionale predilige comunque recarsi presso il rivenditore tradizionale per *sei* ottimi motivi:

- 1) per abitudine;

⁷⁶ *Ibidem*.

⁷⁷ Vedasi: <http://it.wikipedia.org/wiki/Edutainment>.

⁷⁸ “C'è posto per me?” in AUDIO REVIEW (Marzo 2005).

- 2) perché l'assortimento delle Grandi Superfici Specializzate, pur profondo, è orientato al consumatore "hobbista", e, di conseguenza, è composto da prodotti meno tecnici e meno complessi;
- 3) perché l'utente *pro* ricerca un'assistenza - durante e dopo la vendita - che i punti vendita della grande distribuzione non sono in grado di fornire;
- 4) perché non sempre la grande distribuzione presenta prezzi più bassi rispetto ai punti vendita tradizionali, in quanto la politica strategica dei *megastore* è maggiormente basata sulle promozioni e sui prodotti civetta;
- 5) perché le grandi superfici applicano un prezzo unico per tutti gli utenti, mentre il punto vendita tradizionale tende a discriminare le condizioni d'acquisto a favore di un utente professionale, in quanto acquista grosse quantità di merce;
- 6) presso i punti vendita della grande distribuzione si paga in contanti, mentre il punto vendita tradizionale concede anche pagamenti a 60-90 giorni. Inoltre, il rivenditore tradizionale emette di norma fattura, importante ai fini fiscali per un utente professionale, mentre la grande distribuzione la emette solo su richiesta del consumatore".

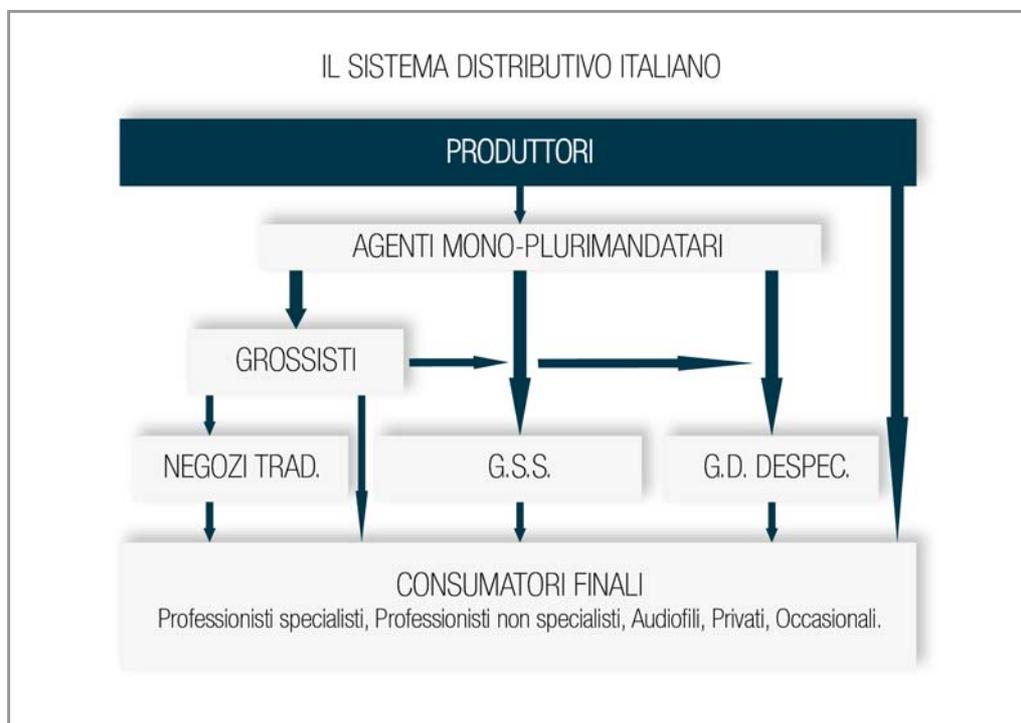


Figura 19 Rappresentazione del sistema distributivo italiano nel mercato dell'Audio

4.3 Il segmento del Public Address

Questo segmento rimane a tutt'oggi il più difficile da inserire in confini rigidi e ben delineati. Col termine *Public Address* (o come viene denominato, nell'accezione americana, per distinguerlo dai sistemi audio di piccole dimensioni: *Commercial Sound*) si intendono tutte quelle installazioni fisse in cui lo scopo principale non è la riproduzione sonora (la quale, se avviene, viene relegata a un sottofondo musicale a basso volume), ma è la divulgazione di messaggi in massima parte vocali e aventi il fine di informare, avvisare di un pericolo (evacuazione e sicurezza), etc.

Quindi il mercato cui si rivolgono i produttori di questi sistemi è quello delle amplificazioni sonore di edifici pubblici come aeroporti, stazioni ferroviarie, musei, centri commerciali, luoghi di culto, biblioteche, etc.

Data la particolare configurazione di queste strutture, questo segmento è sempre stato teatro di una grande incertezza sia sul fronte della domanda (caratterizzata da enti pubblici/organismi istituzionali spesso restii a investire in sistemi considerati "accessori" come quelli audio) che sul fronte dell'offerta (le grandi imprese mondiali hanno sempre "snobbato" il segmento a causa della sua scarsa dimensione: nel 2011 si stimava un indotto complessivo in Italia di circa 200 milioni di Euro/anno - vedasi *Tab. B.5 nei Dati Complessivi*).

4.3.1 I competitor

Nonostante queste modeste dimensioni c'è stata un'inversione di tendenza negli ultimi anni in cui si sono affermati alcuni specialisti del segmento come la spagnola OPTIMUS (avente un fatturato di 21 milioni di euro ed una quota di mercato nel segmento del 31% in patria⁷⁹) o come l'italiana RCF (celebre per la produzione di altoparlanti sia professionali che da soffitto per installazione a pioggia: uno dei principali motivi per cui era stata acquisita dalla statunitense MACKIE, come detto sopra). Inoltre grandi competitor come JBL progettano sempre più serie di prodotti dedicate a questo segmento così "trascurato" e con ampi margini di crescita: un esempio su tutti è quello della creazione della divisione *Commercial Audio* da parte di Yamaha Corporation⁸⁰ e un altro, di dimensioni minori, riguarda la creazione da parte di Sound Corporation di una business unit (con relativo marchio: XTE) avente gli stessi obiettivi.

⁷⁹ Vedasi "*Investire nel public address*" da Installare (Ottobre 2001).

⁸⁰ Vedasi www.yamahacommercialaudiosystems.com.

Parte Seconda

ANALISI D'ATTRATTIVITÀ DEI VARI SEGMENTI

5. Analisi del segmento dell'Audio Professionale

Come si accennava nell'*Introduzione*, dopo aver parlato con persone operanti nel settore da parecchi anni, si può affermare che il segmento dell'*Audio Professionale*, comprendente gli eventi e concerti *live* di tutte le dimensioni (*Concert Sound*), le installazioni fisse in locali da ballo, *music pub, dine & dance, wine & lounge bar, etc.* (*Club Sound*) e le attrezzature per l'*Elettromusicale* (denominato, in Inglese, *Portable PA* o anche *Mobile audio*), *in Italia* si trovi oggi nel pieno della sua fase di maturità.

Gli indicatori che confermano questa tesi sono molteplici, ma i più importanti e rappresentativi risultano essere i seguenti:

- a) una diffusa diminuzione dell'indotto complessivo (vendite cumulate delle imprese presenti nel settore dai circa 4.000 miliardi di vecchie Lire del 1980 ai 2.500 miliardi del 2000 agli 1,5 miliardi di Euro del 2006⁸¹);
- b) un calo del numero di locali di pubblico spettacolo a intrattenimento musicale e/o danzante (dai circa 500 nuovi esercizi/anno del 1990, ai 150 del 1995, ad addirittura un trend negativo dal 2000 in poi - come da *Tab. B.4* nell'*Appendice*);
- c) una diffusa perdita di redditività delle imprese *incumbent* dalla fine degli anni '90 a oggi (vedasi *Dati Complessivi*);
- d) una manifesta tendenza alla concentrazione delle imprese maggiori in gruppi "orizzontali" (come visto al *par. 4.2*), ossia dedicati a più segmenti con marchi specifici non solo per segmento ma anche per tipologia di prodotto.

⁸¹ Fonte: SILB (Sindacato Italiano Locali da Ballo).

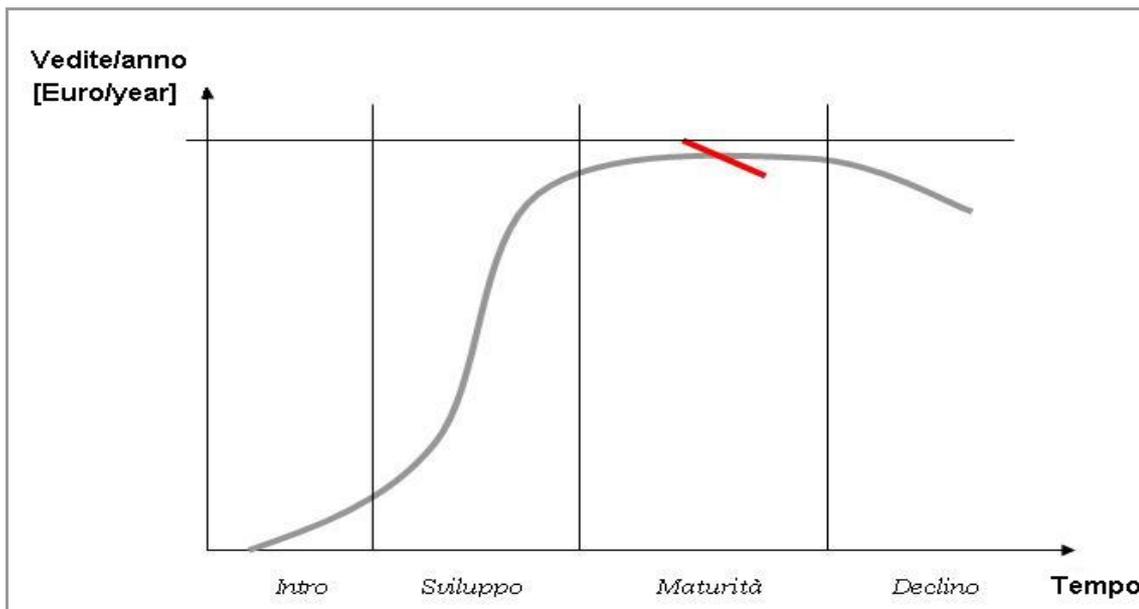


Figura 20 Ciclo di vita del segmento dell'Audio Pro con indicazione dello stato dell'arte attuale

Inoltre, occorre sottolineare che l'ultimo processo di rivitalizzazione del prodotto audio (*revamping*) è stato costituito dai sistemi a *line array* (già accennati nella *Parte Prima*) che, all'inizio degli anni 2000, hanno costituito una vera e propria innovazione nel campo dei diffusori acustici per concerti e grandi eventi, in particolare all'aperto.

Prescindendo, in questo contesto, dagli aspetti tecnici e costruttivi di questa tipologia di diffusori (non se ne hanno né il tempo né i requisiti!), è opportuno peraltro sottolineare che per lungo tempo (almeno fino a quattro o cinque anni fa) le aziende produttrici di sistemi di *sound reinforcement* venivano classificate, specialmente dagli addetti ai lavori, in base a chi avesse a catalogo dei diffusori di questo tipo (e quindi fosse in grado di gestirne sia la ricerca e sviluppo a monte che la produzione operativa a valle, specialmente del componente strategico: la "guida d'onda") e chi invece non fosse attrezzato per realizzarli.

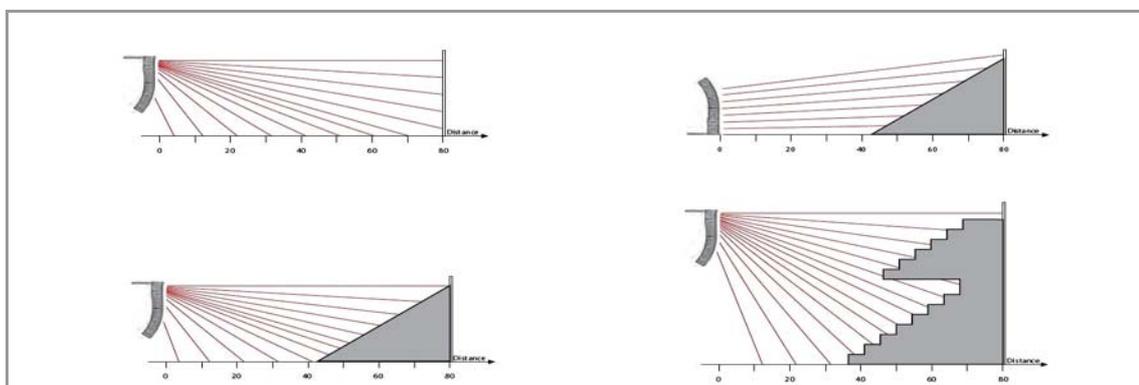


Figura 21 Schema del principio di funzionamento di un sistema line array costituito da 8 moduli

5.1 Applicazione del Modello delle cinque forze competitive

In questa sezione si analizzerà, a partite dai dati e dalle considerazioni svolte nella *Parte Prima* di questa tesi di laurea, il settore dell'*Audio Professionale* (quindi l'unione dei segmenti *Concert Sound*, *Club Sound* ed *Elettromusicale* lungo tutte e tre le dimensioni della Matrice di segmentazione vista nel *Cap. 3) in Italia*.

Lo strumento utilizzato è uno dei più diffusi per la classificazione e l'analisi dei fattori che determinano l'intensità della concorrenza e, più in generale, il livello di redditività delle imprese appartenenti a un settore: si tratta, infatti, del *Modello delle cinque forze competitive* di Porter⁸². Questo schema - vedasi *Figura 22* - afferma che la redditività di un settore (indicata dal tasso di rendimento del capitale rispetto al suo costo) è determinata da *cinque* forze competitive. Esse comprendono *tre* fonti di competizione "orizzontale": la concorrenza dei prodotti sostitutivi, la concorrenza dei nuovi entranti e la concorrenza dei *competitor* presenti nel settore; e due fonti di competizione verticale: il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti.

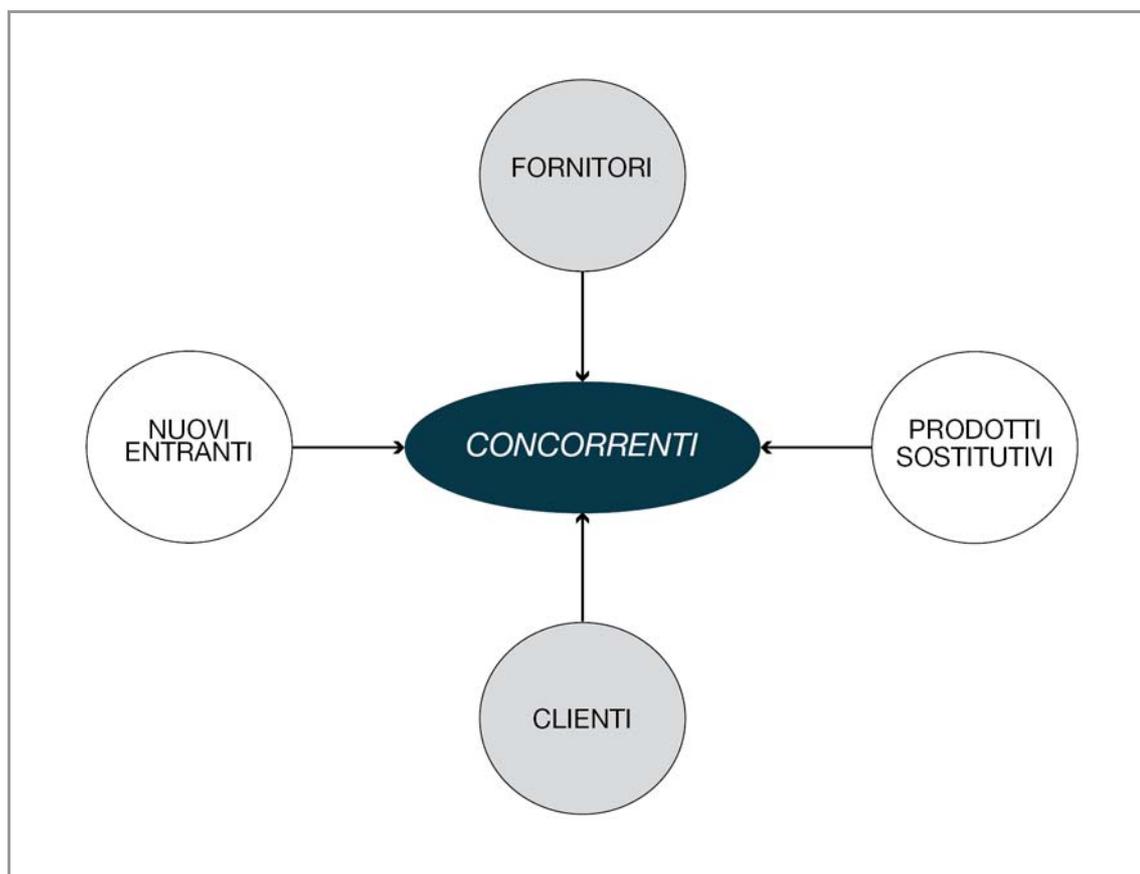


Figura 22 Schematizzazione del Modello delle cinque forze competitive di Porter

⁸² M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980).

I) L'intensità della concorrenza

INDICATORI	NOTE
<p>1. GRADO DI CONCENTRAZIONE ridotto (per i 5 produttori Italiani: RC5*<30%)</p> <p>2. TASSO DI CRESCITA DELLA DOMANDA stabile, stimata in calo (dopo il grande boom degli anni '80 e '90 e la netta flessione degli anni 2000)</p> <p>3. DIFFERENZIAZIONE DI PRODOTTO in diminuzione (nella fascia alta di prezzo i sistemi audio restano molto diversi fra loro, man mano che si scende verso i sistemi economici, l'offerta si uniforma verso diffusori in plastica auto-amplificati)</p> <p>4. DIVERSITÀ DEI CONCORRENTI elevata</p> <p>5. BARRIERE ALL'USCITA minime (possibilità di riconvertire gli impianti elevata: macchine <i>general purpose</i>)</p> <p>6. PRIORITÀ STRATEGICHE ATTRIBUITE al BUSINESS alte (ma sono minime quelle attribuite ai vari segmenti → BARRIERE ALLA MOBILITÀ minime)</p>	<p>Il grado di concentrazione a lato non rappresenta la somma delle quote di mercato delle 5 imprese maggiori del settore, ma la somma delle quote delle 5 maggiori imprese Italiane produttrici di sistemi audio. Non sono disponibili dati precisi sulle quote di mercato per i distributori di marchi stranieri.</p> <p>Il grado di diversità fra i concorrenti è elevato dal punto di vista delle strategie, mentre dal punto di vista del prodotto, il calo della domanda ha reso molto più simili le offerte rispetto al passato.</p> <p>Oggi le tendenze caratterizzanti il prodotto dell'Audio Pro, esclusa la variabile prezzo, sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>concert sound</i>: software per la gestione di reti di diffusori (controllo), sistemi di sospensione integrati (facilità d'installazione) e uso di <i>wheelboard</i> (trasportabilità); - <i>club sound</i>: altoparlanti in Neodimio e driver in Titanio (potenza in dimensioni ridotte), <i>DSP inside</i> per l'elettronica (affidabilità); - <i>elettromusicale</i>: sistemi in plastica e con amplificatore <i>on board</i> (leggerezza e "portabilità") e diffusori <i>full range</i> (ridotti ingombri). <p>Le barriere alla mobilità sono minime: le imprese nel corso del tempo hanno modificato più volte il segmento del proprio <i>core business</i>, anche verso altri settori (come il <i>lighting</i>).</p>
<p>Intensità MEDIO-BASSA (ma concorrenti sempre più <i>big player</i>)</p>	

II) Le barriere all'entrata

INDICATORI	NOTE
<p>1. INVESTIMENTO MINIMO IN IMPIANTI ridotto (~5 mil. di € per impianto da 5.000 sistemi audio/anno)</p> <p>2. ECONOMIE DI SCALA assenti (numerosità dei lotti medio-piccola)</p> <p>3. ACCESSO AI CANALI di DISTRIBUZIONE facile e diretto (vendita diretta o attraverso rivenditori facilmente reperibili sul mercato)</p> <p>4. SUNK COST E SWITCHING COST minimi (TFR, mutui...)</p>	<p>Il settore Audio si può definire come un settore quasi <i>contestabile</i>, infatti le barriere all'entrata sono veramente ridotte se si escludono i costi di acquisizione/creazione di risorse per i nuclei di R&S e Progettazione interni alle maggiori imprese del segmento (fra cui occorre inserire i 5 produttori italiani descritti nella <i>Parte Prima</i>).</p> <p>Non vi sono particolari configurazioni di sistemi audio che richiedano costi di riconversione al cliente.</p>
<p>Barriere MINIME (se si escludono i costi per la R&S)</p>	

III) Il potere contrattuale dei fornitori

INDICATORI	NOTE
<p>1. GRADO DI CONCENTRAZIONE DEI FORNITORI elevato (i fornitori non sono molti, essendo per lo più fornitori di materiale elettrico dedicato e/o di prodotti richiesti su specifiche del committente come griglie personalizzate, chassis, staffe, etc...)</p> <p>2. PRESSIONE DELLE IMPRESE PRODUTTRICI bassa derivante dalla non elevata concorrenza</p> <p>3. MINACCIA di INTEGRAZIONE a VALLE ridotta (i grandi marchi leader a livello mondiale hanno da tempo internalizzato la produzione di componenti strategici e molto influenti sul costo finale - fino al 60% - di prodotto come gli altoparlanti, i driver o le unità <i>tweeter</i>)</p>	<p>I fornitori che godono del maggior potere contrattuale sono i fornitori di componenti elettroacustici per diffusori come altoparlanti o <i>tweeter</i>: il loro numero infatti è limitato a pochi produttori (a livello mondiale non sono più di 4-5). Inoltre molto spesso il cliente finale può riconoscere un differenziale di prezzo a un diffusore che contiene un determinato componente (ad es. ELECTRO-VOICE) piuttosto che un altro meno "famoso". A sostegno della criticità di tali componenti va ricordato che non esistono prodotti sostitutivi; inoltre, anche se i quantitativi ordinati dalle imprese-clienti sono genericamente elevati, spesso non sono sufficienti a assicurare un adeguato potere di contrattazione che bilanci questa situazione.</p>
<p>Potere dei fornitori ELEVATO</p>	

IV) Il potere contrattuale dei clienti

INDICATORI	NOTE
<p>1. DIFFERENZIAZIONE DI PROD. media (battaglie di prezzo nella fascia bassa)</p> <p>2. FEDELTA' del CLIENTE minima (basti pensare che l'assistenza post vendita può essere spesso svolta da personale non qualificato come elettricisti o tecnici generalisti)</p> <p>3. MINACCE di INTEGRAZIONE a MONTE inesistente</p> <p>4. CANALI DISTRIBUTIVI diretti (assenza del prodotto proprio nella grande distribuzione)</p>	<p>Per i sistemi di <i>sound reinforcement</i> di grandi dimensioni e performance elevate, il cliente/utilizzatore finale è scarsamente sensibile al prezzo di vendita per evidente ambiguità causale derivante dalla complessità della fornitura e per le specifiche esigenze di impiego.</p> <p>L'altra faccia della medaglia è che sempre più spesso si verificano casi di insolvenza finanziaria a fronte della mancanza di imprenditorialità sul lungo termine degli addetti alla gestione delle strutture d'esercizio.</p>
Sensibilità al prezzo BASSA	

V) I prodotti sostitutivi

INDICATORI	NOTE
Null	<p>Allo stato dell'arte attuale non si conoscono apparecchiature di riproduzione sonora alternative alla compressione e rarefazione dell'aria per mezzo di trasduttori elettroacustici a membrana. Quindi l'innovazione tecnologica sarà sempre di tipo incrementale e mai di tipo distruttivo delle conoscenze delle imprese <i>incumbent</i>.</p>
INESISTENTI	

5.2 Valutazione del segmento dell'Audio Professionale

<i>Fattori di attrattività del settore</i>	<i>Peso</i> [*]
Intensità della concorrenza medio-bassa (5 produttori italiani con concentrazione inferiore al 30% più numerosi distributori medio-piccoli, come però da settore maturo)	++
Barriere all'entrata minime (minimi investimenti di capitale, se si escludono in costi per la R&S)	+
Potere contrattuale dei clienti minimo (minacce di integrazione verticale inesistenti, canale diretto)	+
Sensibilità al prezzo degli acquirenti minima (alta differenziazione, elevata importanza del prodotto audio, bassa concorrenza)	+
Prodotti sostitutivi inesistenti (i sistemi audio pro sono l'unica scelta fra "musica" o "non musica" in un ambiente)	++
<i>Fattori consiglianti l'uscita dal settore</i>	<i>Peso</i> [*]
Potere dei fornitori elevato (4-5 produttori di componenti elettroacustici al mondo)	---
Minacce di nuove entrate probabili (minacce da paesi del <i>far east</i> - fascia di basso costo - e minime barriere alla mobilità da un segmento all'altro: numerosi casi recenti come PROEL, MACKIE, ADAMSON, etc.)	--

* I simboli significano:

+++ = molto influente in positivo sulla redditività del settore,

--- = molto influente in negativo.

5.2.1 Conclusioni secondo il modello di Porter

Il segmento dell'*Audio Professionale* risulta tutt'ora **abbastanza attraente**, non più come 10 anni fa, ma comunque pieno di opportunità e privo di minacce sostanziali soprattutto per l'evoluzione della domanda che si stima possa riprendere la sua corsa verso la crescita soprattutto attraverso nuove modalità di installazione fissa come i *dine & dance restaurant*, i *wine & lounge bar* o gli *internet café*. Grazie a questi ultimi esempi di installazione si possono individuare i nuovi sviluppi di una clientela estremamente varia e spesso priva degli adeguati strumenti per analizzare il reale valore o la reale qualità delle forniture proposte. Per questo motivo uno dei fattori critici di successo delle imprese consolidate è stato quello di individuare le esigenze di questi macro-gruppi di utilizzatori finali e di comunicare loro, attraverso varie campagne

pubblicitarie sulle riviste specializzate e alle fiere di settore, il fatto di disporre dei mezzi di progettazione e *product development* atti a creare delle configurazioni di prodotti (le famose “Serie”) a loro dedicati.

Inoltre, l'*Audio Professionale* può premiare con elevati ritorni eventuali investimenti, soprattutto nella differenziazione di prodotto e nell'innovazione tecnologica, in quanto nel dna del segmento sono presenti alcune caratteristiche che permettono di mantenere a lungo un eventuale *vantaggio competitivo*.

Tali caratteristiche sono:

- A) un'*informazione imperfetta* circa i risultati dei vari *competitor* (imprese non quotate, ad eccezione di RCF);
- B) *complessità del know how di produzione e d'installazione* (importanza delle economie di apprendimento);
- C) *multidimensionalità* dei criteri di scelta del cliente (i confini fra i vari segmenti non sono così ben tracciati);

In conclusione, si può affermare che il metodo migliore per un ingresso nel settore italiano dell'*Audio Pro*, date le ridotte barriere all'entrata, potrebbe essere quello di *distributore/rivenditore* esclusivo di un marchio straniero emergente, poiché la dimensione ridotta del mercato (numero limitato di nuove installazioni/anno) permette oggi la sopravvivenza di una realtà costituita da pochi addetti. In più, a fronte di una redditività probabilmente inferiore, si farebbe leva sul *brand* per i costi di comunicazione (in gran parte a carico della “casa madre”) e si bypasserebbero tutte le problematiche afferenti alla produzione (come gli elevati costi dei componenti) e alla gestione dei nuovi prodotti. Seguendo l'analisi statica del modello di Porter si giunge alla conclusione che il settore dell'*Audio Professionale* sia decisamente maturo, ma, tutt'ora, *abbastanza attraente* e nel giungere a questa conclusione il maggior peso sta nel considerare la dimensione delle aziende *newcomer* che negli ultimi anni hanno investito ingenti risorse per introdurre marchi forti. Tuttavia, i limiti del modello di Porter (su tutti: la natura statica dell'analisi, la visione strutturalista⁸³ e la considerazione che le relazioni aziendali si basino sempre di contrapposizione aspra) impongono un'ulteriore analisi al fine di individuare se realmente il segmento ottiene un rendimento del capitale superiore al costo del denaro investito.

⁸³ I ricercatori della McKinsey hanno individuato alcune ipotesi nell'approccio *struttura-comportamento-risultati* che non hanno un riferimento nella pratica. Per questo motivo, oggi, i fondamenti teorici del modello di Porter sono stati sostituiti dalla Teoria dei Giochi.

5.3 Analisi S.W.O.T.

OPPORTUNITIES	PESO*
<p>Innovazione tecnologica I sistemi a Line Array hanno rivoluzionato il <i>sound reinforcement</i>: domanda di sostituzione dei diffusori tradizionali</p>	↑ ↑
<p>Concentrazione imprese ridotta (RC5 < 30%) Cinque imprese a livello italiano più un elevato numero di distributori di marchi stranieri (JBL, ELECTRO-VOICE, etc.) si contendono il mercato</p>	↑ ↑ ↑
<p>Spesa per l'attività concertistica in crescita Dagli annuari dello spettacolo SIAE, si nota che la spesa per i concerti è passata dai 274 milioni di Euro del 2006 ai 325 del 2011 con un solo anno a tasso "negativo"</p>	↑
THREATS	PESO*
<p>Tasso di variazione del numero di nuovi locali negativo Chiusura dei grandi locali da ballo e nascita di locali più piccoli con servizi differenti (ristorazione, <i>gaming</i>, etc.)</p>	↓ ↓ ↓
<p>Drastica diminuzione delle frequenze settimanali Calo della spesa per l'<i>entertainment</i>, interventi legislativi (chiusura anticipata) e proposte musicali che seguono le nuove esigenze (<i>new age</i>, <i>ambient</i>, etc.)</p>	↓ ↓
<p>Ingresso di aziende consolidate nel segmento audio CASO MACKIE (nata come costruttore di consolle regia), CASO PROEL (attrezzature per concerti)</p>	↓
<p>Nascita di nuovi distributori medio-piccoli Recentemente: ADAMSON (Canada), ma anche rivitalizzazione di marchi storici come CERVIN-VEGA (Usa) o NEXO (Francia)</p>	↓ ↓

* I simboli significano:

da ↑↑↑ a ↑ = da elevato a ridotto grado d'impatto in positivo sull'attrattività del settore,

da ↓↓↓ a ↓ = da elevato a ridotto grado d'impatto in negativo sull'attrattività del settore.

5.3.1 Conclusioni MKT

Da un'analisi più dettagliata e dopo aver valutato le tendenze in atto al *prolight+sound* di Francoforte (la fiera più importante nel panorama internazionale per il settore audio professionale), si evince che il segmento dell'audio professionale costituisce un vero e proprio *question mark*: la domanda complessiva tornerà sui livelli degli anni '90 o le imprese saranno costrette a uscire dai confini italiani oppure a cercare altre nicchie di mercato più redditizie (come per es. il segmento *Concert Sound*)?

STRENGTHS	PESO*
<p>Know how consolidato nei nuovi sistemi audio Funzione <i>Progettazione</i> molto competitiva: prodotti innovativi (line array e Double Array - vedasi <i>Parte Quarta</i> -) con ridotti <i>time to market</i></p>	↑ ↑ ↑
<p>Elevato rapporto qualità-prezzo I prodotti del gruppo (soprattutto quelli a marchio X-Treme) sono percepiti dai clienti come sistemi audio di ottima resa e fedeltà a prezzi contenuti</p>	↑ ↑
<p>Profondità e completezza della gamma offerta Nei segmenti presidiati (<i>Concert Sound, Club Sound e Public Address</i>), l'offerta del gruppo spazia dai piccoli sistemi alle grandi realizzazioni</p>	↑
WEAKNESSES	PESO*
<p>Rete di vendita insufficiente e non specializzata Mancano venditori da dedicare ai vari segmenti e figure di tecnici-commerciali per una comunicazione <i>one-to-one</i> soprattutto verso le grandi <i>rental company</i></p>	↓ ↓ ↓
<p>Ridotti volumi dell'output Produzione flessibile, ma molto "costosa" per elevato potere contrattuale dei fornitori e mancato sfruttamento di economie di scala</p>	↓ ↓
<p>Assenza di un responsabile per la gestione finanziaria Sia per la gestione dei <i>cash flow</i> (molto discontinui) che per lo studio di diverse modalità per la stipulazione dei contratti d'acquisto</p>	↓

5.3.2 Conclusioni Azienda

Oggi le sfide che stimolano il gruppo Sound Corporation (si veda nel dettaglio l'intera *Parte Terza*) nel suo complesso si articolano essenzialmente su *due* punti:

- 1) il mantenimento del proprio vantaggio competitivo maturato nelle installazioni fisse (*gap* rispetto ai concorrenti determinato in gran parte dagli elevati standard qualitativi di prodotto richiesti da una clientela sempre più esigente);
- 2) la continua espansione della quota di mercato, grazie a sistemi progettati con una particolare attenzione al controllo dei costi e con ingenti investimenti in processori e controller "intelligenti", specialmente verso realtà emergenti come paesi quali Russia, Brasile, Cina, Sud Corea o Taiwan.

Nella *Parte Terza* si analizzerà nel dettaglio la struttura produttiva, logistica e finanziaria del gruppo Sound Corporation e successivamente si effettuerà una dettagliata *Analisi Interna* al fine di esplicitare meglio i punti di forza e debolezza qui solamente elencati per completezza dell'approccio S.W.O.T.

6. Analisi del segmento dell'Elettronica di consumo

In questa sezione si analizzerà, a partite dai dati e dalle considerazioni svolte nella *Parte Prima* di questo lavoro, il segmento dell'*Elettronica di consumo* (unione di *Hi-Fi* e *Home Theatre*, quindi impianti audio per la casa dedicati alla musica e all'*home cinema*) in Italia.

Nel 2009 il mercato dell'audio "fisso" (*Static Audio*) valeva il 3,6% dell'intero mercato dell'Elettronica di consumo (*Consumer Electronics*), ovvero 152,8 milioni di Euro, cifra poi ridottasi a 147,5 milioni di Euro nell'esercizio 2010, pari al 3,3% del valore dell'Elettronica di consumo - valutato da una fonte autorevole come GfK attorno ai 4,4 miliardi di Euro/anno⁸⁴. Più importante, ma sempre in contrazione, il mercato dell'audio "portatile" (*Portable Audio*), comprendente sia i lettori multimediali portatili che i relativi accessori; questo mercato è calato da 250,4 (5,9%) a 214,4 (4,8%) milioni di euro dal 2009 al 2010⁸⁵, facendo registrare un crollo del 14% a valore, frutto sia della guerra dei prezzi in atto in questo segmento, sia del calante interesse del mercato per questi dispositivi (ormai sempre più rimpiazzati dagli *smartphone*).

Nel 2011 i primi *quattro* settori in termini di giro d'affari (nell'ordine: abbigliamento e calzature, elettronica di consumo, mobili e arredamento e bricolage) superano i 10 miliardi di Euro e pesano circa il 73% del valore totale del *non food*, segnando una leggera flessione rispetto al 2010. Tra i comparti che più di altri hanno inciso su questo fatto, manifestando un trend a valore negativo molto superiore a quello di mercato, vanno segnalati proprio l'Elettronica di consumo, che ha perso il 7,9% del proprio giro d'affari, e l'*edutainment*, in calo del 6,9%⁸⁶.

Ora, il settore dell'Elettronica di consumo, come indicato al *par. 4.2.1*, è dominato da grosse multinazionali con ingenti capitali a disposizione e forti spese in ricerca e sviluppo; inoltre, i canali distributivi sono gestiti dalle Grandi Sup. Specializzate (GSS) e dai *megastore*, soggetti che "fanno il prezzo", lasciando margini minimi ai produttori che non abbiano un adeguato *power* o un'elevata notorietà del marchio.

Risulta quindi difficile ipotizzare un ingresso di un piccolo produttore italiano in questo segmento, se non andando a occupare una fascia di estrema nicchia (casomai nella fascia alta del mercato) e quindi poco redditizia.

⁸⁴ Fonte: Osservatorio GfK per AIRES (Associazione Italiana Retailer Elettrodomestici Specializzati).

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ Osservatorio Indicod-Ecr.

6.1 Valutazione del segmento dell'Elettronica di consumo audio

<i>Fattori di attrattività del settore</i>	<i>Peso*</i>
<p>Potere dei fornitori minimo (vi sono molti fornitori, spesso orientali, che competono fra loro su prezzo e volumi)</p>	++
<p>Minacce di nuove entrate minime (vista la scarsa attrattività del settore e l'uscita di molti attuali <i>player</i>, è difficile che nuovi produttori entrino nel mercato)</p>	+
<i>Fattori consiglianti l'uscita dal settore</i>	<i>Peso*</i>
<p>Intensità della concorrenza elevata (numerosi produttori internazionali con grandi capitali a disposizione: <i>big player</i>)</p>	---
<p>Barriere all'entrata molto elevate (oltre ai costi di R&S e delle campagne di marketing su scala mondiale, la produzione deve avvenire su larga scala per ridurre al minimo i costi)</p>	--
<p>Potere contrattuale dei clienti molto forte (la vendita avviene tramite la Grande Distribuzione Organizzata, il cui potere contrattuale è molto elevato)</p>	---
<p>Sensibilità al prezzo degli <i>end user</i> molto elevata (il mondo dell'Elettronica di consumo è molto sensibile al prezzo, spesso scontato per incentivare le vendite)</p>	---
<p>Prodotti sostitutivi molto diffusi (il mercato di consumo è ricco di prodotti sostitutivi per la riproduzione sonora)</p>	-

7. Analisi del segmento del Public Address

In questa sezione si analizzerà, a partite dai dati e dalle considerazioni svolte nella *Parte Prima* di questo progetto, il segmento del *Public address* (denominato, come accennato, anche *Commercial Sound*) in Italia.

Un impianto audio di “informazione pubblica” (o *PA system*) è un sistema di distribuzione e amplificazione sonora solitamente costituito da un microfono, un *rack* contenente un miscelatore (per controllare il volume del suono nei differenti ambienti dell’installazione), uno o più processori e amplificatori e infine dei diffusori acustici che nella maggior parte dei casi sono costituiti da altoparlanti disposti “a pioggia” e inseriti nel controsoffitto; il tutto viene utilizzato per trasmettere principalmente messaggi di evacuazione e sicurezza, ad esempio per gli annunci in ambienti vasti e rumorosi come gli aeroporti o i terminali ferroviari. Inoltre, semplici sistemi PA sono spesso utilizzati in installazioni di dimensioni più ridotte come *conference hall*, chiese, scuole, hotel, ristoranti e piccoli bar (canale *HO.RE.CA.*) e sono ampiamente utilizzati per effettuare annunci in edifici pubblici, istituzionali e commerciali. Essi comprendono anche i sistemi di interfono, installati in molti edifici, aventi microfoni in molte stanze che consentono agli occupanti di ascoltare e anche rispondere a un annuncio.

La storia dei sistemi *Public Address* è iniziata addirittura nell'antica Grecia dove gli anfiteatri erano progettati così bene che anche lo sfogliare delle pagine da parte di un lettore poteva essere colto in ogni posto. Oggi, i moderni sistemi combinano le tecnologie più avanzate in fatto di dispositivi elettronici per portare gli spazi pubblici moderni allo stesso livello di quegli ambienti audio ideali.

L’interesse verso questo segmento è aumentato da quando i sistemi dedicati al *Commercial Sound*, da semplici sistemi per la riproduzione di un sottofondo musicale o annunci di messaggi di comunicazione interna, sono diventati un requisito fondamentale legato alla sicurezza, in base alla normativa europea UNI EN 54-16:2008 “Sistemi di rivelazione e di segnalazione d’incendio - Parte 16” dell’agosto 2008 (in precedenza, la EN 60849 “Voice Alarm System” del dicembre 1999 era stata “recepita” solo nel 2007).

La nuova normativa impone l’adozione di sistemi di allarme acustico tramite altoparlanti per l’invio di messaggi di allerta ed evacuazione da alcune categorie di edifici, come strutture alberghiere maggiori di 499 persone, strutture di spettacolo con più di 99 posti, strutture sanitarie, ospedali, RSA, cliniche private e pubbliche e scuole di tipo 3-4-5 da D.M. del 26/8/1992.

Nota: i sistemi PA e i sistemi di *sound reinforcement* (SR) possono utilizzare componenti simili, ma le applicazioni sono molto differenti fra loro (come accennato nel *Cap. 2*). Per far chiarezza, si può affermare che i sistemi professionali di rinforzo del suono sono utilizzati per la musica dal vivo (di ogni forma e dimensione) o la musica riprodotta in cui il programma musicale sia il polo dell'attrazione, mentre i sistemi PA sono in primo luogo dedicati alla riproduzione del parlato.

Infine, occorre precisare che nella valutazione del segmento (vedasi tabella sotto), un'ulteriore analisi deve essere condotta in merito allo specifico processo d'acquisto; infatti, essendo il cliente di riferimento costituito da un ente o istituzione pubblica, esso sarà lungo, complesso e articolato (spesso con redazione di un capitolato).

7.1 Valutazione del segmento Public Address

<i>Fattori di attrattività del settore</i>	<i>Peso</i> [*]
Intensità della concorrenza bassa, ma in aumento (da piccole realtà a divisioni dedicate, come quella di Yamaha Corporation)	+
Potere dei fornitori minimo (i fornitori dotati di un certo <i>power</i> si riducono ai soli fornitori di altoparlanti)	++
Conoscenze “tecniche” dei clienti minime (una volta superato lo scoglio capitolato, i clienti non sono “esperti”)	++
Barriere all'entrata di prodotto minime (la tecnologia alla base di questi sistemi è più semplice di quella dell'audio pro)	+
Ciclo di vita del settore in crescita (tasso di crescita della domanda previsto in aumento, grazie anche a normative)	+++
Prodotti sostitutivi inesistenti (i sistemi PA sono “unici” per l'evacuazione e sicurezza nei luoghi pubblici)	++
<i>Fattori consiglianti l'uscita dal settore</i>	<i>Peso</i> [*]
Minacce di nuove entrate elevata (ridotte conoscenze tecniche e presenza di normative che impongono questi sistemi)	--
Potere contrattuale dei clienti e barriere di relazione elevate (trattasi di enti/istituzioni pubbliche con processi d'acquisto complessi)	---
Modalità di pagamento dei clienti a lungo termine (i clienti, essendo istituzioni pubbliche, hanno elevate dilazioni di pagamento)	--

Parte Terza

SOUND CORPORATION

“Delivering music™. Since 1968.”

Sound Corporation progetta, realizza e distribuisce diffusori acustici attivi e passivi, amplificatori di potenza analogici e digitali, processori digitali, crossover, equalizzatori, limiter e mixer - ovvero tutti i dispositivi della catena audio vista in *figura 1* ad eccezione dei microfoni e dei lettori multimediali - per locali da ballo, *dance club*, *live music pub*, stadi, teatri, arene, cinema, hotel, ristoranti, *wine & lounge bar*, sale conferenze, negozi, centri commerciali, etc...

Sound Corporation rappresenta una delle aziende più avanzate e innovative allo stato dell'arte nel campo dell'Audio professionale dove la qualità del suono e le accattivanti linee del design si fondono inscindibilmente nella realizzazione di tutte le linee di prodotti. Il reparto R&S dell'impresa eleva gli standard dell'intera gamma di prodotti a un livello di tecnologia, qualità e affidabilità noto in tutto il mondo e in grado di competere con le maggiori *firm* del pianeta *sound entertainment*. Tutti i prodotti finiti vengono lungamente testati su rigidi banchi di prova che ne saggiavano la resistenza e ne garantiscono la certificazione non solo in termini di qualità, ma anche di sicurezza.

Inoltre, Sound Corporation é l'unica impresa nel settore *Audio Professionale* in grado di progettare e realizzare impianti di diffusione sonora secondo le specifiche esigenze del cliente/utilizzatore di tale impianto. L'azienda dispone sì di un vasto catalogo prodotti che si pone l'obiettivo di coprire tutto il range dell'Audio Pro, ma esso rimane circoscritto all'interno di una produzione standard e multifunzionale; quando, invece, le condizioni dell'installazione o del cliente (ambientali, tecniche o economiche) rompono questi schemi precostituiti, il reparto R&S, con i suoi ingegneri e tecnici progettisti, studia la fattibilità di un impianto su misura, creato specificatamente per una determinata situazione di sonorizzazione.

8. Profilo aziendale

Sound Corporation nasce nel 1968 ed è oggi un gruppo leader nel settore dell'audio professionale che esporta i propri prodotti in più di 30 paesi in tutto il mondo. Il gruppo Sound Corporation è orgoglioso di poter vantare un sistema sociotecnico (*persone, strutture e processi*) tutto italiano. Il gruppo Sound Corporation, avente sede principale, nonché R&S *main plant*, a Reggio Emilia - Italia, è costituito da un'unione di otto imprese disposte in maniera verticale lungo la filiera economica del processo produttivo che caratterizza il difficile e altamente competitivo mercato dell'audio professionale.

Operanti in una logica di *codesign* e *benchmarking*, queste otto aziende, ovvero X-Treme (*Concert & Touring Sound*), TEA (*Elettronica*), C.D.M. (*Falegnameria*), neXtreme magazine (*Editoria*), Micro Devices (*High-end Integrated Devices*), Sound Box (*Records Management*), Phonics Acoustic Lab (*Elettroacustica*) e naturalmente Peecker Sound (*Installed Sound*) più la sua consociata in Messico, sono affiancate da una divisione per la consulenza acustica, denominata C.E.P.A. (*Centro Elettroacustico di Progettazione Ambientale*), la quale studia ogni problema attinente alla prevenzione e alla bonifica dell'inquinamento da rumore e da vibrazione, sviluppa studi acustici su ogni tipo di sorgente sonora, coordina le attività metrologiche e gestisce i laboratori di ricerca, misure e prove.

Core competence specifiche, *know how* esclusivo ed esperienze tecniche sia progettuali che costruttive, maturate in più di 40 anni di professione, hanno formato uno staff di persone unico nel panorama mondiale dell'audio, preparato a realizzare sistemi audio professionali performanti e "allo stato dell'arte". Pertanto, le varie società che compongono il gruppo Sound Corporation, con le loro *mission* e competenze specifiche, realizzano quotidianamente progetti di *sound reinforcement* in cui si rendono necessari sistemi di sonorizzazione personalizzati, unici ed esclusivi, nel totale rispetto delle particolari esigenze - acustiche, estetiche ed economiche - della clientela più esigente e diversificata.

I laboratori di ricerca, gli ingegneri e i tecnici progettisti, il dipartimento elettroacustico, il controllo qualità e l'assistenza post-vendita, autentiche forze dell'organizzazione, supportano le *business unit* del gruppo in tutti gli aspetti dello svolgimento professionale delle loro attività, con un unico grande obiettivo:

"la piena soddisfazione del cliente finale".

8.1 Organigramma Sound Corporation

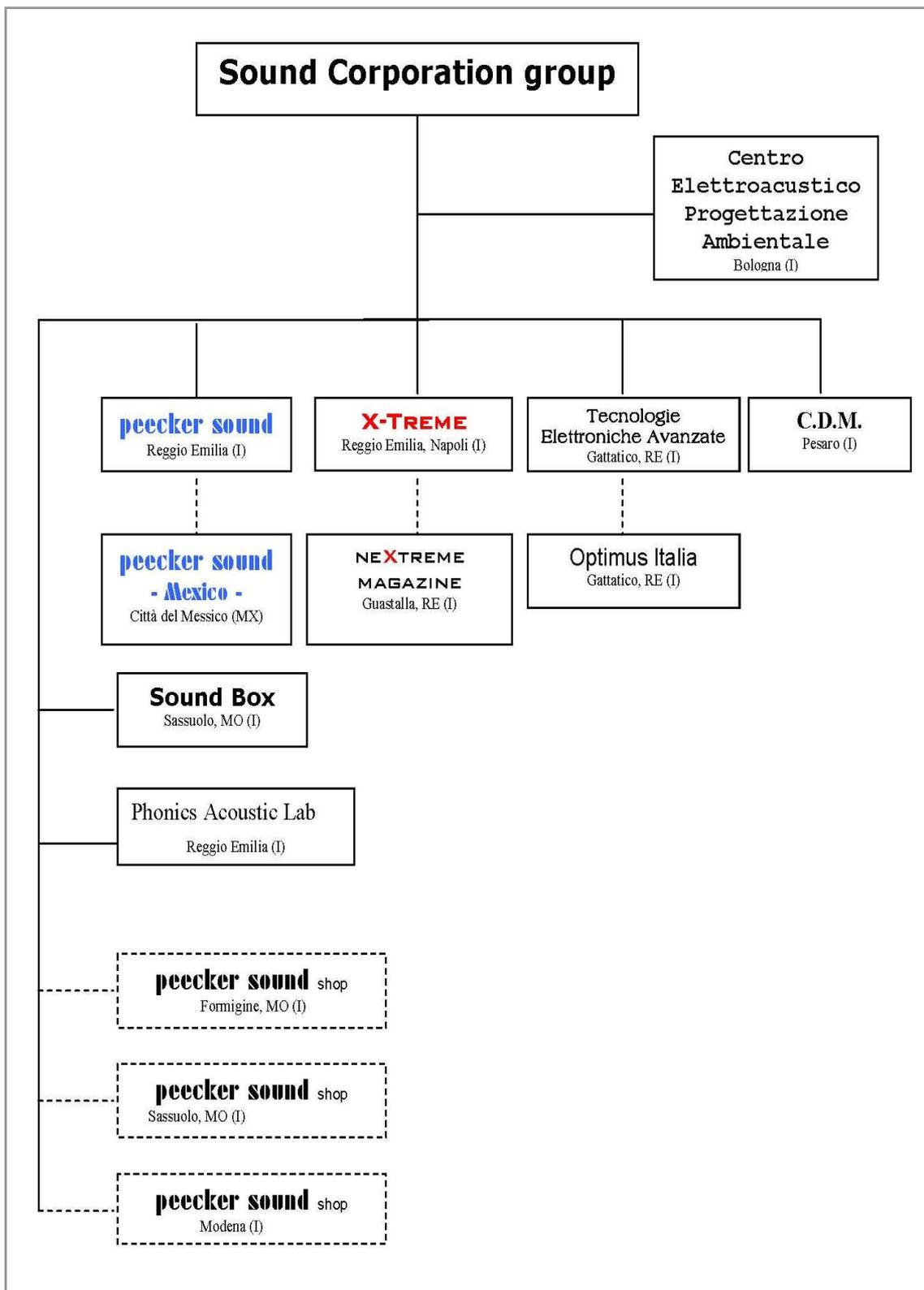


Figura 23 Organigramma Sound Corporation con indicazione delle varie business unit
Nota: in tratteggio le attività storiche non più in essere

8.2 Le Strategic Business Unit (SBU)

8.2.1 X-Treme

X-Treme nasce nel 2001 e rappresenta il marchio dei prodotti realizzati dalla business unit del gruppo Sound Corporation finalizzata alla produzione di *concert, touring and portable sound systems*, ovvero sistemi audio professionali dedicati a concerti, eventi *live* all'aperto o qualunque altra installazione al chiuso in cui si suoni musica dal vivo.

Il *top management* del gruppo sopra citato controlla direttamente *brand* affermati come Peecker Sound (leader da oltre trent'anni nel segmento del *Club Sound*, a fronte di più di duemila installazioni di sound reinforcement e di una rete distributiva internazionale) e XTE (che si rivolge prevalentemente al *Commercial Sound*, chiamato, in Italia, anche *Public Address*), per cui la divisione X-Treme, che consiste in un'autentica impresa con diverse attività funzionali al suo interno (dalla R&S alla Produzione, al Controllo Qualità, etc...), pur mantenendo una spiccata indipendenza dal punto di vista del management, del personale, ma anche degli obiettivi strategici di business unit, può sfruttare sia le risorse tangibili (come la falegnameria, il reparto elettronica e il dipartimento elettroacustico) che intangibili (come l'esperienza e il *know how* degli ingegneri e dei tecnici progettisti) di un gruppo che, dal 1968, opera con successo nel competitivo settore dell'audio professionale.

Il reparto R&S di X-Treme Audio, vero fiore all'occhiello della divisione, eleva gli standard dell'intera gamma di prodotti a un livello di tecnologia, qualità e affidabilità noto in tutto il mondo e in grado di competere con i *big player* mondiali del settore *touring*. La produzione, potendo contare, fra l'altro, su un'attrezzata falegnameria interna dotata di macchine CNC e di un reparto produttivo avente linee di assemblaggio dedicate, traduce con efficienza ed efficacia le specifiche tecniche, che giungono dalla progettazione grazie all'ausilio di strumenti CAD, in prodotti estremamente "robusti" (vita utile superiore ai 10 anni, affidabilità a 3 anni del 97%), che rappresentano lo stato dell'arte del settore grazie a concetti DFM (*Design for Manufacturing*); infine l'assistenza clienti segue l'utilizzatore finale dalla fase di definizione della configurazione del *sound reinforcement* lungo tutta la vita utile del prodotto X-Treme.

All'interno della funzione controllo qualità, tutti i prodotti finiti vengono lungamente testati su rigidi banchi di prova che ne sagghiano l'affidabilità e la resistenza garantendo così la *certificazione europea* non solo in termini di qualità, ma anche di

sicurezza secondo una filosofia aziendale nel *control in process* che si basa sull'approccio TQM (*Total Quality Management*).

In sintesi, si può affermare che gli aspetti differenzianti che rappresentano il vero valore aggiunto dei diffusori acustici X-Treme sono:

- modularità,
- robustezza,
- facilità di trasporto e uso.

Mentre per l'elettronica di controllo le caratteristiche distintive sono:

- affidabilità,
- compattezza,
- *remote control*.

Infine, il settore editoria cura la realizzazione e la diffusione di materiale scientifico e divulgativo elaborato dai settori tecnici, pubblicando periodicamente una *newsletter*, indirizzata ai distributori, ai tecnici professionisti, ai responsabili delle aziende, ai proprietari dei principali locali e a tutti i collaboratori/addetti che operano nel settore.

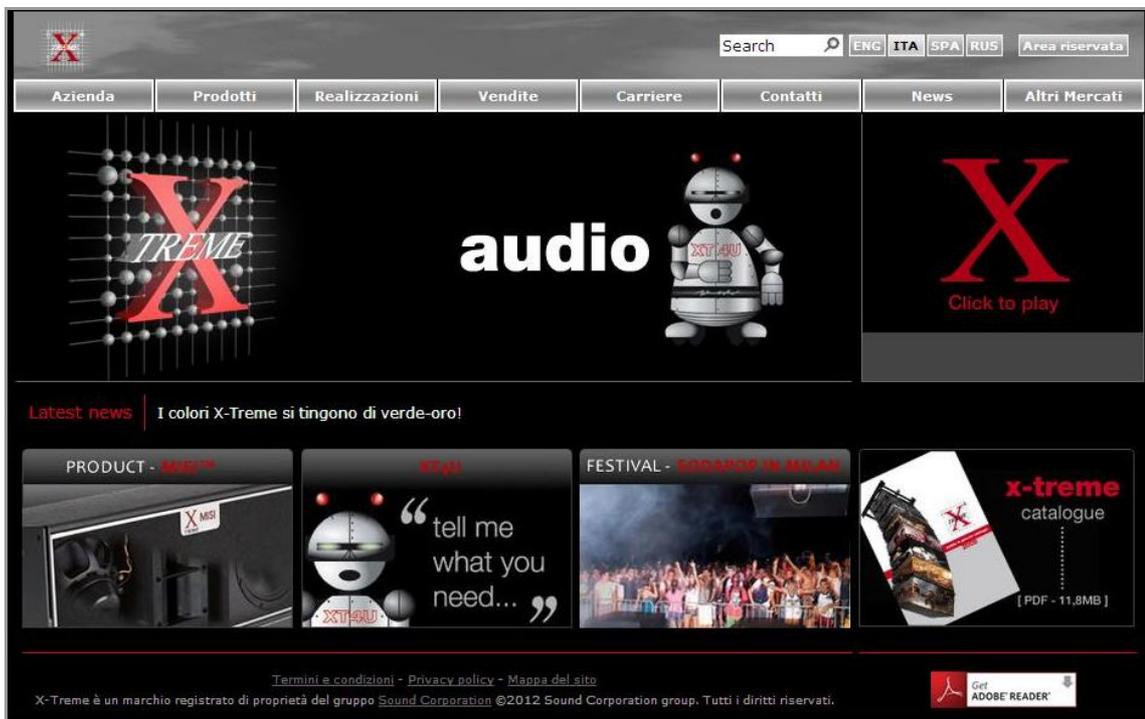


Figura 24 Cattura video della home del sito www.x-tremeaudio.com

8.2.2 Peecker Sound

Peecker Sound nasce nel 1977 ed è oggi un marchio leader nel settore del *Club sound* che esporta i propri prodotti in più di 30 paesi in tutto il mondo.

La *business unit* Peecker sound, avente sede principale, nonché R&S *main plant*, a Reggio Emilia, fa parte del gruppo Sound Corporation ovvero un'unione di 8 imprese disposte in maniera verticale lungo la filiera economica del processo produttivo che caratterizza il difficile e altamente competitivo mercato dell'audio professionale.

Un team di progetto, con l'ausilio di sistemi *hardware* e *software* dedicati, si occupa della predisposizione di modelli matematici e della messa a punto di sistemi di calcolo, progettando e costruendo apparecchiature di generazione e controllo delle emissioni sonore.

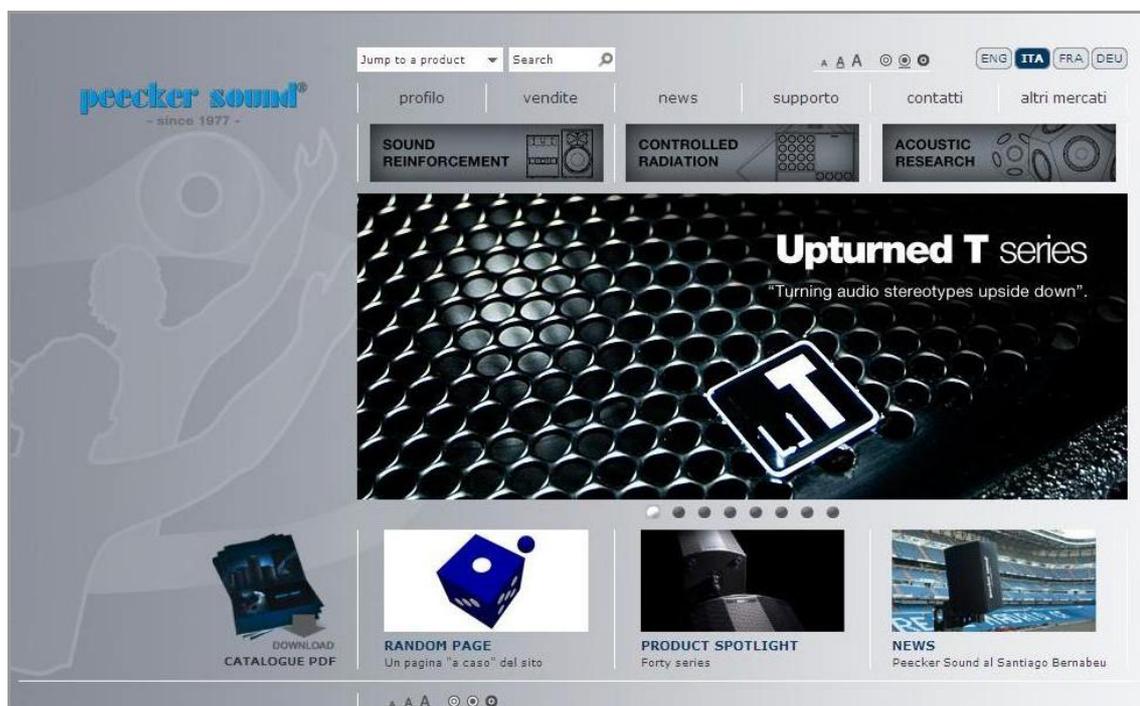


Figura 25 Cattura video della home del sito www.peeckersound.com

8.2.3 XTE

XTE nasce nel 1992 per rappresentare la divisione dedicata al *Commercial Sound* del gruppo Sound Corporation. Serietà e competenza, unite alla profonda conoscenza dei processi produttivi, assicurano la realizzazione di apparecchiature elettroniche al passo con la grande evoluzione tecnologica del settore.

La serie di prodotti *Public Address* è stata disegnata per un facile impiego in qualsiasi tipologia d'installazione: diffusione d'annunci d'emergenza o evacuazione, sonorizzazione d'aeroporti, centri commerciali, luoghi di culto, ospedali, alberghi, sale meeting, strutture ricreative o culturali e altri locali pubblici, sempre offrendo un servizio "a tutto tondo" e quindi senza trascurare gli accessori come consolle regia, processori e altri dispositivi elettronici.

XTE, grazie al proprio sistema integrato e flessibile di ricerca, progettazione e fabbricazione, si candida non solo come semplice fornitore, ma come partner attivo del cliente, impegnandosi nel seguirlo in ogni aspetto applicativo e progettuale, con una particolare attenzione nell'essere competitivi nei costi, affidabili nel servizio e veloci nei tempi di risposta.

XTE sound and communication systems

ALTRI MERCATI
Club Sound
Concert Sound

MARCHI DISTRIBUITI
OPTIMUS
SOUND & COMMUNICATIONS

Prodotti | Cataloghi | Eventi | Installazioni | Contatti

IT | EN

XTE electronic

communication series

XTE nasce nel 1992 per rappresentare, all'interno del gruppo **Sound Corporation**, una business unit rivolta alla realizzazione di prodotti dedicati al "commercial sound", ovvero sistemi audio per la sonorizzazione e comunicazione in ambienti pubblici, commerciali e industriali. Serietà e competenza, unite alla profonda conoscenza dei processi produttivi, assicurano la realizzazione di apparecchiature elettroniche professionali al passo con la grande evoluzione tecnologica del settore.

XTE grazie al proprio sistema integrato di ricerca, progettazione e fabbricazione si candida non solo come semplice fornitore ma come vero partner del Cliente, impegnandosi nel seguirlo in ogni aspetto applicativo e progettuale, con tre precisi obiettivi da raggiungere: essere competitivi nei costi, affidabili nel servizio e veloci nei tempi di risposta.

Distribuzione esclusiva "Optimus S.A." per l'Italia
Tecnologie Elettroniche Avanzate srl annuncia con grande soddisfazione di aver siglato un'accordo per la distribuzione esclusiva su tutto il territorio italiano dei prodotti dedicati alla diffusione sonora e alla comunicazione realizzati dal marchio spagnolo "Optimus S.A."

©2010
XTE Electronic
All rights reserved

flash player required
Get ADOBE®
FLASH® PLAYER

Figura 26 Cattura video della home del sito www.xte-electronics.com

8.3 Il sistema di mercato

In figura 27 è rappresentato il sistema di mercato in cui si trovano a operare le tre business unit del gruppo. La divisione X-Treme ha come clienti di riferimento i soggetti deputati all'organizzazione di eventi e concerti musicali, ovvero le *rental company* (piccole-medie imprese costituite da professionisti specializzati nel suono, luci, video, attrezzature per palchi, *rigger*, etc.) e le agenzie di produzione e spettacolo, ma non mancano certamente le persone fisiche come ad es. i proprietari di locali in cui si suona dal vivo. Peecker Sound invece, essendo focalizzata sul *clubbing* lavora direttamente con l'*end user*, ovvero le società o i proprietari dei locali di pubblico spettacolo. Entrambe queste SBU si avvalgono di distributori, genericamente fuori dai confini Italiani. Infine, XTE ha come intermediario le società appaltatrici di lavori pubblici o le imprese atte alla manutenzione e quindi responsabili dei sistemi di evacuazione e sicurezza, ma spesso tratta anche col cliente finale, generalmente nel canale *HO.RE.CA.*

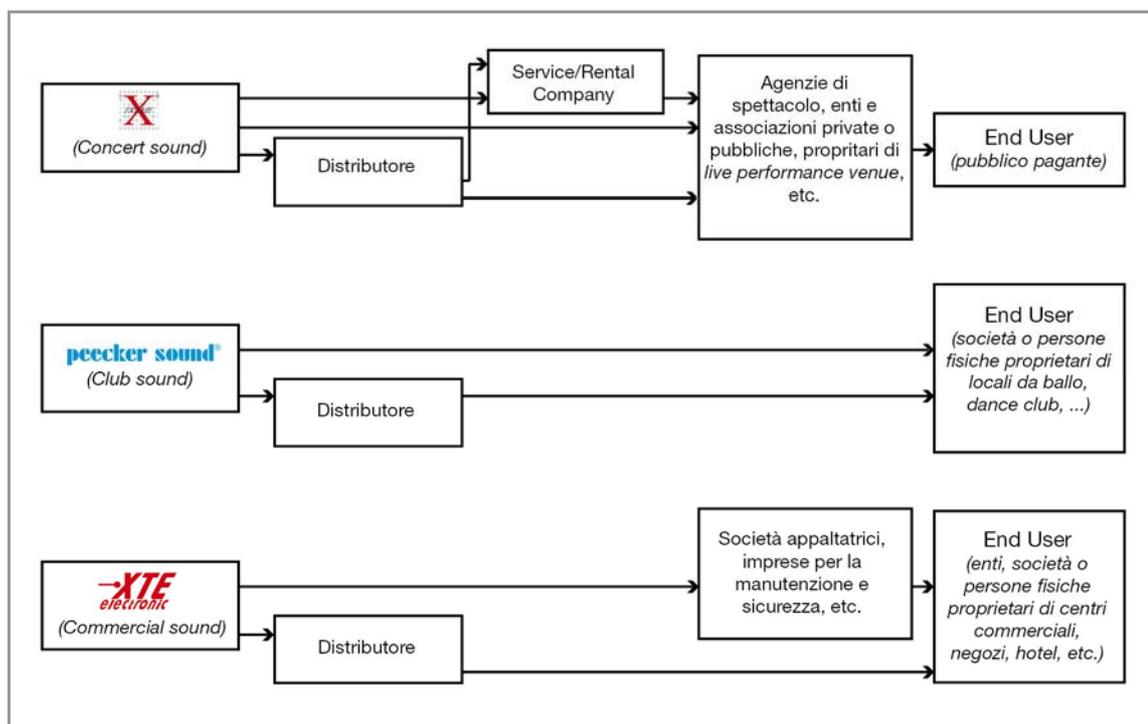


Figura 27 Rappresentazione del sistema di mercato per le tre business unit del gruppo Sound Corporation

8.4 La missione aziendale

L'obiettivo dell'intera organizzazione è sempre stato quello di:

“progettare e realizzare i migliori diffusori e dispositivi elettronici dell'intero mercato audio mondiale”.

8.5 Il futuro

Sound Corporation ha l'obiettivo di rivolgersi a quel numero sempre crescente di realtà che non riescono a essere soddisfatte dalle produzioni di serie delle grandi multinazionali. La *business unit* Peecker Sound è, infatti, leader nella realizzazione di sistemi audio professionali personalizzati, ovvero impianti creati su misura nel rispetto delle specifiche esigenze del cliente.

Inoltre, la struttura organizzativa si è ampliata e si è suddivisa in *tre* differenti aree produttive (oltre alle altre funzioni aziendali tradizionali): *Elettroacustica* (impianto a Reggio Emilia), *Elettronica* (sede in provincia di Reggio Emilia) e *Falegnameria* (sede a Pesaro); in più, sono state attivate *due* aree prettamente tecnologiche: *Ricerca & Sviluppo* e *Collaudo & Controllo Qualità*.

Numerosi brevetti internazionali, conseguiti nella quarantennale attività, e la realizzazione di migliaia di locali pubblici e di spettacolo, supportati da importanti eventi e manifestazioni musicali, collocano Sound Corporation tra le più prestigiose aziende del settore audio professionale mondiale.

8.6 Il sistema organizzativo in Sound Corporation

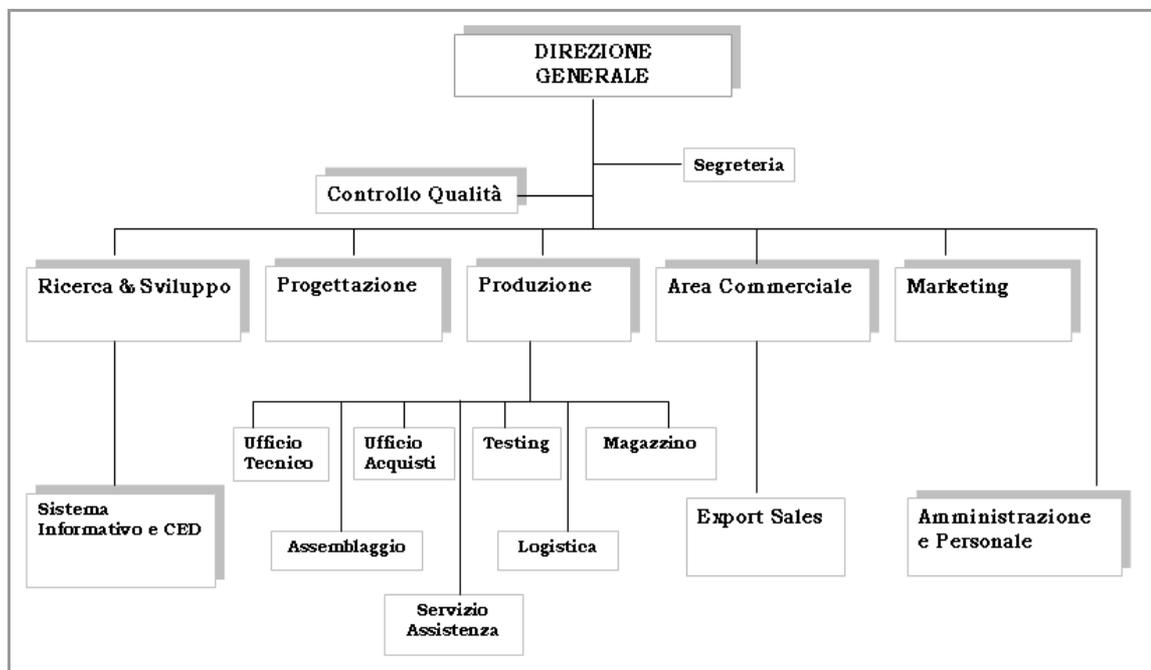


Figura 28 Il sistema organizzativo in Sound Corporation con indicazione delle varie funzioni

8.7 Funzioni aziendali in Sound Corporation

All'interno di Sound Corporation è possibile identificare, come si può notare dall'organigramma sopra riportato, una struttura *gerarchico-funzionale* composta da diversi elementi:

Direttore Generale: coordina e dirige le varie divisioni attraverso riunioni periodiche, “stima i flussi di cassa futuri” attraverso le indicazioni che gli derivano dall'esperienza e dalla profonda conoscenza del mercato e infine garantisce che:

- 1) gli acquisti dei materiali siano effettuati al prezzo minimo, nelle qualità migliori e in quantità sufficienti per alimentare, senza arresti, la fabbricazione;
- 2) il programma di fabbricazione sia rispettato e sia eseguito con gli impianti tecnicamente ed economicamente più adatti e con il massimo rendimento degli uomini e delle macchine;
- 3) le vendite del prodotto siano effettuate secondo le quantità programmate e al prezzo da lui fissato (instaurando rapporti anche di tipo personale con i clienti più significativi).

Inoltre è membro del consiglio d'amministrazione del gruppo che ha il compito di studiare la situazione del mercato, i problemi finanziari e di fissare i programmi produttivi e i rapporti di cooperazione fra le imprese consociate.

Divisione R&S: ha il compito cruciale di individuare e di sperimentare nuovi tipi di materiali e nuove filosofie di progetto per il campo dell'audio professionale. Lavora in stretto contatto con il dipartimento di acustica dell'Università di Parma e Bologna.

Progettazione: ha il compito di tradurre in specifiche di progetto le linee guida per i nuovi prodotti che provengono dall'ufficio commerciale e dalla direzione generale. Ha inoltre il compito di stabilire nel dettaglio, dialogando con la produzione, i processi di fabbricazione di un nuovo articolo e la realizzazione dei prototipi necessari.

Produzione: ha il compito di assegnare il lavoro ai singoli reparti e di controllare l'avanzamento delle lavorazioni secondo il programma stabilito congiuntamente con la divisione progettazione.

Ufficio Acquisti: ha le funzioni di acquistare al minimo prezzo materiali di qualità corrispondente a quella prescritta e di provvedere che questi arrivino nello stabilimento alle date desiderate. Inoltre provvede all'approvvigionamento dei materiali grezzi e del materiale di consumo.

Reparto Collaudo: è responsabile del rispetto di tutte le caratteristiche funzionali del prodotto finito: ha, quindi, la funzione di garantire la buona qualità del prodotto e costituisce la salvaguardia degli interessi della clientela e di buona parte della reputazione dell'azienda.

Controllo Qualità: la sua funzione è la verifica qualitativa delle forniture esterne, delle lavorazioni e dei montaggi.

Ufficio Commerciale: si interessa della vendita dei prodotti realizzati a catalogo tramite il contatto diretto o indiretto con la clientela; è inoltre incaricato di eseguire approfondite ricerche di mercato. Ha al suo interno una divisione *Export*.

Ufficio Marketing e Fiere: ha il compito di promuovere l'immagine dell'azienda attraverso pubblicità sulle riviste specializzate e sui network tradizionali. Si occupa dell'organizzazione e della logistica delle fiere di settore (circa 3 all'anno) e ha fornito le linee guida per la struttura e i contenuti dei quattro siti web aziendali.

Amministrazione e personale: ha il compito di occuparsi della contabilità analitica e industriale, di rilevare e registrare tutte le operazioni in modo da permettere la stesura del bilancio, di calcolare le retribuzioni del personale, di autorizzare il pagamento dei fornitori e di fatturare il prodotto ai clienti. Ha inoltre il compito di selezionare il nuovo personale che però viene sempre giudicato meritevole di assunzione o meno dal Direttore Generale.

8.8 Ripartizione del fatturato dell'azienda

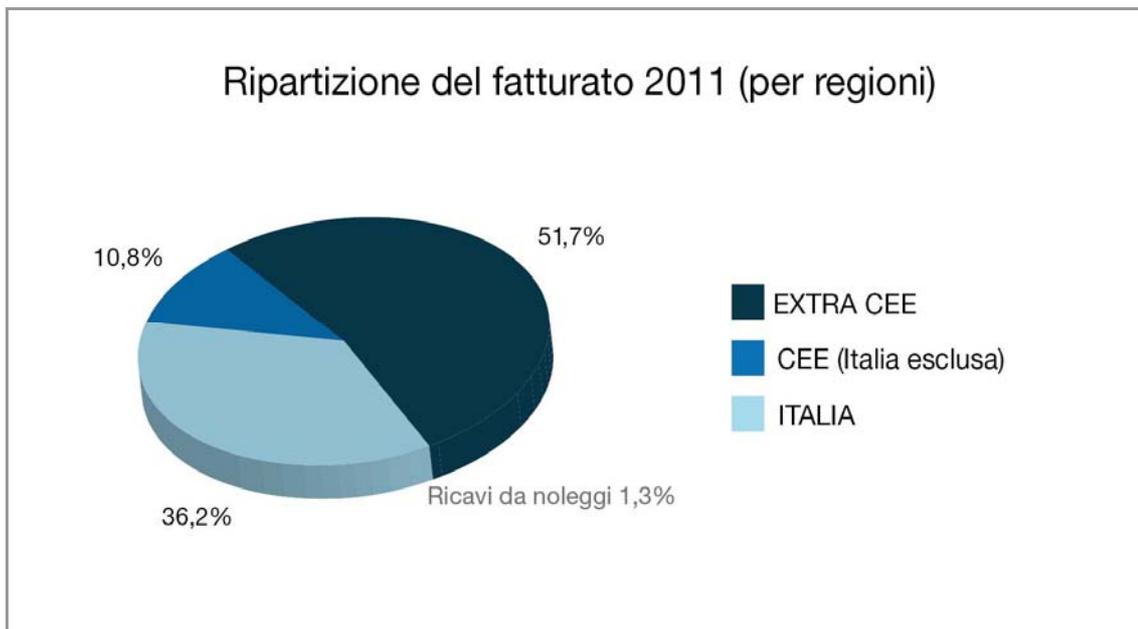


Figura 29 Ripartizione del fatturato 2011 del gruppo in funzione delle varie regioni⁸⁷

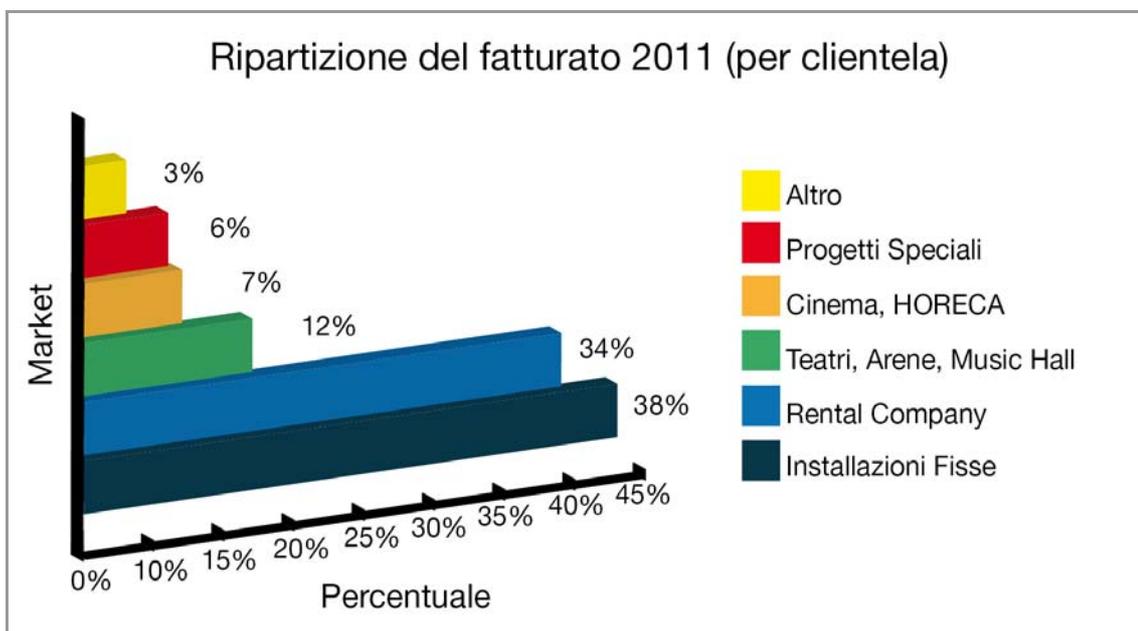


Figura 30 Ripartizione del fatturato 2011 del gruppo in funzione della tipologia della clientela⁸⁸

⁸⁷ Fonte: Amministrazione Sound Corporation.

⁸⁸ *Ibidem.*

9. Il layout dell'azienda

Il *layout* di un sistema produttivo può essere definito come la disposizione dei macchinari all'interno dell'area di produzione in funzione del prodotto da realizzare, dei vincoli tecnologici e dell'ambiente fisico considerato.

Il *layout* di Sound Corporation ha subito parecchie modifiche dalla sua struttura originale, sia dal punto di vista delle dimensioni che dal punto di vista delle attrezzature di produzione e della sede di ubicazione.

Il primo impianto di fabbricazione dei diffusori acustici nacque nel 1977 e consisteva in un piccolo laboratorio tecnico situato in provincia di Reggio Emilia; in esso vi si assemblavano le primissime linee di diffusori acustici, mentre la falegnameria e il reparto dell'elettronica di controllo erano entrambe esterne all'azienda.

Ora, dopo diversi cambiamenti logistici, Sound Corporation presenta *tre* diversi impianti di fabbricazione/realizzazione prodotto:

- A) una *falegnameria* di 3.000 mq con 6 dipendenti in provincia di Pesaro;
- B) un impianto per la realizzazione dell'*elettronica di controllo* di 1.000 mq con 10 dipendenti situato a Praticello di Gattatico (RE);
- C) un *main plant* per la fabbricazione e l'assemblaggio dei diffusori acustici (*elettroacustica*) di 1.800 mq con 15 dipendenti operanti al suo interno, situato a Reggio Emilia.

9.1 Il main plant di Reggio Emilia

Lo stabilimento di Reggio Emilia è ubicato nella zona industriale di tale città e si estende su una superficie totale di 1.800 mq di cui 1.200 coperti. Esso è dotato di moderne attrezzature e macchinari per la lavorazione e il controllo del prodotto e occupa attualmente circa 15 dipendenti con una capacità produttiva di circa 20.000 diffusori acustici "generalisti" (ossia standard, a catalogo) e di 600÷650 diffusori acustici "speciali" *Double Array Series* l'anno.

Esso è strutturato secondo la planimetria annessa (vedasi *par. 9.3*), la quale evidenzia le unità *funzionali* e quelle *operative*, poste sotto la responsabilità del Direttore dello stabilimento.

Tra le attività *funzionali* si elencano:

- Ricevimento semilavorati,
- Ispezione materiale,

- Assemblaggio componenti,
- *Packaging*,
- Ufficio Acquisti,
- Ufficio Progettazione e Sviluppo Nuovi Prodotti,
- Ufficio Ricerca & Sviluppo,
- CED,
- Servizio di portineria e centralino,

(queste dipendono direttamente dal Direttore di stabilimento),

- Ufficio personale.

Tra quelle *operative* troviamo:

- Assicurazione della qualità,
- Controllo della qualità,
- Servizio tecnico,
- Servizio relazioni e prove,
- Servizio gestione stock e magazzino,
- Servizio rilavorazioni e finiture;
- Gestione automezzi.



Figura 31 L'headquarters Sound Corporation di Reggio Emilia

L'impianto è sostanzialmente diviso in *tre* settori:

- 1) una zona di ricevimento clienti con annessa *show room* prodotti, sala riunioni, amministrazione e divisione web;
- 2) un magazzino prodotti finiti con mezzi per la movimentazione delle merci;
- 3) una zona di fabbricazione, assemblaggio e controllo qualità sia per i diffusori acustici che per i componenti elettronici. In questa zona sono presenti anche gli Uffici Acquisti, Tecnico e la divisione Progettazione.

La funzione Ricerca & Sviluppo, dal 2007, possiede un proprio laboratorio dedicato di 160 mq in un locale a poca distanza dal *main plant* (è sufficiente attraversare Via Monti Urali): qui gli ingegneri, partendo dalle specifiche di massima che giungono dalla Direzione aziendale dopo periodiche riunioni in cui si analizza la gamma prodotti, realizzano i prototipi dei nuovi diffusori acustici e li testano con opportuni strumenti hardware e software (uno su tutti: *Audio Precision*, riconosciuto come uno standard nella realizzazione di test audio). Se tali prototipi superano i requisiti acustici, allora si stima le fattibilità produttiva (redazione della distinta base, tempistiche di produzione e costi) e la relativa ingegnerizzazione di processo.



Figura 32 Il nuovo laboratorio R&S di 160 mq distante poche decine di metri dal *main plant*

9.2 Percorso logico del Prodotto

Al giungere dei semilavorati, essi vengono accolti su un'isola di scarico merci e vengono subito ispezionati dal Controllo Qualità per poi essere posizionati su opportuni pallet a seconda del tipo e della provenienza:

- a) se sono dei semilavorati giunti dalla falegnameria vengono posti sui banchi di assemblaggio, altrimenti
- b) se si tratta di controller elettronici vengono portati nella zona adibita all'assemblaggio dei *rack* professionali.

A questo punto seguendo il percorso dei diffusori acustici, si può affermare che esiste una dicotomia fra i diffusori tradizionali a catalogo e i diffusori acustici della *serie Double Array* (oggetto del *Cap.13* nella *Parte Quarta*), per cui:

1) *Diffusori tradizionali a catalogo*

Il layout risulta essere di tipo *funzionale* (o *per processo*) con i semilavorati che, riuniti in lotti di piccole-medie quantità (solitamente 20÷25), seguono il loro ciclo di lavorazione spostandosi da un'attrezzatura all'altra per essere alla fine assemblati e ispezionati sui banchi prova del Collaudo e Controllo Qualità. Una volta superata questa fase, i prodotti finiti vengono imballati e portati nel relativo magazzino prodotti finiti (vedasi planimetria di *figura 35*);



Figura 33 Dal catalogo prodotti Peecker Sound: la serie Forty, realizzata per celebrare i 40 anni Sound Corporation

2) Diffusori Double Array Series

Il layout si può definire di tipo *project shop* (o *a punto fisso*), infatti i cabinet di questi diffusori e i relativi angolari, giunti dalla falegnameria dopo essere stati verniciati da un contoterzista esterno, vengono posizionati su delle piattaforme d'assemblaggio a loro dedicate. Infatti, a causa del notevole peso e dimensioni, sono gli stessi operatori di produzione che vi lavorano attorno, effettuando le successive lavorazioni (dalla saldatura di parti, alle alesature, ai trattamenti termici, fino alla pulitura) senza mai muovere il pezzo, il quale, come un "piccolo aeroplano", non si sposta più fino al suo trasporto nel magazzino, dopo le operazioni di imballo.



Figura 34 Il diffusore Double Array Series mod. AS120

Le attrezzature e i macchinari di produzione sono indicati nella planimetria annessa. E' opportuno notare: le due diverse aree di assemblaggio dei diffusori tradizionali e della serie Double Array, le zone di fabbricazione filtri, la sezione prototipi, il reparto di saldatura, i banchi di *testing* e prova e il reparto elettronica, oltre ai già citati *tre* diversi settori in cui è ripartito l'impianto.

Ogni processo viene svolto secondo i principi della *produzione snella* (*lean manufacturing*), ovvero, in sintesi, eliminando gli sprechi, identificando chiaramente i processi generanti valore per il cliente (cosiddetto *value stream*) e ricercando la perfezione tramite il miglioramento continuo (*kaizen*).

9.3 Planimetria dell'impianto di Reggio Emilia

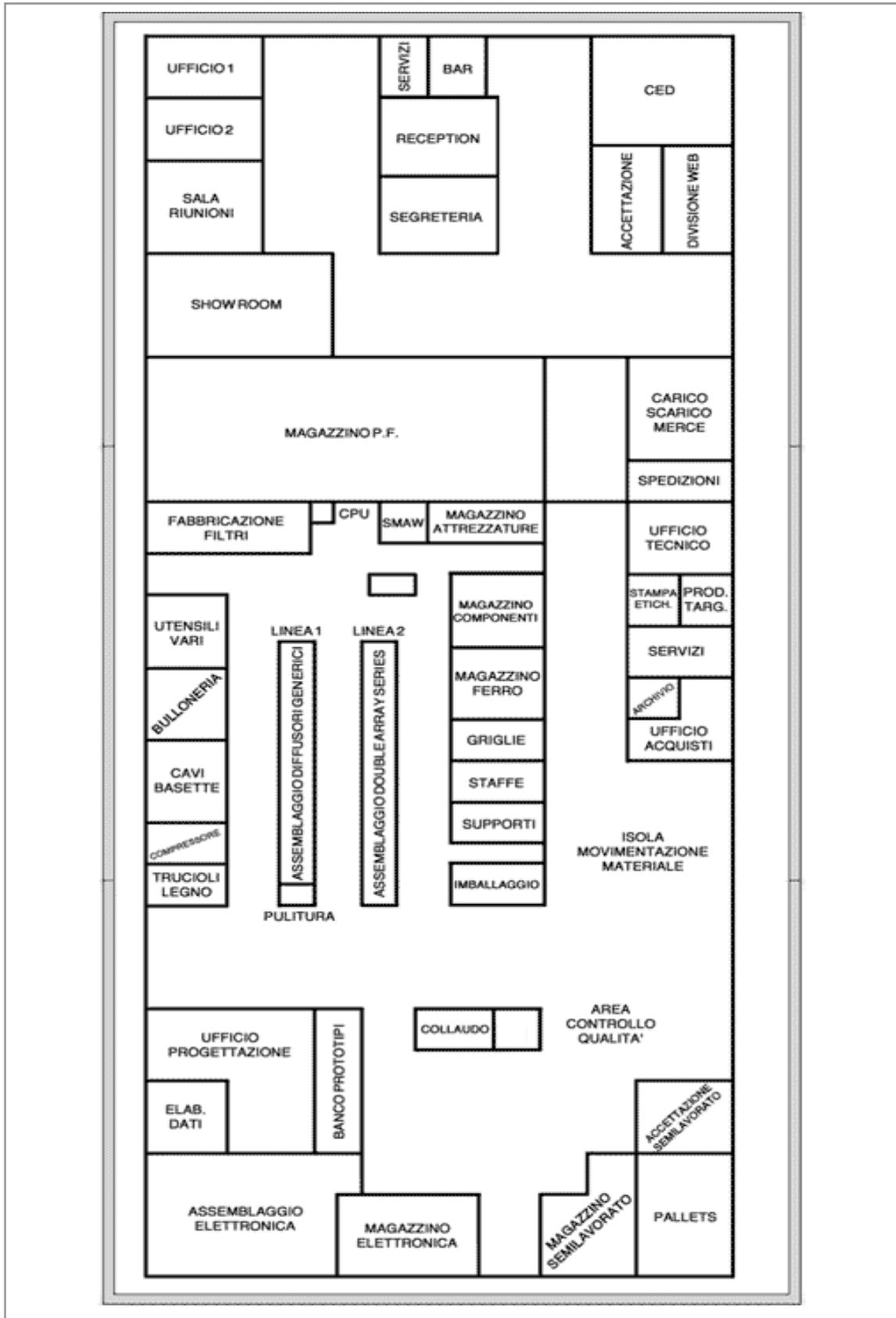


Figura 35 Planimetria del main plant di Reggio Emilia

10. Analisi interna

Dopo aver presentato il gruppo Sound Corporation e i relativi marchi proprietari (con indicazione sia dei segmenti *target* che del sistema di mercato) e aver descritto a grandi linee il *lay out* logistico-produttivo, in questo capitolo, si desidera effettuare un'analisi più approfondita dei punti di forza e debolezza dell'azienda, appena accennati nell'Analisi S.W.O.T. al *par. 5.3*.

10.1 Situazione patrimoniale e finanziaria

Dal punto di vista patrimoniale, Sound Corporation possiede *attività materiali* (terreni, fabbricati e impianti) nella media per un'impresa manifatturiera che impiega circa 30 persone e realizza quasi 20.000 diffusori acustici/anno (7.950 a marchio X-Treme e 11.300 a marchio Peecker Sound⁸⁹).

Risulta decisamente sopra la media il valore dei *marchi, brevetti* e del *software proprietario XTI*, realizzato in collaborazione con l'Università degli Studi di Parma: il dato a bilancio delle *attività immateriali* è di quasi 50.000 Euro⁹⁰, frutto della decennale collaborazione con la nota società di consulenza in proprietà industriale e intellettuale Bugnion Spa⁹¹. Infine, un'osservazione sul *capitale circolante netto*: i *crediti verso clienti* hanno raggiunto, al 31/12/2011, il valore "record" di 351.267 Euro, a fronte di debiti verso le banche di 243.324 Euro e verso i dipendenti (TFR) di 114.077 Euro.

Dal punto di vista della gestione ordinaria, come si può vedere dai dati in *figura 36*, il fatturato operativo Sound Corporation ha subito una notevole contrazione dall'esercizio 2008 a quello 2009, passando da oltre 6,11 milioni di Euro a "soli" 3,21 milioni, segnando quindi un -45,7%⁹². Questo drastico calo del *turnover* (e di conseguenza dell'utile) è stato imputato a più fattori fra i quali i più importanti sono:

- 1) concorrenza prodotti *far east* nella fascia bassa;
- 2) *trading down* marchi *top* nella fascia media (i grandi gruppi diversificati come *Harman, Bosch* o *Loud* non tralasciano nemmeno la più piccola nicchia, spesso servendola con marchi dedicati);
- 3) aumento del costo delle materie prime (multistrato di betulla, *Neodimio*);
- 4) aumento del costo dei semilavorati (componenti, elettronica OEM).

⁸⁹ Dati forniti dalla Produzione Sound Corporation.

⁹⁰ Fonte: Bilancio consolidato Sound Corporation al 31/12/2011.

⁹¹ Vedasi www.bugnion.it/societa.php.

⁹² Fonte: Bilancio consolidato Sound Corporation, esercizi 2006-2011.

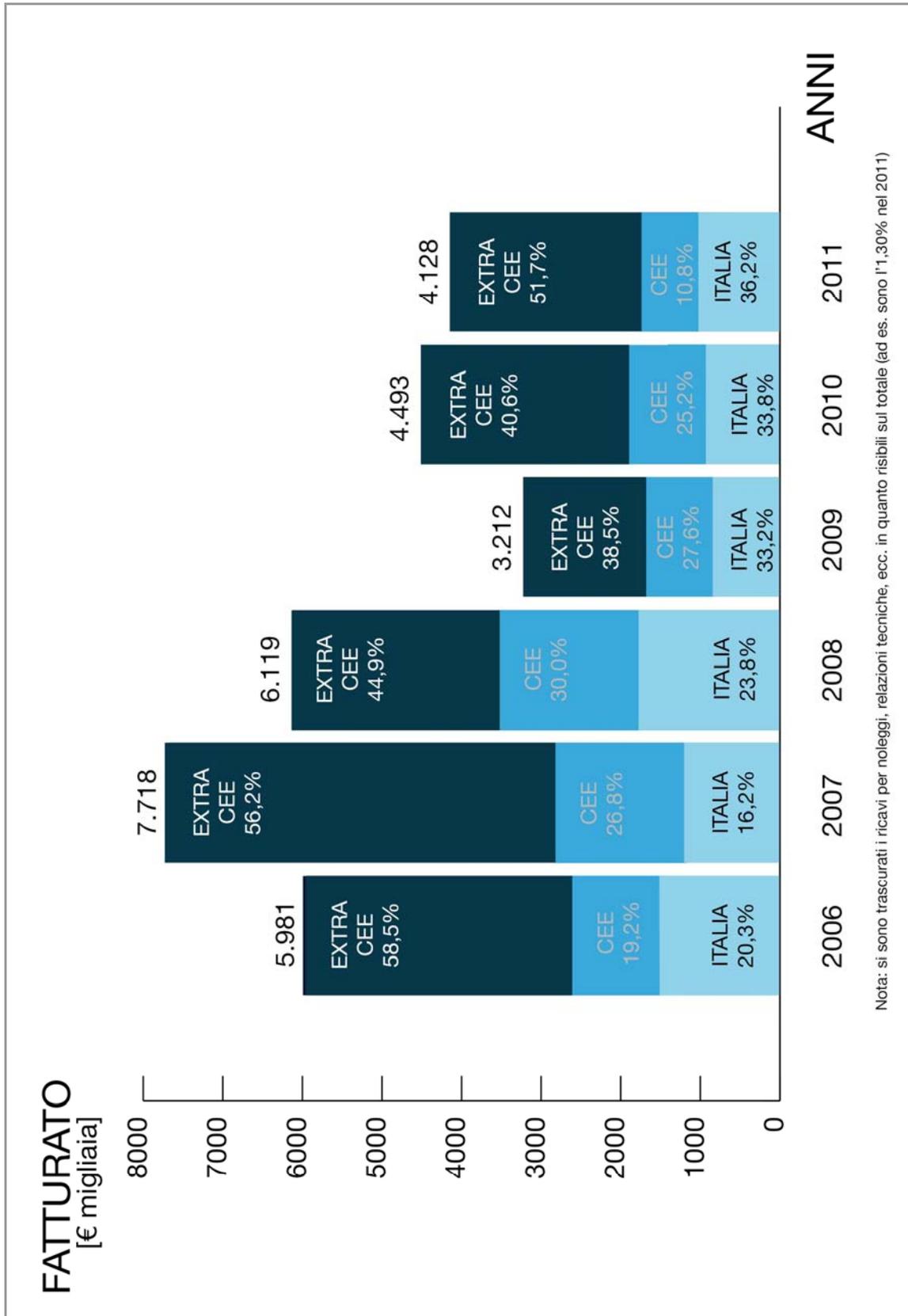


Figura 36 Andamento del fatturato (con relativa ripartizione per macro-regioni) e dell'utile Sound Corporation negli ultimi esercizi (2006-2011)

Negli ultimi due esercizi (2010 e 2011), il fatturato ha mostrato una certa ripresa, principalmente dovuta agli ottimi risultati derivanti dal segmento *Public Address*, arrivando a quota 4,12 milioni nel 2011, ma senza mai riuscire a tornare ai livelli pre-crisi⁹³ e - soprattutto - senza generare un utile che sostenga una crescita aziendale.

La tendenza estrapolabile dai resoconti di bilancio è un manifesto e drastico calo del livello delle vendite della area CEE, passate dal 30% sul totale dell'esercizio 2008 al 10,8% del 2011 (vedasi sempre *figura 36*), mentre, contro qualsiasi previsione e smentendo l'andamento macroeconomico⁹⁴, le vendite relative all'Italia sono passate dal 23,8% del 2008 al 36,2% del 2011, a dimostrazione del forte *brand equity* e della reputazione di cui godono i prodotti Sound Corporation (soprattutto a marchio Peecker Sound) nel mercato domestico. Anche il dato Extra CEE è confortante: si passa infatti dal 44,9% del 2008 al 51,7% del 2011, ottimi risultati dovuti soprattutto alla crescita di paesi come Brasile e Cina (serviti da agenti dedicati) e all'aumento del già elevato volume d'acquisti del distributore russo *Imlight*.

10.1.1 Andamento del fatturato nei principali distributori CEE ed Extra CEE

Sound Corporation possiede oltre 30 distributori esclusivi in altrettanti macro-regioni (prevalentemente uno per paese), ma 12 di essi realizzano - nel 2011 - oltre il 78% del fatturato estero, il 50% del totale (416.397,28 € i sei dell'area CEE, più 1.665.270,33 € i sei dell'Extra CEE: per un totale di 2.081.667,61 € su 4.128.397 €), per cui nelle figure seguenti si analizza il tasso di crescita (o di diminuzione) del fatturato dei più importanti distributori dell'area CEE (in grosso calo) e dell'area Extra CEE (in aumento).

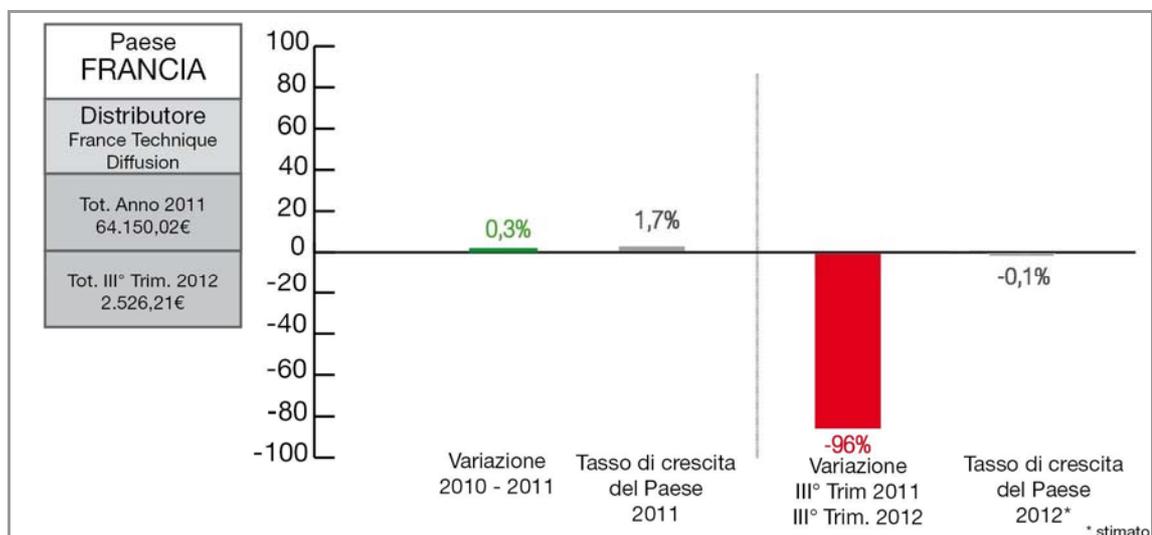
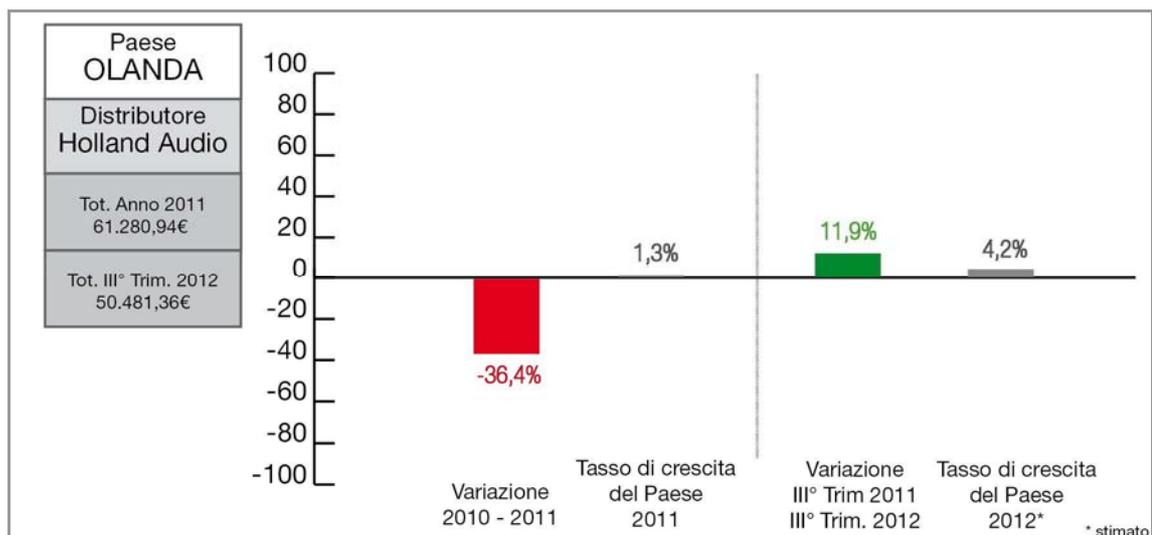
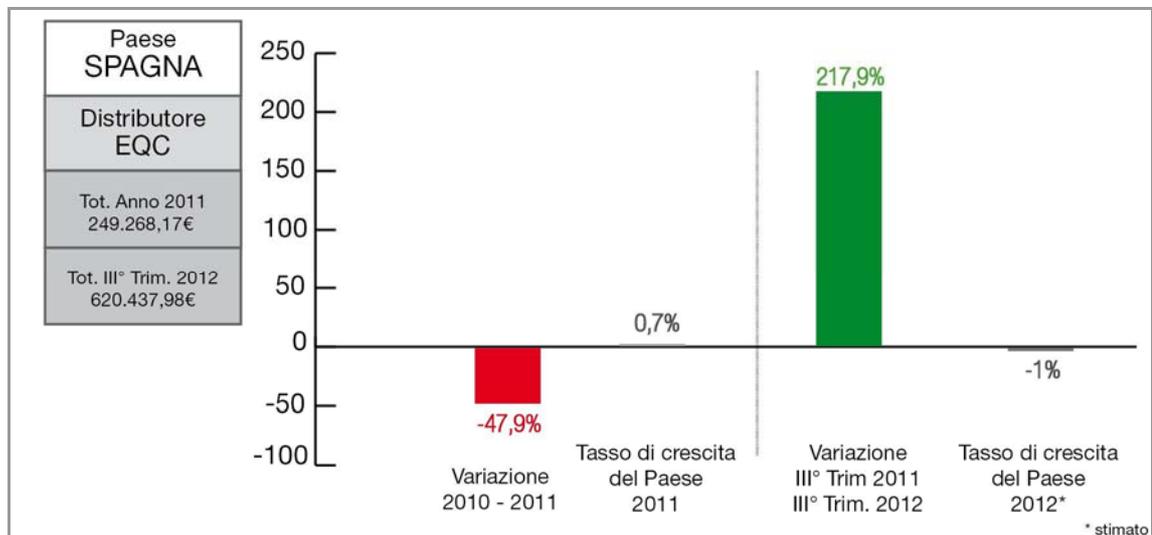
I motivi di questo ulteriore livello d'indagine sono sostanzialmente i seguenti:

- a) individuare le cause del drastico calo assoluto e percentuale delle *net sales* nell'area CEE;
- b) analizzare quali siano i distributori "virtuosi" che superano la media del *sistema Paese* in cui si trovano (dato dal tasso di crescita del PIL);
- c) capire se vi siano importanti paesi "scoperti" dalla rete distributiva Sound Corporation (vedasi *Parte Quarta*).

⁹³ Nota: non si è accennato alla congiuntura economica mondiale in quanto in un settore di nicchia come quello dell'Audio, i fattori indicati sopra sono molto più influenti rispetto agli altri indicatori macro-economici. Ovviamente il drastico calo dei consumi ha toccato anche clienti Sound Corporation, ma ad es. le spese per gli spettacoli sono aumentate nel 2009 del 6,7% (SIAE, Annuario dello Spettacolo).

⁹⁴ Il tasso di crescita del PIL Italiano è stato dell'1,3% nel 2010 e del 0,4% nel 2011 (Index Mundi), mentre i dati OCSE prevedono un calo del -2,2% del PIL Italiano nel 2012.

Area	Oggetto d'indagine
CEE	N. 6 maggiori distributori (a valore)



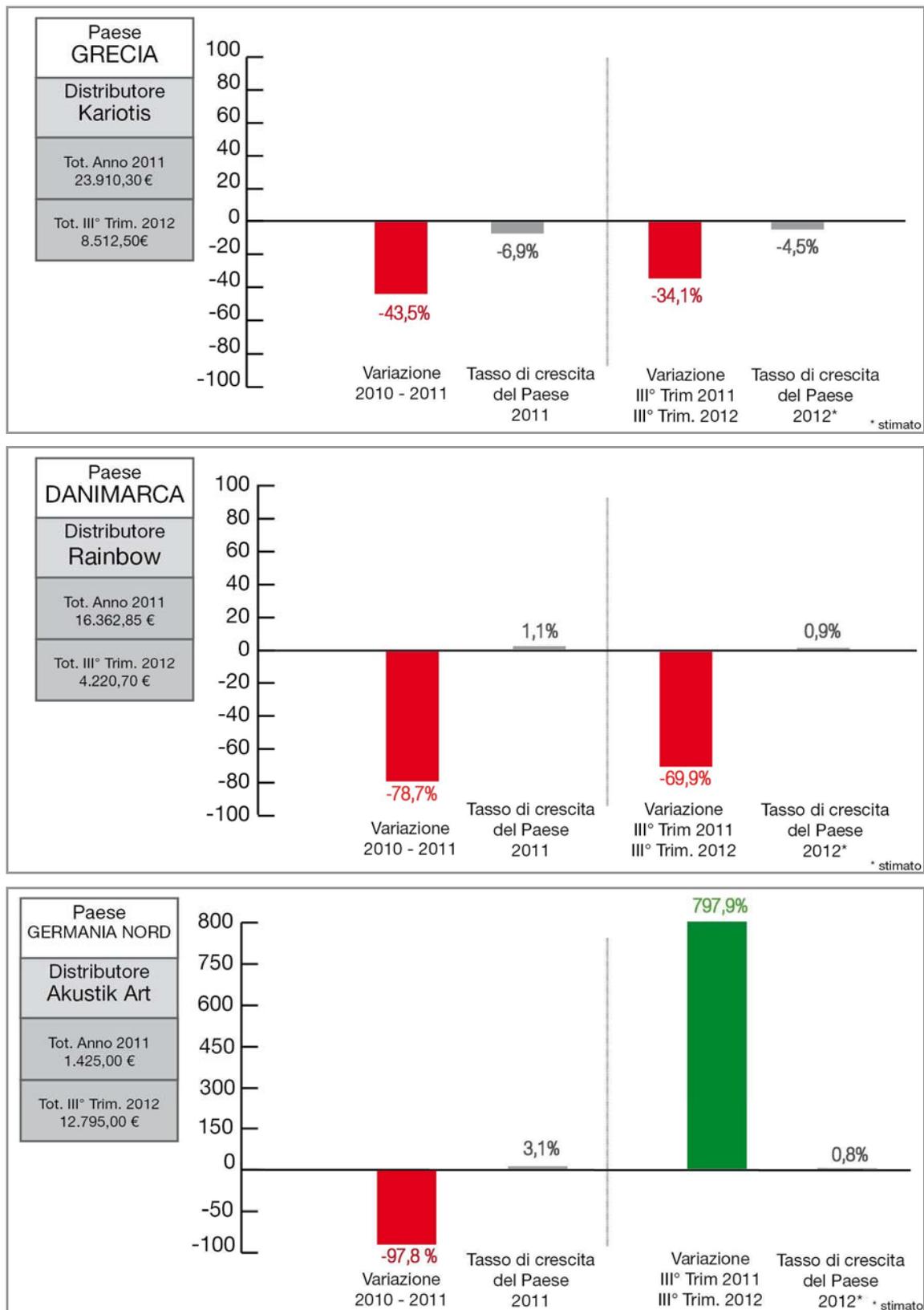
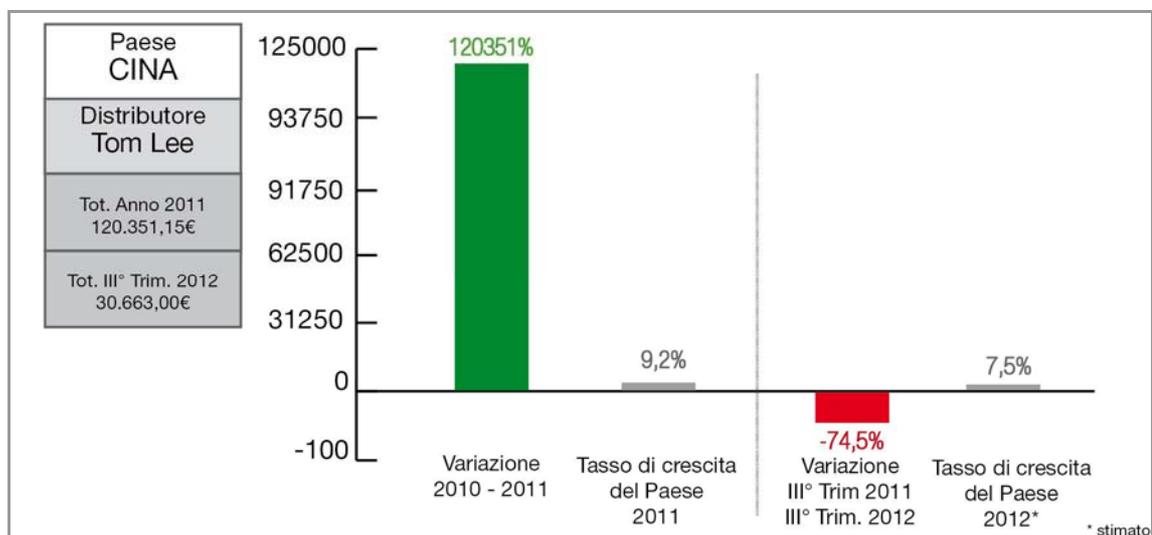
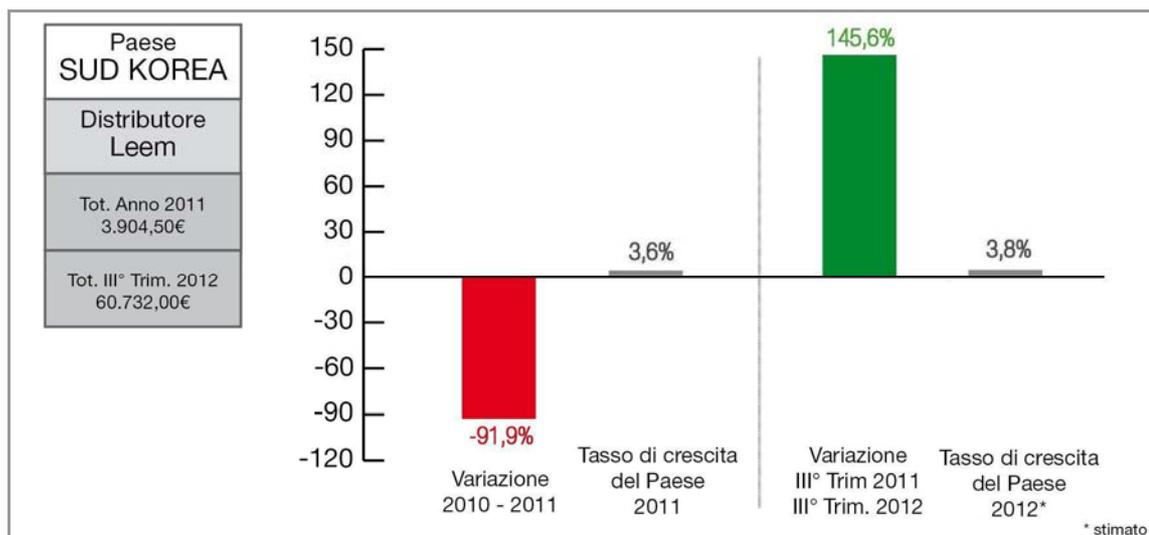
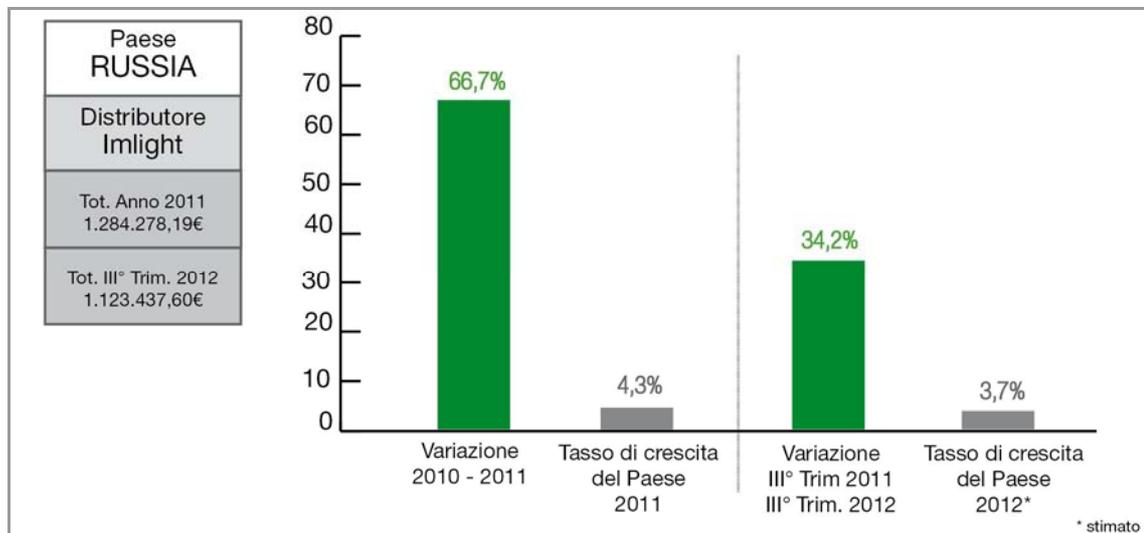


Figure 37-42 Variazione del fatturato e confronto con il tasso di crescita del PIL del paese in oggetto per i maggiori sei distributori Sound Corporation dell'area CEE

Area	Oggetto d'indagine
EXTRA CEE	N. 6 maggiori distributori (a valore)



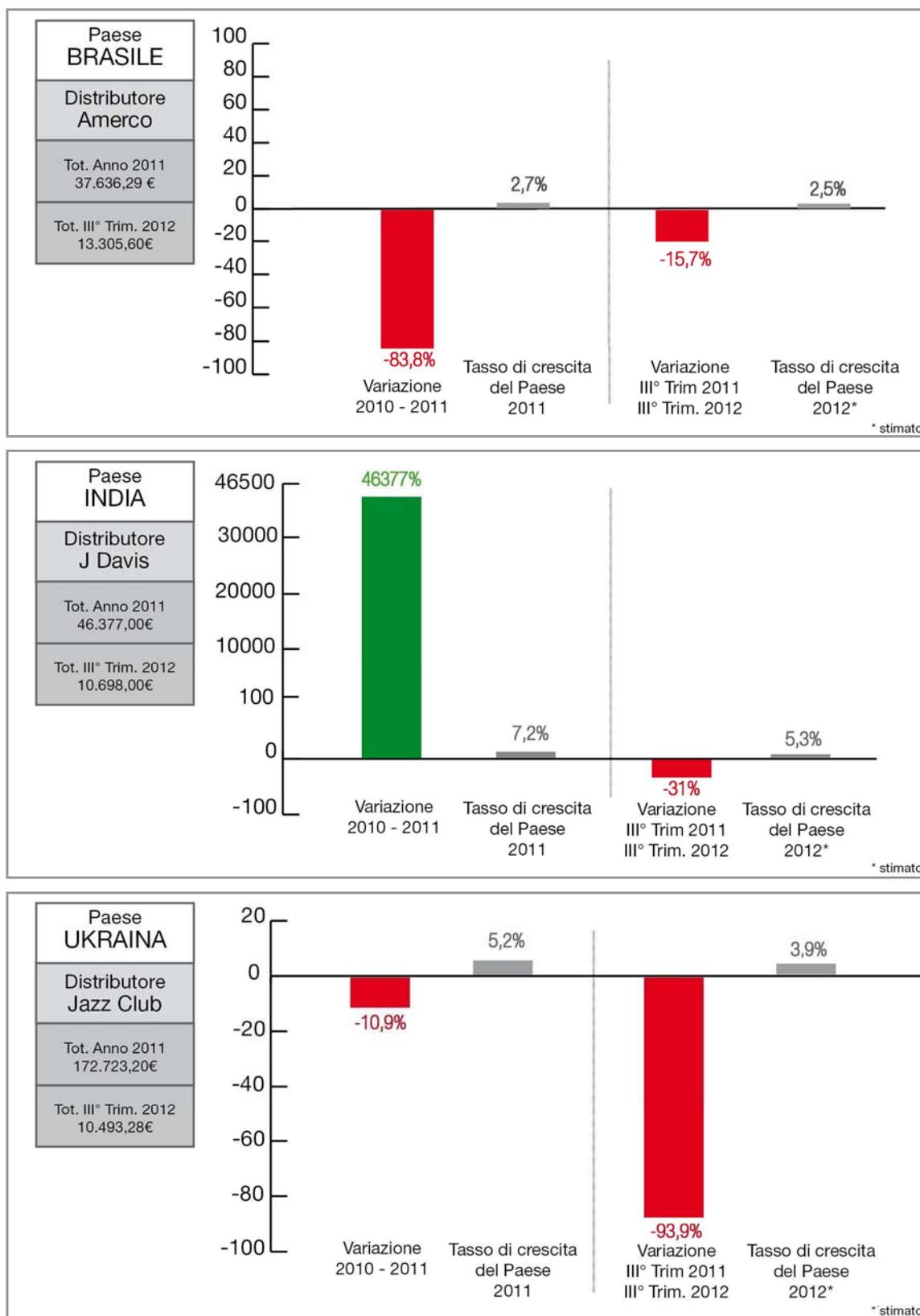


Figure 43-48 Variazione del fatturato e confronto con il tasso di crescita del PIL del paese in oggetto per i maggiori *sei* distributori Sound Corporation dell'area EXTRA CEE

Dalle figure sopra (37-48), si può notare che l'andamento negativo dell'area CEE è decisamente generalizzato - 5 distributori su 6 presentano variazioni negative fra l'esercizio 2010 e il 2011 e 3 su 6 fra il terzo trim. del 2011 e il terzo trim. del 2012 (l'exploit della Germania Nord è principalmente dovuto alla fiera di Francoforte)-, per cui è di difficile darne imputazione a limiti aziendali. Resta tuttavia da considerare il fatto che, come espresso dall'analisi S.W.O.T. al *par.* 5.3, la forza vendita interna Sound Corporation che segue l'Export è notevolmente sottodimensionata⁹⁵ per gestire un numero così elevato di distributori ed è costituita principalmente da *inside salesman* "puri", i quali spesso devono essere affiancati da tecnici specializzati per risolvere i problemi e adempiere alle richieste quotidiane delle varie organizzazioni impegnate nella distribuzione esclusiva dei prodotti Sound Corporation nei vari paesi.

Per quel che riguarda l'area Extra CEE, uno dei principali motivi per la crescita di questo comparto è proprio l'assegnazione di agenti esclusivi e monomandatari ai vari distributori: è questo il caso, infatti, dei tre principali distributori in crescita, ovvero *Imlight* (Russia), *Amerco* (Brasile) e *J Davis* (India).

10.1.2 Ripartizione del fatturato in funzione dei venditori

Al *par.* 8.8 si è indicata la ripartizione del fatturato 2011 in base alle macro-regioni (visibile anche nell'istogramma di *figura 36*), ora si vuole studiare come si riflette questa "carenza" di personale specializzato (i cosiddetti *Key Account*) di cui sopra sul fatturato globale. Dalla *tabella 10.1*, si evince che quasi il 60% del fatturato globale del gruppo Sound Corporation viene realizzato da agenti esterni, contro il 40% realizzato dagli *inside salesman*. Questo fatto comporta un *lack* nella gestione e controllo delle forniture, poiché, anche se gli agenti esterni sono in costante contatto con la "sede centrale", le proposte effettuate non sempre seguono il criterio della massimizzazione del margine di contribuzione (e quindi del profitto): sempre più spesso gli agenti competono sulla sola variabile "prezzo" - anche perché le loro conoscenze tecniche sono di livello decisamente inferiore a quello dei venditori interni -, finendo per "accontentare" il cliente finale con i prodotti più economici della gamma e con condizioni di pagamento molto dilazionate (da ciò deriva l'elevato livello dei crediti verso clienti di cui si è parlato al *par.* 10.1).

⁹⁵ L'area Export è costituita da n. 2 persone e - aggiunge il sottoscritto - il responsabile è spesso restio a intraprendere viaggi per visitare i vari distributori.

Quindi, come confermato dal Direttore Vendite, gli agenti esterni - che già detengono una grossa fetta del *turnover* Sound Corporation - tendono a vendere principalmente prodotti nella fascia bassa⁹⁶ (vedasi *par. 10.2.2*); ciò è sicuramente dovuto alle richieste dei clienti finali, condizionate dal particolare momento economico, ma principalmente al fatto che preventivi più complicati o addirittura realizzazioni “fatte su misura” implicano un notevole impiego di risorse - e di tempo - a monte dell’offerta e pertanto possono essere intraprese solo dalla forza vendita dell’*headquarters* Sound Corporation.

Infine, il problema dello squilibrio fra la quota parte del fatturato realizzato dagli agenti e dai venditori interni si riflette anche sulle *public relations* e sulla trasmissione delle conoscenze “generate” in Sound Corporation: infatti, gli agenti, principalmente interessati alle provvigioni commerciali, non seguono - e non divulgano! - come dovrebbero le iniziative di marketing (vedasi *Parte Quarta*) e/o il materiale prodotto dall’Ufficio Tecnico.

Tab. 10.1 Ripartizione del fatturato 2011 fra *inside salesman* e agenti monomandatari

VENDITORI INTERNI	€anno	%
Gianni Toschi (<i>Direttore Generale</i>)	/	
Gianni Vandelli (<i>Direttore Vendite</i>)	268.785	6,5%
Simone Fontana (<i>Resp. Export</i>)	487.150	11,8%
Fabio Riccò (<i>Venditore Interno</i>)	895.862	21,7%
TOTALE VENDITORI INTERNI	1.651.797	40,0%
AGENTI MONOMANDATARI	€anno	%
Andrea Croce (<i>Italia Nord</i>)	425.775	10,3%
Gianni Boccia (<i>Italia Sud</i>)	122.472	3,0%
Sandro Cadeddu (<i>Isole</i>)	6.894	0,16%
Tomàs Bonaut (<i>Spagna, Portogallo e altri</i>)	432.417	10,5%
Maxim Maximov (<i>Russia e Paesi Est</i>)	1.398.200	33,8%
Carlo Remondini (<i>Brasile e America Latina</i>)	37.638	0,91%
TOTALE AGENTI ESTERNI	2.423.369	58,7%
Ricavi per noleggi, relazioni tecniche...	56.772	1,3%
TOTALE RICAVI	4.128.397	100%

⁹⁶ Questa tendenza non può essere verificata con dati oggettivi, poiché quando i clienti si rivolgono direttamente all’*headquarters* Sound Corporation, il contatto viene immediatamente “girato” all’agente di riferimento secondo quanto prescritto dal contratto di distribuzione.

10.2 Analisi del portafoglio prodotti

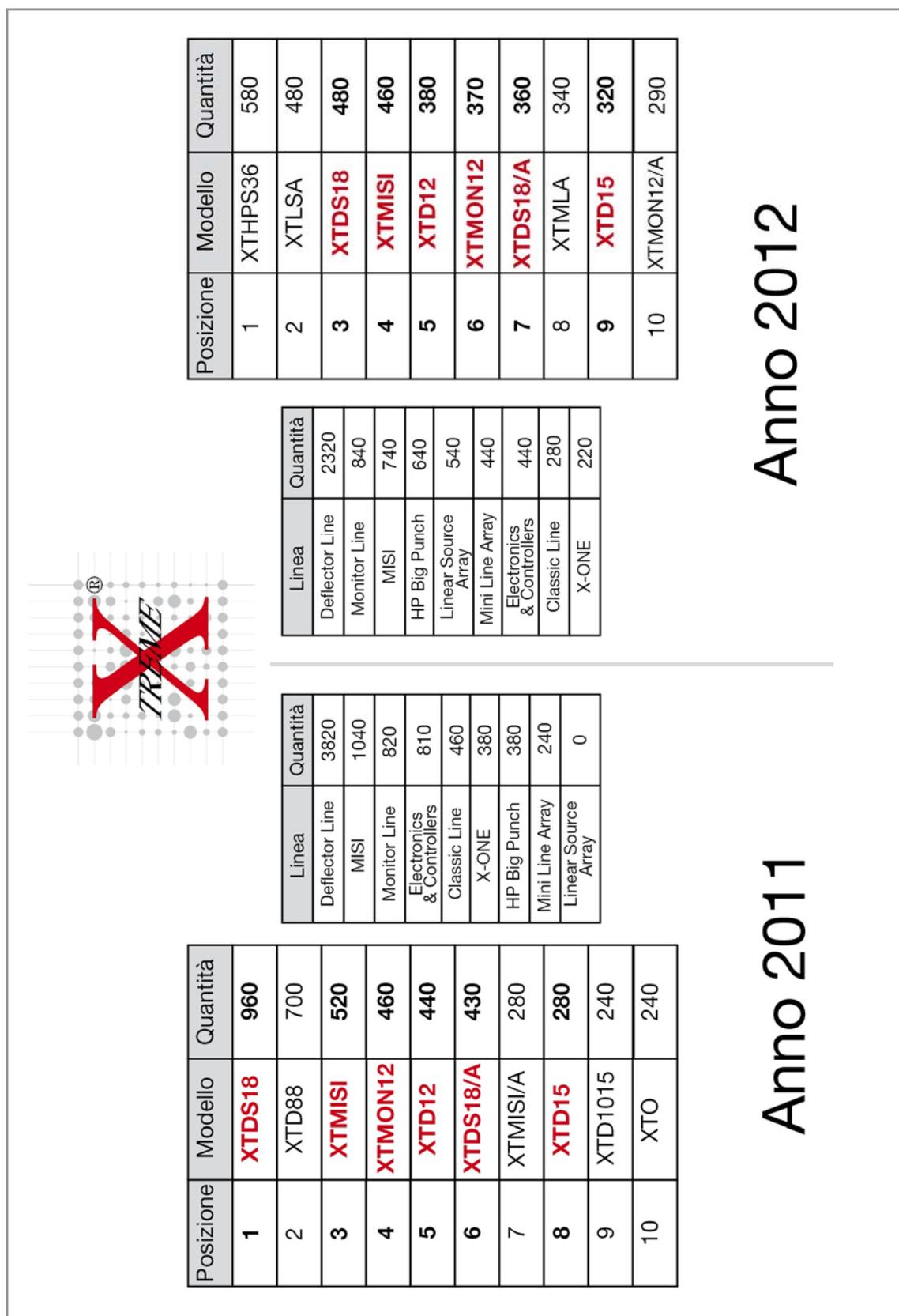
10.2.1 Quantità vendute per modello e linee di prodotti

Uno dei maggiori problemi oggi presenti in Sound Corporation è l'estrema difficoltà nel preventivare i volumi di vendita: questo fatto genera problemi nella pianificazione della produzione (dimensioni dei lotti, approvvigionamento dei componenti strategici, logistica, trasporti, etc.), nelle politiche di *pricing* (variazioni di prezzo, ad es. dovute a incrementi nel costo dei semilavorati, non possono essere immediatamente correlate a variazioni di fatturato) e nell'introduzione sul mercato dei nuovi prodotti (nota: quest'ultimo è un problema comune a tutte le organizzazioni).

I motivi di queste problematiche legate alla difficile previsione delle quantità vendute sono essenzialmente identificabili nei *tre* punti seguenti:

1. l'ampiezza e profondità della gamma Sound Corporation (72 tipologie di diffusori diversi di cui 41 a marchio X-Treme, 2 software proprietari, 175 codici Sound Corporation a listino) non facilita il lavoro previsionale;
2. il mercato dell'*Audio Pro* (B2B), non permettendo rilevazioni analoghe a quelle effettuate sul *sell out* nel *consumer*, è caratterizzato dall'indisponibilità di stime attendibili in volume, valore e quote di mercato. Anche l'analisi dei fatturati delle aziende (se e quando disponibili), essendo questi risultato dell'aggregazione disomogenea di realtà che operano in più segmenti, paesi e addirittura tra B2B e B2C, risulta di dubbia utilità;
3. il mercato, principalmente costituito da *rental company* e locali di pubblico spettacolo non soggetti a studi di settore, presenta notevole ciclicità ed essendo di dimensioni ridotte, anche una notevole volatilità.

In *figura 49* sono rappresentati i 10 modelli più venduti della *business unit* X-Treme con riferimento all'anno 2011 e ai primi tre trimestri del 2012: come si può notare dai modelli in rosso, solamente 6 codici sono presenti in entrambe le tabelle con quantità molto diverse; studiando invece le quantità aggregate per linee di prodotti, la variabilità è comunque elevata e la *Deflector Line* risulta la più venduta nei due esercizi, oltre che ragioni "tecniche", poiché è costituita da ben 12 modelli contro una media di circa 4 delle altre. In maniera analoga (*figura 50*), l'analisi viene replicata per la *business unit* Peecker Sound: in questo caso i modelli presenti nelle due *top ten* sono 7 e l'analisi per linee risulta decisamente più uniforme (e quindi più prevedibile), ma semplicemente perché esse sono in numero decisamente inferiore rispetto alla consociata.



Anno 2012

Anno 2011

Figura 49 I primi 10 modelli più venduti (e rispettive quantità) a marchio X-Treme con riferimento all'anno 2011 e ai primi tre trimestri del 2012



Posizione	Modello	Quantità
1	4008	1540
2	PSUT1	1410
3	PSUT8TE	1330
4	PSUTBASE/A	1270
5	PSUT8AE	1000
6	PSUTS	710
7	PS3400	490
8	PS2000	400
9	PS1400	350
10	4012MH	270

Linea	Quantità
Upturned T	5720
Forty	3020
Electronics & Controllers	2430
Bone Conduction	60
Omni Directional Noise	50
Double Array	20

Linea	Quantità
Forty	2530
Upturned T	1850
Electronics & Controllers	1610
Double Array	120
Omni Directional Noise	110
Bone Conduction	0

Posizione	Modello	Quantità
1	4008	630
2	4015MH	620
3	PSUT8TE	450
4	PSUTBASE/A	450
5	PS2000	410
6	PSUT8AE	350
7	PS2600	320
8	PSUT1	300
9	PSUTS	300
10	40SW18	230

Anno 2011

Anno 2012

Figura 50 I primi 10 modelli più venduti (e rispettive quantità) a marchio Peecker Sound con riferimento all'anno 2011 e ai primi tre trimestri del 2012

10.2.2 Quantità vendute per fascia di prezzo

Come accennato al par. 10.1.2 a proposito della tipologia di prodotti principalmente venduti dagli agenti esterni, uno degli aspetti più interessanti emersi da questa tesi di laurea⁹⁷ sta nella *clusterizzazione* delle quantità vendute dei prodotti Sound Corporation per fascia di prezzo.

Modello	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	Tot. 2011
FASCIA ALTA (> 4.000 €.)													
XTLSA													0
XTLSAS													0
XTLSA/A													0
XTLSAS/A													0
XTMIS/A				60	80	120						20	280
XTMIS/A				20		60							80
XTHPS21/A						20							20
XTHPS36/A						40							40
XTD6000F			10				30	80			10	10	140
AS60													10
AS120						10							10
AS180													0
													580
FASCIA MEDIO-ALTA (2.500 + 4.000 €.)													
XTMISI	40		80				80		80			240	520
XTMISIS									40			120	160
XTMLA/A													0
XTMLAS/A													0
XTMON12/A				20		20			20	30		60	150
XTMON15/A				10								20	30
XPLT										40			40
XTODS	20	20							10			20	70
XTD12/A									20		40	80	140
XTD15/A		40	20						80				140
XTD1015/A		60		80		20			20	20		20	220
XTDS15/A			10										10
XTDS18/A		60	20	60	30	60	10		60	10	40	80	430

Figura 51 Cattura video del file Excel creato per aggregare le quantità vendute in funzione di quattro fasce di prezzo: Alta, Medio-Alta, Medio-Bassa ed Economica

Dal file Excel creato *ad hoc* (in figura 51 la cattura video), si nota che - con riferimento all'anno 2011 - solamente il 3% delle quantità vendute (in volume, pari a 580 pezzi) si trova nella fascia di prezzo Alta (ossia sopra i 4.000 €), nonostante i modelli siano circa il 13,5% del totale (12 su 89). Il 14% si trova nella fascia Medio-Alta (fra 2.500 e 4.000 €), nonostante i modelli siano 20 (e quindi circa il 22,5% del totale); il 40% sta nella fascia di prezzo Medio-Bassa (fra 1.000 e 2.500 €) e ben il 43% del totale delle quantità vendute è di livello Economico, ossia sotto i 1.000 €, nonostante i modelli siano solo 18 su 89 (cioè oltre il 20%).

A livello di *trend*, guardando al 2012 (seppur riferendosi ai primi 3 trimestri), la somma delle quantità nelle due prime fasce di prezzo (Economica e Medio-Bassa) risulta pari al 63% del totale, contro il 73% del medesimo valore nel 2011.

⁹⁷ In realtà il merito dell'analisi delle quantità per fascia di prezzo va tutto al prof. Claudio Pitolino!

Inoltre le vendite in volume della fascia alta - a parità del numero di modelli - sono passate dal 3% al 7%. Questo dato fa ben sperare poiché i prodotti Sound Corporation sono principalmente dedicati alla fascia medio-alta (vedasi *Tabella Segmenti-Marchi, figura 79*) e quindi ci si aspetta che i riscontri dalle vendite siano generalmente più “spostati verso l’alto”, dove, si aggiunge, i margini di contribuzione sono maggiori.

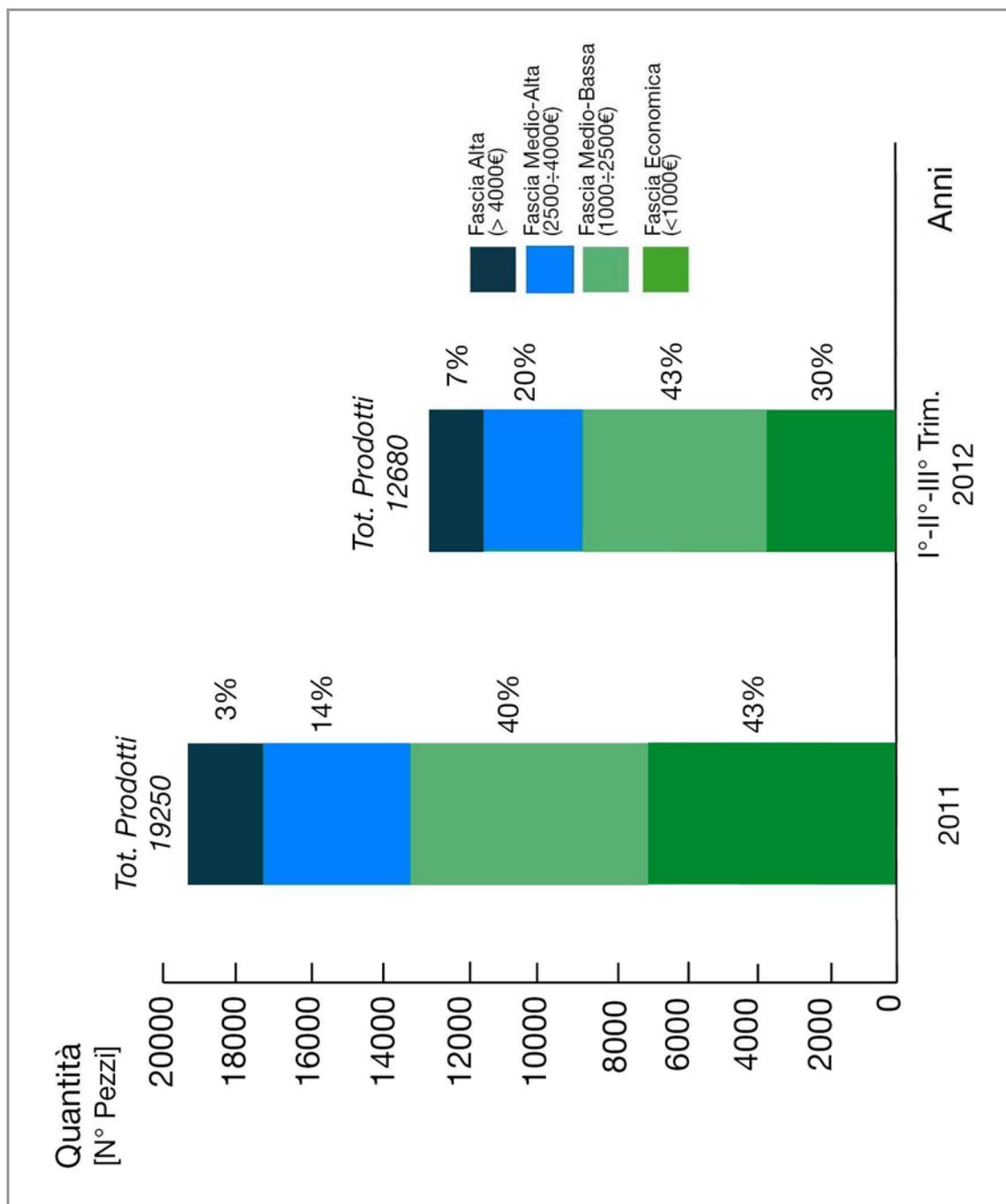


Figura 52 Quantità vendute con riferimento all’anno 2011 e ai primi 3 trimestri del 2012 in funzione di *quattro* fasce di prezzo: Alta, Medio-Alta, Medio-Bassa ed Economica

10.3 Schema riassuntivo dell’analisi interna

<p>1. SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA</p>	<p>1.1 Elevato valore dei marchi (X-Treme e Peecker Sound registrati), dei brevetti (<i>Double Array</i> e <i>Jump Up</i>, entrambi internazionali) e del software XTI; valore di attrezzature e impianti nella media; livello d’indebitamento basso.</p> <p>1.2 Contrazione del fatturato - e dell’utile - negli ultimi esercizi per: 1.3.1 concorrenza prodotti <i>far east</i> nella fascia bassa; 1.3.2 <i>trading down</i> marchi <i>top</i> nella fascia media (i grandi gruppi diversificati come <i>Harman</i> o <i>Bosch</i> non tralasciano nemmeno la più piccola nicchia, spesso servendola con marchi dedicati); 1.3.3 aumento delle materie prime (multistrato di betulla, <i>Neodimio</i>); 1.3.4 aumento dei semilavorati (componenti, elettronica OEM); 1.3.5 quasi 60% del fatturato in mano agli agenti che propongono prodotti di fascia economica.</p> <p>1.3 Serie <i>Upturned T</i> (ultima progettata) prodotto <i>star</i>, ma a margine di contribuzione basso.</p> <p>1.4 Spese generali contenute (azienda “snella”), ma flussi di cassa discontinui.</p>
<p>2. STRUTTURA DEI COSTI</p>	<p>2.1 Costi fissi ridotti (solo salari e utenze; attrezzature di proprietà).</p> <p>2.2 Costi variabili elevati (materie prime, semilavorati, trasporti - dovuti a lotti sempre più ridotti).</p>
<p>3. PORTAFOGLIO PRODOTTI</p>	<p>3.1 Gamma ampia (3 marchi proprietari) e profonda (3 linee di line array e tutte amplificate); 72 tipologie di diffusori diversi, di cui 41 a marchio X-Treme, 175 codici SC a listino.</p> <p>3.2 Alta variabilità delle quantità vendute (sia per modello che per linee di prodotti) ma ridotti volumi - no economie di scala.</p> <p>3.3 Elevato valore di prodotto percepito: cabinet in multistrato di betulla; verniciatura <i>waterproof</i>; crossover modificabili per <i>bi</i> o <i>tri-amp</i>; meccaniche incorporate; componentistica <i>top</i>.</p>

<p>4. COMPONENTI SISTEMA SOCIO-TECNICO (PERSONE-STRUTTURE-PROCESSI)</p>	<p><i>Persone</i>: alta competenza e specializzazione.</p> <p><i>Strutture</i>: nella media del settore; valore aggiunto nell'<i>headquarters</i> di 1.200 mq e nel laboratorio R&S di 160 mq.</p> <p><i>Processi</i>: nella media del settore; valore aggiunto nelle schede di lavorazione e nel <i>testing 1-by-1</i>.</p>
<p>5. KNOW HOW</p>	<p>Oltre 40 anni d'esperienza nel settore Audio.</p>

11. Posizionamento dell'impresa e vantaggio competitivo

Nonostante il *pay off* aziendale reciti: “*Delivering Music™. Since 1968*” (vedasi *Parte Quarta*), attualmente Sound Corporation si trova in una situazione di azienda decisamente “*stack in the middle*”, ovvero schiacciata nella posizione di mezzo fra pochi fornitori dal potere elevato e clienti *business* “non organizzati” (ovvero senza strumenti economico-gestionali tali da poter consentire analisi di mercato) i quali si rivolgono a degli *end user* in forte contrazione nella domanda (fatta eccezione, in Italia, per l'attività concertistica - come detto al *par. 4.2*).

I vantaggi competitivi che permettono di competere coi *big player* del mondo dell'Audio Pro sono sintetizzabili nel seguito:

- elevata qualità senza compromessi e attenzione al singolo cliente (*made to measure design*, consulenza e orientamento all'acquisto del sistema audio, assistenza pre e post-vendita);
- velocità nella progettazione (ridotti *time-to-market*) e di risposta al cliente;
- elevato livello di servizio, reputazione (e immagine).

Tuttavia, i volumi ridotti (assenza di economie di scala), una rete di vendita non all'altezza delle altre funzioni aziendali (agenti pluri-mandatari, mancanza di strumenti finanziari *ad hoc*, etc.) e la quasi totale assenza della gestione finanziaria (soprattutto per far fronte alle elevate dilazioni di pagamento dei clienti istituzionali⁹⁸) portano il *top management* del gruppo Sound Corporation a interrogarsi se:

- a) ridimensionarsi per servire la nicchia di mercato dell'Audio Pro;
- b) cercare nuovi mercati e/o sviluppare nuovi prodotti,
- c) integrarsi (orizzontalmente, a valle o a monte) o diversificare.

⁹⁸ Questo problema sarebbe affrontabile anche con delle azioni di *sincromarketing*, decisamente “fuori dalle corde” (e risorse) del sottoscritto e della sua collaboratrice dell'Ufficio Marketing.

Parte Quarta

MATRICE DI ANSOFF E STRATEGIE DI CRESCITA

Dopo aver effettuato lo studio del mercato (*Analisi Esterna*), aver valutato l'attrattività dei principali segmenti di mercato (*Analisi d'Attrattività*), aver analizzato le risorse e competenze dell'impresa (*Analisi Interna*) e aver tracciato a grandi linee il suo attuale *Posizionamento*, resta aperta la questione della direzione verso la quale Sound Corporation (e le proprie SBU) intende andare, con riferimento ai segmenti nei quali l'azienda ha deciso di competere o valutando l'ingresso in nuovi mercati non attualmente serviti. La letteratura ci insegna che le strategie *finalizzate* sono essenzialmente tre: *crescita*, *mantenimento* o *uscita*.

Nonostante il ciclo di vita del settore dell'Audio Pro sia nel pieno della sua fase di maturità, vi sia una diffusa perdita di redditività delle imprese *incumbent* e gli investimenti recenti siano orientati verso il mantenimento della propria posizione (*budget 2010-2012* per la comunicazione e marketing ridotto del 30% rispetto a quello del biennio precedente), l'attività del dipartimento marketing Sound Corporation ha concentrato la sua attenzione sulla crescita e sulle sue corrispondenti sub-strategie; questo poiché il segmento dell'Audio Pro viene giudicato tutt'ora abbastanza attraente, come dal risultato dell'analisi tramite il Metodo delle Cinque forze competitive di Porter (vedasi *Cap. 5*) e vi sono settori "limitrofi", in particolare quello del *Public Address*, che si trovano in una fase di crescita della domanda.

Ovviamente, le decisioni in merito all'arena in cui competere e il livello delle risorse allocate a ciascuna *business unit* vengono definiti dalla direzione del gruppo a livello *corporate*, mentre alla funzione marketing, fuori dalle sue mansioni operative, viene attribuita un'attività "di consulenza", specialmente nell'analisi della clientela.

La *Matrice di Ansoff*⁹⁹ (o *Matrice Prodotto-Mercato*) rappresentata in *figura 53* è un potente strumento di *marketing management* che permette di individuare le principali strategie di crescita e di classificarle in *due* macro-categorie: le strategie di crescita *intensive* e quelle per *integrazione* o per *diversificazione*. A loro volta, le prime citate si dividono in *tre* sub-strategie a seconda che si operi con prodotti attuali in mercati attuali, prodotti nuovi in mercati attuali o prodotti attuali in mercati nuovi per l'azienda.

Ciascuna delle strategie finalizzate elencate sopra può essere realizzata con diverse modalità: in particolare, le strategie di crescita indicate dai quattro quadranti della *Matrice di Ansoff* possono realizzarsi secondo *tre* procedimenti diversi:

- 1) *per linee interne*, ossia ricorrendo unicamente alle proprie risorse interne;
- 2) *per linee esterne*, ossia attraverso il meccanismo delle fusioni/acquisizioni;
- 3) *attraverso sistemi misti*, come ad es. la cooperazione, le collaborazioni o alleanze d'affari, le reti d'impresa, la concessione di licenze, il *franchising*, le *joint venture*, etc.

Nel caso di Sound Corporation, le strategie di crescita intensiva avvengono per linee interne, mentre i casi di diversificazione sono realizzate tramite collaborazioni con imprese "clienti".

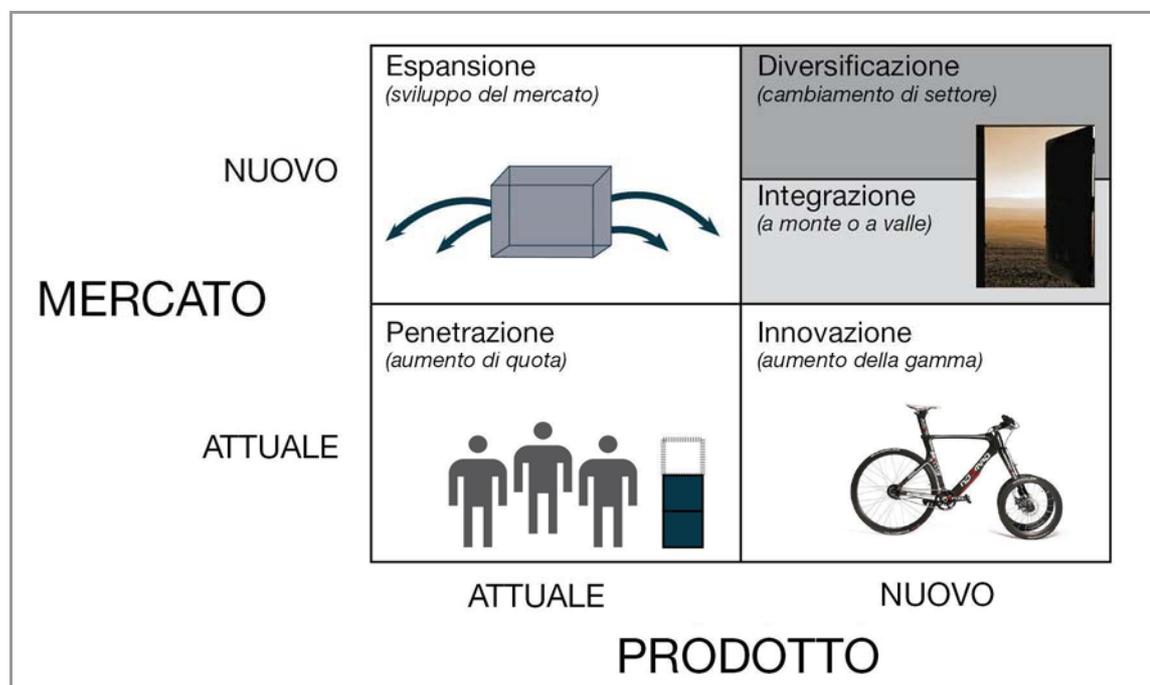


Figura 53 La Matrice di Ansoff con indicate le tre strategie di crescita intensiva e le due per integrazione e diversificazione

⁹⁹ I. Ansoff, "Strategies for Diversification", articolo pubblicato sulla Harvard Business Review (1957).

Nel seguito (*Cap. 12*) si analizzeranno le iniziative di marketing realizzate negli ultimi 10 anni (da quando il sottoscritto lavora in Sound Corporation con la carica di *Marketing Manager*), si accennerà all'innovazione tecnologica in Sound Corporation (*Cap. 13*) e si descriveranno i nuovi progetti realizzati *ad hoc* per questa tesi di laurea (*Cap. 14*). Nel *Cap. 15* si mostreranno le iniziative di diversificazione che il gruppo Sound Corporation ha intrapreso assieme ad aziende operanti in settori decisamente correlati a quello Audio. Le valutazioni delle azioni sono l'oggetto della *Parte Quinta*.

12. Prodotto attuale-mercato attuale (*Market Penetration*)

Se si opera su mercati *attuali* con i prodotti *esistenti*, allora si parla di *penetrazione del mercato*; questa attività può realizzarsi in vari modi:

- a) sviluppando la domanda globale del mercato/segmento in cui si opera: questa strategia ha per lo più carattere consortile, in quanto ne beneficiano tutte le imprese oppure è appannaggio del leader che accetta di “pagare questo scotto” pur di vedere aumentare la propria posizione di predominanza;
- b) erodendo quota di mercato ai concorrenti attraverso un incremento dello sforzo di *marketing mix* che sposti la preferenza verso l'impresa in oggetto;
- c) incrementando il tasso medio d'impiego del prodotto per i clienti, ad es. aumentando la frequenza d'uso e/o le quantità medie utilizzate.

Nei paragrafi seguenti sono elencate le principali iniziative di marketing condotte dal sottoscritto in Sound Corporation negli ultimi anni. Gli esperti di marketing operativo potrebbero obiettare che taluni di questi progetti non sono rivolti ai clienti attuali attraverso i prodotti esistenti - uno su tutti: la progettazione dei siti web aziendali o la newsletter, i quali si rivolgono al pubblico più indistinto che esista, quello della rete. In realtà, tutte queste azioni hanno come obiettivo l'*up selling* e/o il *cross selling* verso i clienti acquisiti, poiché sono state intraprese per portare Sound Corporation al livello dei *big player* internazionali anche dal punto di vista della leva del *marketing mix* denominata *Promotion* (intesa sia come comunicazione che promozione, si veda l'*Introduzione*). Nel caso citato dei siti web aziendali, essi sono rivolti ai clienti attuali e “promuovono” i prodotti esistenti, poiché non sono mai state intraprese iniziative di *web advertising*, di *Search Engine Marketing (SEM)* o di *viral marketing*, in quanto si ritiene che per un cliente dell'Audio Pro (anche di piccole dimensioni, come ad es. il manager di una band emergente), il sito web aziendale rappresenti tuttora un mero supporto al

convincimento (ruolo tipico del sito- vetrina “1.0”), non solo poiché non sostituisce il test d’ascolto come vero “momento della verità” del processo d’acquisto, ma perché non risulta nemmeno in grado di aumentare la *brand awareness* dell’impresa¹⁰⁰. Analogo discorso per la newsletter: essa viene inviata ai distributori, ai clienti presenti nel database aziendale e ai collaboratori esterni; non è stato intrapreso alcun acquisto di contatti (solo una minima parte dei *record* presenti nel sistema di newsletter è stata reperita sul web per una volenterosa opera di alcuni venditori interni).

12.1 Brand Architecture

Partiamo con un piccola premessa. “Con il termine *branding* non ci si riferisce solo a una disciplina preposta alla costruzione di una marca, ma anche a uno specifico modo di fare business in cui si pone la centralità del *brand* (corporativo) come *asset* strategico di un’impresa¹⁰¹”. In sintesi, il *branding* delinea il modo con cui un’azienda si propone verso il proprio pubblico, interno (dipendenti, collaboratori, etc.) o esterno (distributori, partner, clienti, enti istituzionali, etc.).

Uno dei primi problemi affrontati dal sottoscritto in Sound Corporation è stato proprio quello di creare - e poi divulgare - una *brand architecture* che delineasse il sistema organizzativo e gerarchico in cui si relazionano tra loro le diverse entità (*business unit*) facenti parte di un unico insieme (il gruppo).

Le dinamiche che hanno portato Sound Corporation a operare nelle arene competitive attuali sono descritte nel dettaglio al *par. 14.1* (dove, appunto, si descrive l’ingresso dell’azienda in nuovi mercati - in questo caso nuovi segmenti - con i prodotti attuali). Quello che occorre sottolineare in questa sezione è che, nel momento in cui l’azienda ha sentito la necessità di spostarsi verso nuovi segmenti, è apparsa subito l’esigenza di dover realizzare un modello multimarca¹⁰², dotato di un proprio *brand umbrella* (o *house brand* o *company brand*) - Sound Corporation - che veicoli i valori, le competenze e l’esperienza di uno staff di persone unico nel settore e di tre *sub-brand* - Peecker Sound, X-Treme e XTE - dedicati a ciascuna area di business.

¹⁰⁰ Dopo la progettazione, realizzazione e gestione dei quattro siti web aziendali, il sottoscritto ritiene che nel mondo dell’Audio Pro il sito web aziendale costituisca una sorta di “*effetto Hawthorne*”, ovvero non aumenti la notorietà dell’azienda se ben progettato e funzionante, ma, di contraltare, ne stronchi la reputazione se è carente nei contenuti o lento o pieno di *bug*.

¹⁰¹ G. Grizzanti, “*Brand Identikit - Trasformare un marchio in una marca*”, Cap. I, pag. 32 (2011).

¹⁰² Il modello d’identità multimarca viene utilizzato da aziende che organizzano il proprio business attraverso differenti marchi, rispettivamente per ogni divisione, *business unit* o comparto d’offerta.

Ma perché realizzare un architettura della marca di questo tipo (modello multimarca)?

Per tre motivi:

1. per orchestrare correttamente - e razionalizzare - l'insieme delle realtà in gioco (marchi di società, marchi riferiti a segmenti, marchi di prodotto, etc.);
2. per esplicitare - e rendere credibile, quindi accettabile - il posizionamento sia dell'entità d'insieme che delle singole componenti;
3. per favorire l'integrazione futura di altre entità al fine di cogliere nuove opportunità di business (un esempio è la serie *Upturned T* al par. 14.1).

Il marchio storico Peecker Sound è rappresentato in *figura 54*. Nel 1977, il progettista, l'ing. Silvestro Lolli dell'omonimo studio di Reggio Emilia, aveva l'obiettivo di mettere in luce tre distinti soggetti, rifacendosi al concetto alla base del marchio Toyota: il pubblico (= l'uomo), il mondo (= il mercato geografico) e il disco in vinile (= la tecnologia, di allora). L'uso di almeno cinque colori (l'azzurro, il bianco, il rosso, il giallo e il nero) rende l'abbinamento cromatico distintivo, la composizione formale originale e l'estetica piacevole; tutti questi aspetti ne facevano un marchio di sicuro impatto e immediata riconoscibilità.



Figura 54 Il marchio storico Peecker Sound progettato nel 1977 dall'ing. Silvestro Lolli

Nel rifacimento del marchio Sound Corporation a opera di Carlo Rossetti di Litocolor, Guastalla (Reggio Emilia) - responsabile anche del progetto del marchio X-Treme, la *business unit* dedicata al *Concert Sound* - sono stati cambiati il *bran name* (è stato posto Sound Corporation al centro del marchio, sostituendo Peecker Sound) e il *lettering* (il nuovo *font* utilizzato è il Trajan Pro), ma il simbolo (segno grafico astratto o figurativo, cioè rappresentante esplicitamente un soggetto universalmente riconoscibile di un marchio - in una parola: un pittogramma - comunemente, ed erroneamente, denominato

“logo”¹⁰³) è rimasto sostanzialmente lo stesso; semplicemente è stato modernizzato, semplificando gli elementi presenti (la mappa del mondo è stata eliminata) e alleggerendolo nei tratti grafici (sono stati mantenuti solo i contorni delle figure presenti). Un unico colore (in quadricromia: C70% Y0% M0% K85%) ha dato omogeneità, chiarezza e riconoscibilità al *brand mark* e il carattere tipografico utilizzato (tipico degli studi di avvocatura) ha aggiunto un tono formale e rispettoso; infine una tecnica di comunicazione iper-funzionale ha messo in luce la parola “corporation” (sottolineata) nelle tre versioni utilizzate (compatta, orizzontale con o senza *symbol*).

Nota: il *font* originale (FuturaBlack BT) è diventato la base del *sub-brand* Peecker Sound (vedasi *figura 3*), il quale essenzialmente costituito da un marchio parola, ossia “un semplice logotipo, un marchio basato solo sul nome e quindi su una particolare grafia non ricorrente all’ausilio di alcun espediente iconografico”¹⁰⁴.



Figura 55 Il *brand umbrella* Sound Corporation progettato da Carlo Rossetti con *pay off* ideato dal sottoscritto nelle sue tre declinazioni “in positivo” (su sfondo bianco)

¹⁰³ Il logo è in realtà l’abbreviazione della parola “logotipo” e, quindi, tecnicamente trattasi di una particolare esposizione tipografica del nome di una marca (*brand name*).

¹⁰⁴ G. Grizzanti, “*Brand Identikit - Trasformare un marchio in una marca*”, Cap. I, pag. 64 (2011).

Una breve nota riguardo al *pay off* registrato (grazie alla collaborazione con la già citata Bugnion Spa). Ideato dal sottoscritto, “*Delivering Music*” trasmette con sole due parole¹⁰⁵ la *mission* del gruppo Sound Corporation: “portare la musica” grazie ai propri sistemi per il *sound reinforcement* sia negli ambienti in cui essa non è presente, sia al pubblico pagante. Inoltre l’indicazione “*since 1968*”, sottolinea l’importanza della storia più che quarantennale dell’impresa, un valore che non tutti i competitor possono mettere in campo.

12.2 La comunicazione formalizzata: i cataloghi commerciali e tecnici

Ovviamente i cataloghi divulgativi erano già presenti anche prima dell’avvento del sottoscritto in Sound Corporation (*leaflet* a 4 ante, principalmente). La vera novità è stata la separazione di questo importante supporto informativo in due strumenti separati:

- a) cataloghi *commerciali*: aventi un numero limitato di pagine (al max 64 + copertina) e stampati in numero elevato di copie (oltre 10.000); hanno lo scopo di raggiungere il soggetto *decisore* nel processo d’acquisto attraverso una comunicazione prevalentemente emozionale;
- b) cataloghi (o, meglio, manuali) *tecnici*: aventi un numero elevato di pagine (oltre 200 + copertina) ma stampati in numero ridotto di copie (non più di 4-500 pezzi, spesso in digitale); sono indirizzati ai *distributori/agenti* (formazione) e alla figura degli *utilizzatori e influenzatori* (tipicamente fonici o tecnici del suono) attraverso una comunicazione prevalentemente tecnica.



Figura 56 Le copertine dei cataloghi commerciale e tecnico Pecker Sound

¹⁰⁵ Per Jacques Séguéla - co-fondatore dell’agenzia di comunicazione RSCG e ideatore di numerose campagne pubblicitarie per *Citroën*, *Dunlop*, *Louis Vuitton* e *Club Méditerranée*, nonché di campagne elettorali (la più famosa porta all’Eliseo François Mitterrand, nel 1981) - il *pay off* ideale è costituito da una o al massimo due parole.

Come mostrato in *figura 56*, l’appeal grafico delle due versioni del catalogo Peecker Sound è profondamente diverso; inoltre, la copertina del catalogo commerciale Peecker Sound presenta, in basso a destra, il marchio Sound Corporation realizzato in rilievo tramite punzonatura, mentre nel manuale tecnico è possibile “personalizzare” la copertina con il nome del destinatario (cioè, oltre a premiare - e responsabilizzare - chi riceve il catalogo, costituisce un’ottima ragione di fronte alle richieste di riceverne una copia da clienti non realmente interessati).

Finora non si è parlato delle varie pubblicazioni in funzione delle lingue: di prassi, i cataloghi vengono realizzati in lingua Italiana e Inglese, ma, quando il budget per questo progetto lo permette, ne vengono realizzate più versioni. In *figura 57*, si può notare la cattura video di una pagina del catalogo X-Treme 2009 realizzato, coerentemente col sito web, in lingua Italiana, Inglese, Spagnola e Russa.

Nota: una modalità *smart* per ridurre i costi di stampa delle varie redazioni (fermi restando i costi di traduzione) è quella del “cambio di nero” per i testi: ovvero, poiché lavorando in quadricromia *off set* si devono creare 4 lastre - una per ogni colore base -, si può stampare il totale delle copie desiderate nelle varie lingue - con notevoli economie di scala - e poi è sufficiente cambiare “in corsa” la lastra del nero. Attenzione: se si decide di operare in questo modo, tutti i testi soggetti a traduzione devono essere di colore nero (o grigio = gradazione del nero) su fondo bianco, se no “bucano” la base.

Сильные стороны:
Прочные модульные аудиосистемы

Большой выбор

Удобство и простота использования

10 лет гарантии

Высококачественные комплектующие

proprietary techno

1. HDSC™ (High Duty Speaker Cover)
Для достижения высокого качества и прочности корпуса всех звукоусилительных систем X-Treme проходит полный цикл обработки, а именно:
а) тщательная шлифовка 15-миллиметровой фанеры из канадской березы, оснащение корпуса защитной решеткой;
б) облицовка двухкомпонентным структурированным пластиком VFI-2513 (стопроцентно прочным) для последующего нанесения разрезного (FR) G гибридного полиуретанового покрытия. Данное покрытие полностью соответствует строгим стандартам ASTM (Американского общества по испытанию материалов), что гарантирует его чрезвычайную прочность, низкую пористость и высокую стойкость против влаги и пыли;
в) пятислойное покрытие глазурью из смолы и стекловолокна;
г) финальное покрытие матово-черным водостойким нецарапающимся гелем.
Данные процедуры, наряду с внутренними технико-экономическими характеристиками, такими как надежное закрепление деталей и использование «slot-in» элементов, позволяют производить водостойкие и «упругие» корпуса, т.е. устойчивые к вибрациям и другим механическим нагрузкам.

2. RQDA™ (Robust Design And Prototyping):
от AS IS™ до TO BE.
Отдел Проектирования, в соответствии с методиками и материалами, рекомендованными R&D Division (отделом научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ), сначала разработывает черновой вариант проектных спецификаций, что является основным конструктивным требованием. Перед запуском в дальнейшую работу, эти проектные спецификации должны быть утверждены Генеральной дирекцией компании. Проектирование и создание опытных образцов
1) Разработка проекта
Весь процесс осуществляется через диаграмму PERT (система планирования и руководства работами), которая определяет все стадии разработки проекта и стратегические задачи для каждой стадии.
2) Результаты проектирования
Затем осуществляется детальная проработка актуального проекта (от технических спецификаций до утверждения проработанного проекта). Основными результатами проектирования являются расчеты размеров, общие чертежи (созданные при помощи программного обеспечения CAD), чертежи отдельных элементов и кодирование элементов утвержденного проекта.
3) Проверка деталей проекта

4. Кроссоверы X-MAK
Самая совершенная и титаническая X-Treme ш активная, так и пассивная системы. Факты: уникальных характеристик
а) Они позволяют менять (от 2-полосной к 3-полосной) путем прост
б) Они оснащены схемами средних и низких частот
в) Они также снабжены Positive Signal Core электронное сопротивление вводу для сигнала. Эффект гравитации минимизирован а соответствующая прохождение тока F
г) Они состоят из надежных компонентов, исключая
д) Они соответствуют всем требованиям
Все это гарантирует выдерживать на протяжении долгих лет, и как следствие

5. E1WD™ (Electro-aco)
Инженеры и проектировщики X-Treme полностью из сплава алюминия DSA (алюминий-углерод), соединяя точный контроль над дизайном направлением и формой линейного массива нежелательных направлений, каждый отдельный элемент на своей выходной линии и фазовыми характеристиками X-Treme инженеры X-Treme имеют строгий контроль над качеством звуковой энергии полностью отвечающую ванные волноводы E1WD™

Figura 57 Stralcio della pagina delle tecnologie estratta dal PDF del catalogo X-Treme in lingua russa

Infine, è opportuno sottolineare che, nonostante la tendenza attuale - e le richieste da parte della forza vendita -, non si è mai deciso di sostituire la carta stampata con dei cataloghi elettronici in CD-ROM (disponibili comunque assieme al catalogo cartaceo, quando il budget per la realizzazione dello stesso lo permette) per *tre* ottime ragioni:

1. il CD-ROM necessita comunque di un PC per essere consultato e nella maggior parte dei casi 1 PC corrisponde a 1 persona, mentre il catalogo stampato - mezzo caldo di comunicazione - può essere consultato da più persone;
2. il catalogo è lo strumento principe della forza vendita e deve poter essere consultato durante l'esposizione del prodotto (per accedere velocemente ai dati di prodotto, alla comunicazione istituzionale, alle news, etc.)
3. il catalogo elettronico risulta un sostanziale "doppione" della sezione "prodotti" del sito web aziendale, senza tuttavia quelle caratteristiche di interattività e velocità nell'upgrade - anche un CD-ROM una volta "chiuso" non è più modificabile - tipiche del mondo internet.

Attenzione: il problema della portabilità e quindi dell'utilizzo durante una demo o una presentazione prodotti, potrebbe consigliare l'utilizzo dei moderni - e gettonatissimi - *tablet* (come l'*iPad*): in realtà tali strumenti hanno il grosso limite del ridotto numero di formati leggibili (prevalentemente di tipo PDF): ciò rende un catalogo elettronico una mera collezione di schede tecniche, il cui "posizionamento naturale" è proprio un file PDF scaricabile dal sito web (nella scheda di prodotto, nella sezione *download* o in entrambe). In questo modo i venditori o gli agenti dotati di *tablet* con connessione 3G (ormai di uso comune) possono accedervi, spronando, nello stesso tempo, il cliente a navigare il sito o a iscriversi alla newsletter.

12.3 L'advertising: le pagine pubblicitarie

Come vuole la regola dell'*adv* nel B2B, le riviste sono quelle della stampa specializzata, quindi del settore Audio: in Italia, dopo la chiusura della storica *Disco & Dancing* (mensile, organo ufficiale del SILB), i magazine attuali sono *Sound&Lite* e *Backstage* (aventi una *circulation* attorno 10-11.000 destinatari); mentre a livello europeo *Mondo DR* (ex *World Discotheque Review* e quindi più focalizzata sull'installazione fissa) si divide il mercato con *Pro Sound News Europe* (avente anche una consociata in Asia); per queste due riviste la lista di referenze arriva a circa 30.000 abbonati in Europa.

Ovviamente anche le pagine pubblicitarie erano uno strumento di comunicazione già utilizzato in passato da Sound Corporation. Il sottoscritto, nel ruolo di Marketing Manager, ha aumentato l'ampiezza dello spettro dell'*advertising*: mentre le pagine *legacy* avevano come focus solamente pubblicità di prodotto aventi l'obiettivo di promuovere caratteristiche e *benefit* delle varie linee, sono state investite notevoli risorse per realizzare anche:

- a) pagine legate alla pubblicità di marca: in particolare per presentare il nuovo marchio X-Treme dedicato al *concert sound* e aumentarne la *brand image*. Nella pagina pubblicitaria di *figura 58*, il *concept* della comunicazione presenta il marchio X-Treme (e i suoi line array, innovazione tecnologica ben presidiata dalla *business unit*) come il mezzo ideale per "salire di livello": un palese invito al *trading up* dei clienti potenziali della nuova divisione, essendo essi principalmente costituiti da organizzazioni di medio-piccole dimensioni specializzate nel noleggio di attrezzature per lo spettacolo (*rental company*);



Figura 58 Una delle pagine realizzare per reclamizzare il marchio X-Treme

- b) pagine pubblicitarie mirate a dare visibilità alla rete distributiva - e quindi a stimolare il *sell in* (vedasi al *par. 12.9*);

- c) pagine di *endorsement* con interpreti rappresentativi (i cosiddetti testimonial):
uno su tutti il grande BB King (figura 59);

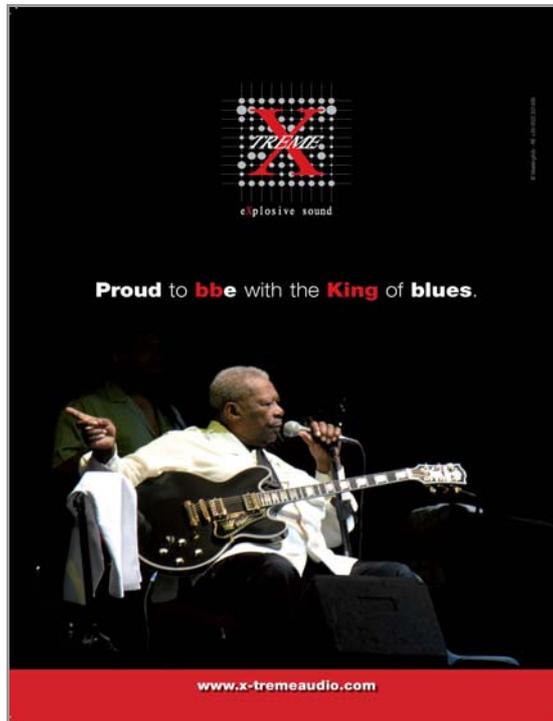


Figura 59 La pagina dedicata a BB King dopo il tour con prodotti X-Treme

- d) pagine istituzionali, finalizzate a consolidare la nuova immagine di Sound Corporation come gruppo corporativo e diversificato;



Figura 60 Una delle pagine istituzionali miranti a veicolare il nuovo marchio Sound Corporation e la relativa immagine di gruppo

Infine, è doveroso ricordare che le pagine pubblicitarie costituiscono in realtà il mezzo, “il dazio da pagare”, per ottenere articoli inerenti all’azienda, come recensioni di prodotti, news o altri spazi “pilotati” (i cosiddetti *pubbliredazionali*) sulle riviste specializzate¹⁰⁶.

12.4 Gli incentivi alle vendite: le promozioni

Le promozioni per un’azienda manifatturiera si distinguono in *due* grandi categorie:

- a) promozioni rivolte ai distributori (*sell in*);
- b) promozioni rivolte all’*end user* (*sell out*).

Le promozioni di tipo a), ossia rivolte al *trade*, sono operazioni tipiche di una strategia *push* che ha come principali obiettivi:

- o l’incremento di fatturato dei prodotti in promozione;
- o l’incremento della presenza del proprio *brand* all’interno del distributore o del punto vendita sia in termini quantitativi (ampiezza e profondità della gamma) sia in termini qualitativi (esposizione che valorizzi l’immagine e la visibilità nel punto vendita);
- o la fidelizzazione del *trade* al *brand* oggetto di promozione.

Le operazioni di *sell in* possono essere formulate nei più svariati modi e utilizzando molteplici leve di marketing: da sconti sul prezzo (spesso trattasi di prezzi lordi con sconti elevati per enfatizzare di più la promo, fino ad arrivare a modalità stile “3x2”), a gadget/omaggi (soprattutto se il valore percepito dell’omaggio è superiore al costo d’acquisto), a dilazioni di pagamento o finanziamenti “a tasso 0” (molto importanti nei casi in cui l’oggetto della promozione sia un articolo dall’alto valore unitario), al prolungamento della garanzia rispetto alla garanzia standard (fondamentale nei casi in cui l’oggetto della promozione sia un prodotto per il quale sono richiesti elevati livelli d’affidabilità), fino a espositori in omaggio (cruciali se si sta cercando di vendere al *trade* un progetto di *brand loyalty* basato sull’esposizione dei propri prodotti su più metri lineari), o al conto deposito o conto vendita (spesso utilizzato per lanciare un prodotto nuovo, solitamente dal non elevato valore unitario).

Le promozioni per aumentare il *sell in* dovrebbero essere sempre legate a una comunicazione rivolta al *trade*. Questa può essere veicolata attraverso la rete di vendita

¹⁰⁶ Secondo una ricerca recente, la tendenza a essere influenzati dai redazionali è 5 volte maggiore di quello di una pagina pubblicitaria.

con una serie di materiali a supporto della promozione stessa (volantini, presentazioni, *leaflet*, video, etc...), attraverso le riviste di settore rivolte ai distributori e infine attraverso newsletter o *mailing list* inviate al *trade*.

Il caso b) delle promozioni rivolte all'*end user* sono operazioni che hanno come principali obiettivi:

- l'incremento del fatturato dei prodotti in promozione (dette "impulso" se essi sono nuovi o stagionali);
- l'incremento della *brand awareness* per la fidelizzazione del *consumer*;
- indirettamente, l'aumento dell'interesse del *trade* verso i prodotti in promo (perché diventano richiesti dai clienti finali).

Queste promozioni vengono comunemente chiamate di *sell out* e possono essere formulate in diversi modi e utilizzando le medesime leve di marketing viste per il *trade*, con l'eccezione - ovviamente - degli espositori in omaggio e dei conti deposito.

Le operazioni di *sell out* devono essere sempre legate a un *advertising* rivolto al consumatore finale. Questo *advertising* può essere classificato in due modi:

1. *Comunicazione nel punto di vendita*: per pubblicizzare la promozione al *consumer* all'interno del punto vendita stesso attraverso locandine, *crowner*, espositori da banco o da terra, vetrofanie, etc.... Questi strumenti di comunicazione hanno, in genere, il vantaggio di poter essere realizzati a costi contenuti e di dare buona visibilità alla promozione e al *brand*, ma "colpisce" solo i clienti che spontaneamente visitano il punto vendita.
2. *Comunicazione diretta al consumatore finale*: tramite TV, giornali, riviste, radio, *web*, banner, *social network*, sms promozionali, *mailing list*, etc. Questa forma di pubblicità alla promozione è molto più onerosa in termini di costi rispetto alla precedente, ma ha il vantaggio di creare maggiore notorietà di marca e soprattutto di veicolare nuovi, potenziali, consumatori verso il *trade* o verso l'azienda stessa nel caso di vendita diretta.

In Sound Corporation, il 90% delle promozioni è rivolto ai distributori nelle modalità descritte sopra; la leva predominante è quella della scontistica (si giunge fino alla creazione di listini personalizzati a seconda del distributore) unita a una comunicazione dedicata al distributore che spazia dalla creazione di banner/striscioni per la propria *show room* prodotti, all'invio di omaggi personalizzati (vedasi al paragrafo *merchandise*), alla co-partecipazione in fiere, fino alla creazione di cataloghi in lingua.

Per quel che riguarda le promozioni verso l'utente finale, esse sono sempre state viste con diffidenza dalla direzione, temendo sempre che la rete di vendita (consolidata da anni) potesse interpretare queste azioni come politiche aziendali volte ad accorciare il canale distributivo. Per questi motivi le promozioni verso l'utente finale si limitavano solamente a:

- a) articoli in omaggio - prevalentemente accessori - veicolati al cliente finale dal distributore (per i motivi di cui sopra), a fronte dell'acquisto di configurazioni di sistema complete;
- b) proposte commerciali - create dall'azienda e "riprese" dal distributore - di linee di prodotto (le cosiddette "fine serie" o "ex demo") a prezzi estremamente vantaggiosi.

Le promozioni di *sell out* descritte sopra hanno l'indubbio pregio di privilegiare il canale lungo e di creare fidelizzazione al *brand* da parte del distributore, per contro, il limite è sicuramente quello di far dipendere il risultato della promo principalmente dall'impegno e dalle capacità del distributore stesso. Per ovviare a ciò, su consiglio di un venditore illuminato, recentemente sono state proposte promozioni di *sell out*, poi pubblicate anche sui siti web aziendali, volte a incentivare i clienti finali (con un occhio di riguardo per quelli già acquisiti) all'acquisto di nuovi prodotti o "rottamando i vecchi" (ad es. dagli amplificatori analogici a quelli digitali) o a prezzi di listino "bloccati" (e quindi non soggetti agli aumenti annuali). In questo modo si invoglia il cliente finale all'acquisto, ma indirizzandolo al "trade" per finalizzarlo (vedasi *figura 61*).



Figura 61 Una promozione X-Treme verso gli *end user* (PDF dal sito web): fino al 31/12 i prezzi sono bloccati a quelli del 2011

12.5 Gli incentivi alle vendite: il *merchandise*

Non ci si vuole dilungare più di tanto su questa parte se non sottolineando che nel mondo dell'Audio, come può notare anche un osservatore non esperto, i fonici, tecnici del suono, rigger, etc. alle dipendenze di una società di noleggio di attrezzature per lo spettacolo - ovvero gli utilizzatori e gli influenzatori (soggetti di rilevante importanza nel processo d'acquisto) - sono molto attenti e sensibili a vari gadget, sia quelli riguardanti l'abbigliamento (i fonici indossano delle vere e proprie uniformi) che gli altri (ad es. i lanyard porta-badge). Per cui il *merchandise* è fondamentale nell'offerta X-Treme, la *business unit* dedicata al *live*, mentre per quel che riguarda Peecker Sound, potrebbe essere utile realizzare accessori per *deejay* - gli influenzatori di questo segmento - come porta-CD personalizzati o semplici adesivi.

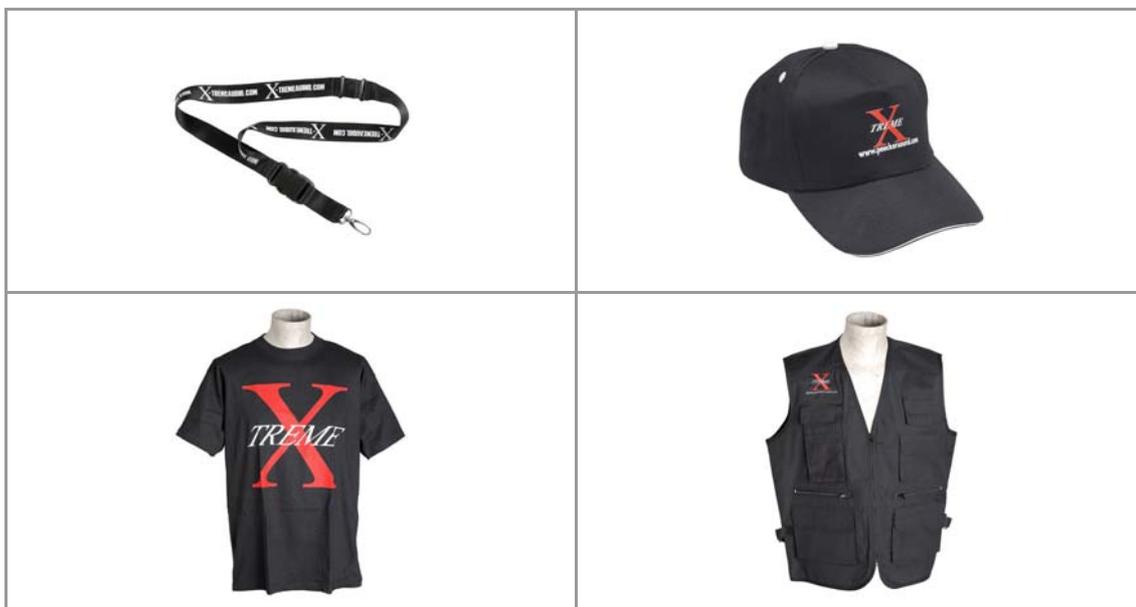


Figura 62 Alcuni degli oggetti di merchandising X-Treme più richiesti: dall'altro a sinistra il *lanyard*, il cappellino, la T-shirt e il gilet da lavoro

12.6 Le public relations: demo prodotti e open house

Attraverso le pubbliche relazioni, l'azienda "gestisce i rapporti" con quei pubblici che possono influenzare direttamente o indirettamente i propri risultati; esse sono viste come tutte le attività che un'azienda deve intraprendere per ottenere un terreno fertile nel mercato di riferimento. Nel mondo dell'Audio Pro gli strumenti migliori agiscono lungo due direzioni distinte ma non mutualmente esclusive: la prima quando l'azienda mostra sul campo cosa sa fare allestendo *demo* dei prodotti o *road show* e la seconda quando permette di far entrare i clienti nei propri ambienti lavorativi (*open house*).

Raramente queste due attività non sono accompagnate da seminari/convegni, strumenti ideali per promuovere l'immagine aziendale e veicolare messaggi verso un'audience qualificata e mirata: oratori costituiti da personale interno all'azienda, fornitori e - soprattutto - clienti rappresentativi trattano argomenti d'interesse per il pubblico di riferimento; comunque trattasi di soluzioni costose che assorbono gran parte del budget.

Seguendo queste diverse modalità indicate sopra, si descrivono le due iniziative più significative:

- a) i seminari e le *demo* realizzati per i distributori: avvengono *in house* - nel caso delle *demo* dei line array, si ricorre al noleggio di ville per eventi a poca distanza dall'azienda, data la necessità di ampi spazi all'aperto - oppure *on the road*, spesso in collaborazione con aziende partner, come nel caso del recente seminario organizzato per i *sub-dealer* del distributore russo Imlight, il medesimo sia per Sound Corporation che per DTS, azienda produttrice di luci professionali. In questi casi, l'impegno del marketing è totalizzante, poiché si occupa della *location* (nel caso citato è stata scelta la Riviera Romagnola), dei permessi necessari per effettuare l'evento, di eventuali *guest band*, del programma dettagliato (concordato con il distributore e con l'azienda partner), della gestione e modalità dei vari interventi del seminario (pianificati con gli oratori), dei contenuti e della durata della demo prodotti e infine delle attività a latere (nel caso del seminario è stata organizzata una partita di calcetto "Italia-Russia", vinta dagli italiani): in sintesi, si cura tutta l'organizzazione dell'evento, ad eccezione della messa in opera e *test* dell'impianto audio;



Figura 63 Bashir Khalev e il sottoscritto (a destra) al recente seminario per i dealer russi

- b) le *open house*, denominate “Un giorno in Sound corporation”, in cui un *endorser*¹⁰⁷ di riferimento (l’ultimo in ordine di tempo: Angelo Epifani, fonico di Laura Pausini e altri importanti artisti) porta degli ospiti (colleghi, dipendenti o “studenti”) a visitare l’*headquarters* Sound Corporation e incontrare lo staff, nella fattispecie principalmente gli ingegneri e i tecnici progettisti. Ovviamente non mancano le dimostrazioni dei prodotti audio Sound Corporation nella *show room resident* dell’azienda, ma esse hanno una connotazione informale e sono per lo più autogestite.

Nota: non sono state qui menzionate le fiere di settore (domestiche, come il *SIB* di Rimini o internazionali come il *prolight+sound* di Francoforte), poiché - contrariamente a quanto si potrebbe supporre - non sono mai state “gestite” dal dipartimento Marketing, ma sono sempre state prese in carico dalla Direzione Aziendale Sound Corporation di concerto con il reparto Vendite.

Senza entrare nel merito delle motivazioni alla base di tale decisione, l’opinione del sottoscritto è che questi mezzi di comunicazione, un tempo di gran lunga i più rilevanti dal punto di vista delle risorse investite in comunicazione perché hanno la capacità di mettere direttamente in contatto la domanda e l’offerta di uno specifico settore, stiano progressivamente perdendo importanza a favore di altre iniziative, come gli eventi di *public relation* (convegni, seminari, *demo* e *open house*) o i *road show* (sessioni informative e dimostrative itineranti in cui l’offerta incontra la domanda mediante un *one-to-one meeting*).

Questo fenomeno si verifica sostanzialmente per tre macro-motivi:

1. l’affluenza alle fiere è in costante calo, dato l’elevato costo degli spostamenti in termini di carburante, strade a pedaggio e spese accessorie (pasti, etc.);
2. i costi per le aziende per gli eventi sopra sono più contenuti (basti pensare agli esorbitanti costi degli spazi espositivi e delle utenze negli spazi fieristici);
3. il pubblico di riferimento può essere “controllato” (sia *in house* che *on the road*) e quindi è possibile preparare delle offerte *ad hoc*.

¹⁰⁷ La parola Inglese *endorser* significa letteralmente “colui che firma la girata di un assegno” e quindi può essere interpretata sia come un cliente soddisfatto che un testimonial rappresentativo (ad es. una artista “che approva” i prodotti Sound Corporation).

12.7 La comunicazione digitale: i siti web aziendali

Internet ha costituito la vera rivoluzione digitale del nuovo millennio: globale (*world wide*), dinamico, multimediale e multi-accessibile, interattivo e facilmente controllabile (*report*). La rete è diventata il vero nuovo media degli ultimi vent'anni (affiancandosi a televisione, radio e carta stampata); le sue caratteristiche distintive (elencate sopra) rendono la comunicazione facilmente interattiva e quindi facilitano la costruzione di relazioni profonde fra azienda e utenti. Gli impieghi di internet nella comunicazione vanno dalla semplice presentazione dell'azienda e dei suoi prodotti (siti vetrina), alla ricerca di clienti potenziali (vedasi XT4U al *par. 12.10*) fino al supporto diretto con clienti privilegiati (aree riservate per assistenza, informazioni, collaborazioni, etc.).

Inoltre, riferendosi al solo ambito B2B, occorre sottolineare il divulgarsi e l'importanza dei portali web orizzontali o verticali - con rispettivi *blog* - in cui vengono affrontate le tematiche di aziende appartenenti allo stesso settore o lungo la filiera economica e dei *market place* in cui si favorisce l'interscambio fra domanda e offerta.

Come già accennato nell'introduzione al *Cap.12*, per il mondo dell'Audio Pro il sito costituisce un requisito *sine qua non* nella costruzione della reputazione d'impresa e nello sviluppare la preferenza, ma non costituisce l'elemento chiave nella scelta di un cliente business come quello Sound Corporation.

Nonostante ciò, il dipartimento Marketing ha investito ingenti risorse in internet sia dal punto di vista interno (*back end*) che dal punto di vista esterno (*front end*), a partire dal dato più concreto: i ben *quattro* siti web aziendali - *tre* dei *sub-brand* più quello istituzionale - sono davvero un bello sforzo per un'azienda delle dimensioni di Sound Corporation.

Vediamo ora, in breve, le iniziative intraprese lungo le due dimensioni indicate sopra:

- a) *back end*: in collaborazione con la *software house* Antherica di Reggio Emilia, tutti i siti aziendali sono stati progettati tramite *web application*, *back end CMS* e *linguaggio di markup* modificabile da un qualunque accesso internet tramite semplice interfaccia (un qualunque *browser*, meglio se *Firefox* o *Chrome*). Questo processo ha dilatato i tempi iniziali - e fatto lievitare decisamente i costi -, ma dalla messa *online* dei siti, i costi di aggiornamento si sono praticamente azzerati, incentivando l'azienda a mantenere i siti web aggiornati praticamente in tempo reale (date anche le minime competenze richieste per un'operazione del genere);

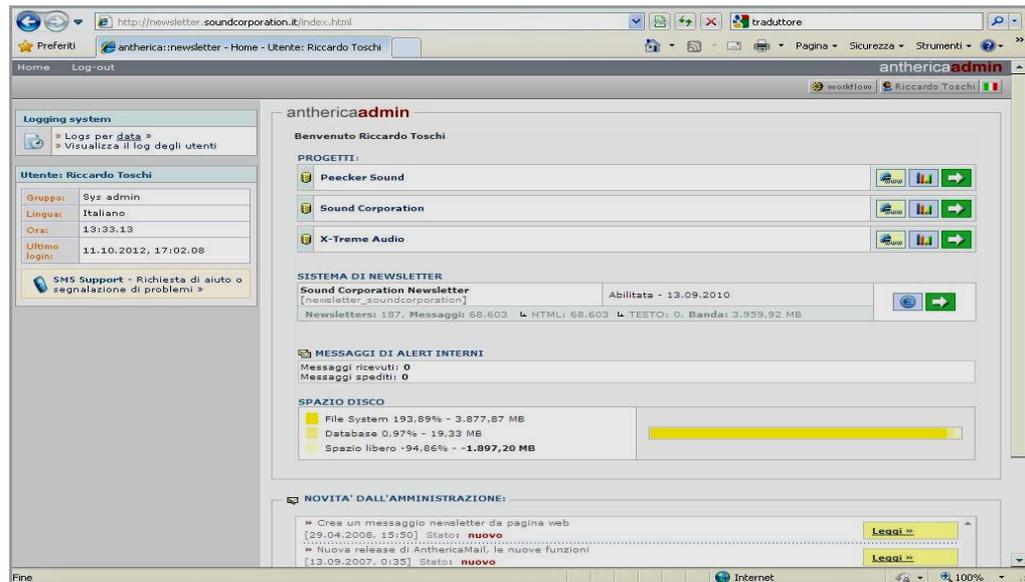


Figura 64 Cattura video dell'interfaccia web per la gestione dei contenuti dei siti Sound Corporation tramite CMS

- b) *front end*: il *concept*, la progettazione, la comunicazione testuale e supervisione sono stati tutti gestiti dal sottoscritto. Dal punto di vista dei contenuti le novità più differenzianti nei siti Sound Corporation rispetto a quelli dei *competitor* possono essere elencate di seguito:
- presenza di filtri per la classificazione dei contenuti (linee di prodotti);
 - presenza di tabelle comparative interattive (linee di prodotti);
 - presenza di filmati sia di prodotto che di realizzazioni rappresentative;
 - possibilità di personalizzazione del *font* e del *layout* grafico;
 - pubblicazione delle statistiche in pagine pubbliche;
 - presenza di sondaggi e *feedback* per registrare le impressioni degli utenti;
 - *random page*.

Un discorso a parte lo meritano certamente la guida interattiva *XT4U* e la gestione online degli *X-Treme partners* (oggetti dei paragrafi 12.9 e 12.10).

Infine non deve esser data per scontata la minuziosa gestione della reportistica (gestita tramite i semplici *tool* di *Google Analytics* conosciuti da ogni *webmaster*) e soprattutto la relazione periodica alla Direzione Aziendale tramite l'invio di file PDF creati *ad hoc*. Ma più che il numero di visitatori settimanale o il numero delle pagine visitate o il tempo di permanenza sul sito (tutti ottimi indicatori, ma fini a se stessi se i *competitor* non pubblicano i medesimi dati), la *proxy* più utilizzata oggi dagli addetti ai lavori è il numero di pagine listate dal motore di ricerca più utilizzato al mondo (*Google*).

Ebbene, come mostrato in *figura 65*, il numero di pagine presenti su *Google* del sito X-Treme (il più ricco di contenuti, poiché rivolto a una clientela più esigente), è di ben 2.600 pagine, un valore molto superiore a *competitor* importanti come l'italiana Outline (che si ferma a 1.100) o l'inglese Martin Audio (a quota 2.500). Il risultato è ancor più sorprendente se si pensa che il sito JBL Pro lista poco più di 8.300 pagine, meno di 4 volte tanto la *business unit* X-Treme.

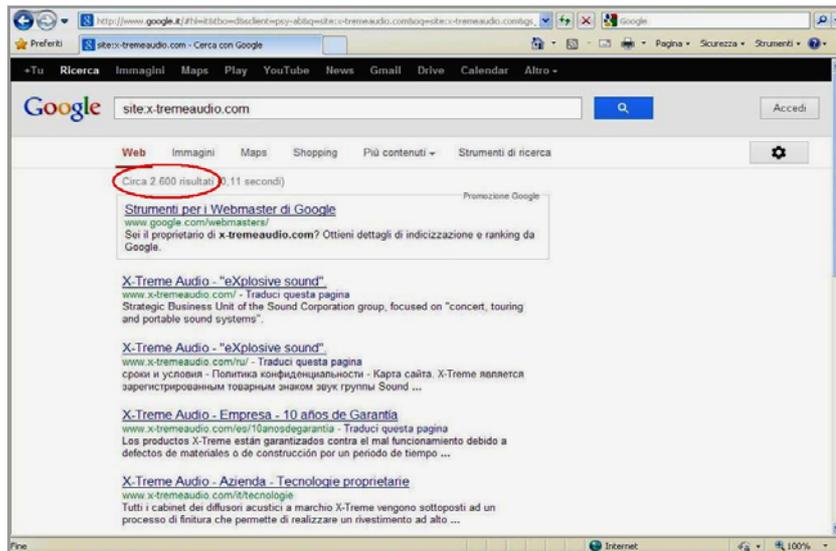


Figura 65 Screenshot del numero di pagine listate da Google per il sito www.x-tremeaudio.com

Nota: non si è fatto alcun cenno ai *social network*, poiché, su responsabilità del sottoscritto, si è deciso semplicemente di inserire, nelle pagine “chiave” dei siti web aziendali i tasti *Share* per rilanciare i contenuti attraverso l'*account* del visitatore.

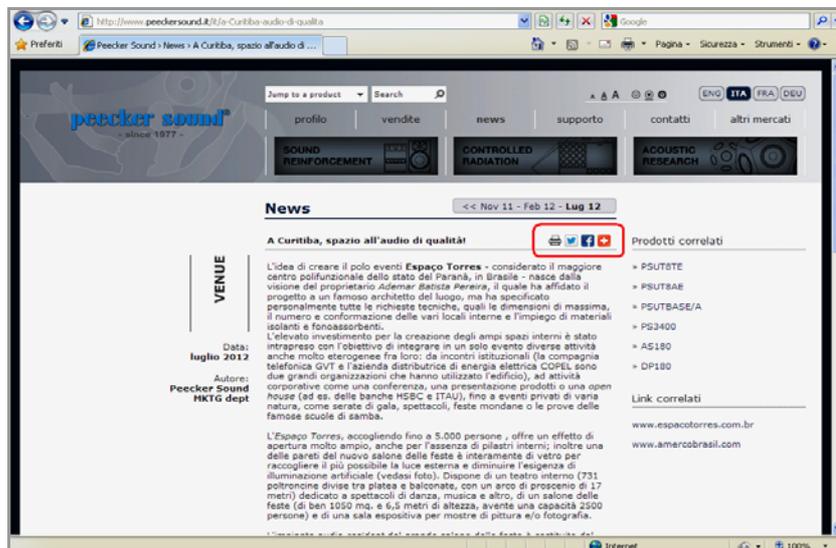


Figura 66 Una pagina web del sito Pecker Sound con indicazione dei tasti *Share* (riquadro rosso)

Sound Corporation non è quindi presente sui *social network* per i motivi seguenti:

- 1) la comunicazione istituzionale del gruppo Sound Corporation avviene tramite sito web dedicato¹⁰⁸ e relativa newsletter;
- 2) nel B2B, gli *account Facebook, Twitter, Google+* o “chi più ne ha ne metta” non sono strategici come per le aziende che servono i mercati di massa (per le quali l’esigenza di creare una *community* di utenti è importante tanto quanto quello di instaurare una forte cultura aziendale);
- 3) la presenza su uno o più *social network* richiede sforzi elevate (in quante lingue?) e, anche se gestito da persone preparate, spesso risulta un boomerang per la nota *regola dell’1/3 - 1/10*¹⁰⁹ come sistema di propagazione della soddisfazione e dell’insoddisfazione: gli utenti, infatti, sempre più spesso scelgono i *social network* per “sfogarsi” dei loro problemi (reali o presunti);
- 4) la stragrande maggioranza degli *account business* si limitano a replicare il sito aziendale creando conflitti e dispersione di contenuti; in realtà tali strumenti dovrebbero riprendere e rilanciare le news aziendali al fine di creare un *buzz*;
- 5) per non dover pagare il prezzo degli “ultimi arrivati”.

Degli strumenti del *web 2.0* sarebbe, invece, utile la creazione di una o più APP proprietarie (sia per sistemi *iOS* che *Android*), al fine di implementare funzioni di quotidiana utilità per i tecnici e/o utilizzatori, incrementando anche la *brand image* di Sound Corporation come azienda dalla spiccata vocazione nella Ricerca e Sviluppo. Un’idea potrebbe essere la realizzazione di un’APP che renda il proprio dispositivo in grado di trasformarsi in un semplice analizzatore di spettro o in un fonometro per la misurazione del livello di pressione sonora.

12.8 La comunicazione digitale: la newsletter

La newsletter aziendale Sound Corporation - bimestrale, realizzata in 6 lingue: italiano, inglese, francese, tedesco, spagnolo e russo - è stata fortemente voluta dalla forza vendita per tener aggiornati prevalentemente i clienti acquisiti (come accennato, i contatti inseriti nel sistema di newsletter non derivanti dal database aziendale sono opera di *web searching* a opera di volenterosi addetti), mentre, come noto, la newsletter dovrebbe rivolgersi a tutti gli *stakeholder* dell’azienda.

¹⁰⁸ Sito corporate: www.soundcorporation.it.

¹⁰⁹ Questa regola afferma che un cliente soddisfatto ne parla con al massimo due o tre amici, mentre uno insoddisfatto lo divulga a un nutrito gruppo di persone.

Il ruolo dell'ufficio Marketing (del sottoscritto in particolare) è stato quello di integrare il procedimento della newsletter nel *CMS web* (con relative procedure di iscrizione e disiscrizione), di importare i primi contatti nel sistema (attualmente sono circa 6.000), di creare i gruppi di ricezione (la prima macro-clusterizzazione avviene per area geografica - per facilitare l'invio della newsletter nella lingua corretta - e poi si classificano sostanzialmente in base alla tipologia di cliente - semplice contatto, potenziale o acquisito - per poter inviare proposte *ad hoc*) e infine di assegnare la gestione dei gruppi di contatto a ciascun agente di riferimento (attraverso accessi personalizzati con *username* e *password*) affinché possano analizzare la reportistica e, appunto, inviare proposte personalizzate. Inoltre è stata redatta una guida d'uso per esemplificare le numerosi funzioni del sistema e capire come utilizzarlo al meglio.

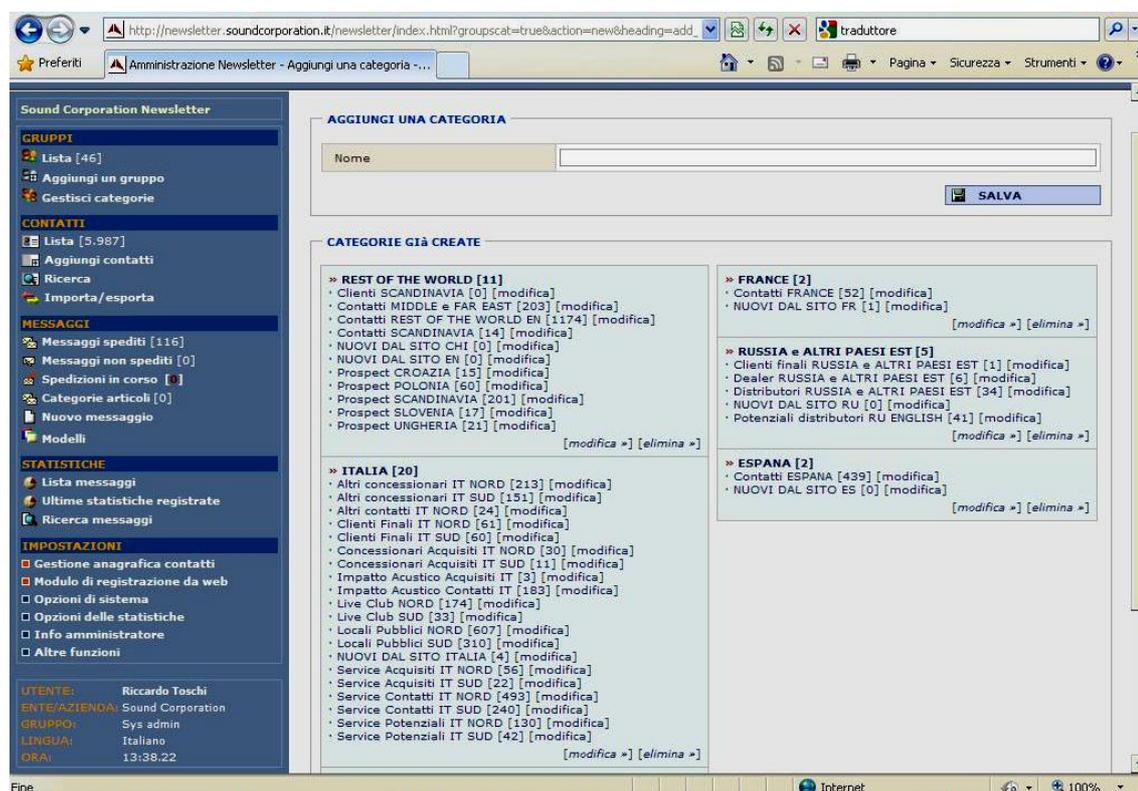


Figura 67 Screenshot dell'interfaccia del sistema di newsletter: a sinistra il menu di gestione, a destra le varie categorie di contatti

La procedura per la creazione della newsletter (al 90% opera di Matilde Giacobazzi) segue gli *step* sottostanti:

1. si sollecitano distributori, partner, clienti (quasi quotidianamente) a inviare immagini di realizzazioni rappresentative;

2. a 15 gg dall'uscita, si effettua una riunione con la Direzione Aziendale per definire i contenuti di massima (news di prodotto, eventi, distributori/clienti da premiare con la presenza, etc.);
3. si crea internamente la newsletter in italiano (attraverso un file *Publisher* che lascia ampie libertà grafiche, essendo predefiniti solo intestazione e *footer*);
4. si esportano i testi in italiano per essere inviati alle traduttrici di riferimento;
5. si inseriscono i testi tradotti in file "nuovi";
6. si esportano 6 PDF ottimizzati per il web (immagini a 150 dpi, dim. 2 MB);
7. si creano i 6 *template* d'invio (*figura 68*) in cui vi si trovano sia i PDF come link a file da scaricare che inoltre *abstract* di altre news (solitamente tre), con rispettivi *link* ai siti aziendali;
8. si inviano i *template* in lingua ai cluster di contatti;
9. si caricano i PDF nelle sezioni *Newsletter* (in lingua) del sito *corporate*;
10. dopo circa una settimana, si analizzano il tasso di ricezione (solitamente elevato, oltre il 30-35%), il numero di click effettuati e i *bounce back* (eventualmente re-inviando la newsletter). Nota: il sistema di newsletter permette l'analisi delle statistiche "per contatto", creando anche una graduatoria per numero di accessi o numero di *click*.

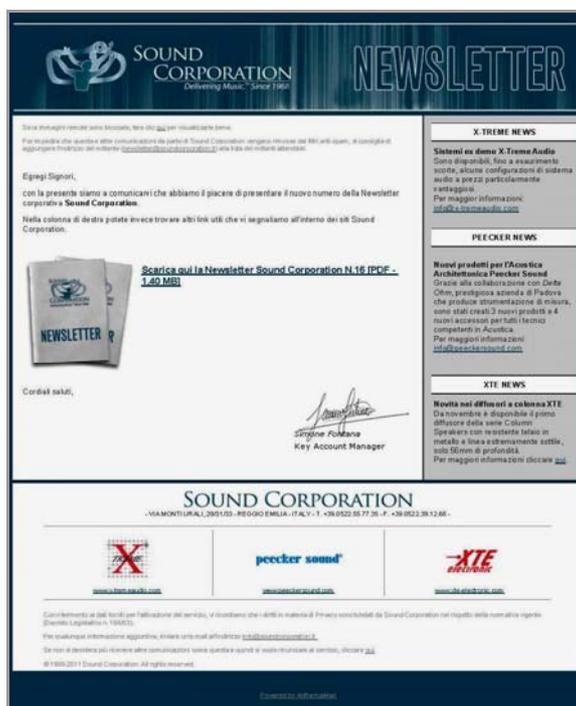


Figura 68 Esportazione di una mail con la newsletter Sound Corporation. Si notino il “tastone” per scaricare il PDF (a sinistra) e le altre news (a destra)

Infine, una delle scelte strategiche effettuate dal sottoscritto nel momento di studiare la configurazione definitiva della newsletter è stata quella di procedere realizzando un PDF non allegato alla mail - a rischio eliminazione da parte dei *client* di posta -, ma come link a file da scaricare. Questa soluzione, confrontata con il semplice invio di una pagina HTML o XML, presenta lo svantaggio del richiedere un *click* da parte dell'utente per accedere al vero contenuto del messaggio, ossia il PDF da scaricare (ben visibile nella *template* della newsletter). Tuttavia i vantaggi sono molteplici, fra cui una maggiore flessibilità grafica (che rende i contenuti sempre dinamici e appetibili, mantenendo alto il tasso di ricezione), una perfetta resa alla stampa (i PDF sono creati in formato A4 e sono costituiti da più pagine per un'ottima ricchezza di contenuti) e la possibilità di conservare uno storico delle newsletter inviate, pubblicandole su web (questo ha reso possibile anche la redazione di una sorta di "giornale Sound Corporation" semplicemente stampando tutti i PDF inviati, strumento ideale nella comunicazione del distributore verso l'*end user*). Infine, occorre notare che anche le classiche newsletter a pagina HTML o XML dovrebbero rappresentare un portale per l'accesso a contenuti "depositati" sui siti web aziendali e quindi richiedenti anche essi almeno un *click* da parte dell'utente!



Figura 69 Le pagine (tre) del primo numero della newsletter Sound Corporation, datata Ottobre 2008

12.9 La figura degli X-Treme Partners

Fra gli strumenti di marketing “non convenzionali”, senza dubbio merita un posto di riguardo la figura degli “X-Treme Partners”. Nati da un’idea di Carlo Rossetti dell’agenzia di comunicazione e stampa Litocolor, gli “X-Treme Partners” possono essere definiti come dei veri e propri *audiophiles* senza compromessi: clienti rappresentativi verso i quali l’azienda ha intrapreso un percorso di forte *relationship* tecnica-commerciale con la quale ci si prefigge di superare il concetto di vendita *spot* avviando una più stretta e vantaggiosa collaborazione per entrambi i soggetti coinvolti.

Occorre affermare fin da subito che quest’iniziativa concerne la *business unit* X-Treme, in quanto la tipologia di clientela è costituita da quelle organizzazioni B2B che, se opportunamente stimolate, hanno più possibilità di crescita da un anno all’altro: infatti, l’*up selling* o *cross selling* dei prodotti Sound Corporation è un obiettivo certamente più alla portata delle *rental company* o agenzie di spettacolo clienti di X-Treme, rispetto ai proprietari di locale o agli enti pubblici, clienti rispettivamente di Peecker Sound e XTE (in questi casi, gli sforzi dello staff aziendale sono più concentrati verso l’Assistenza clienti).



Figura 70 Pagina di presentazione del sito web X-Treme dedicata ai Partners: selezionando una regione si accede alle organizzazioni in essa presenti

Su richiesta della funzione Marketing, Sound Corporation ha creato un appuntamento annuale (denominato *Sound meeting*) nel quale, oltre a mostrare le novità a catalogo, viene consegnato il prestigioso riconoscimento di “X-Treme Partner” alle aziende/clienti (distributori, *rental company*, agenzie di spettacolo, etc.) più meritevoli, quelle che hanno riposto la loro fiducia nei prodotti e nei servizi X-Treme. Si tratta di organizzazioni costituite da professionisti della musica, installatori/utilizzatori dotati di superiori conoscenze tecniche di acustica e di impiantistica volta a una riproduzione fedele del suono sia al chiuso che in ambienti aperti.

Inoltre, l’iniziativa è stata pubblicizzata mediante una pagina pubblicitaria sulle riviste italiane (*Backstage* e *Sound&Lite*) il cui *pay off* recitava “*Create your success...*” (vedasi *figura 71*); allo stesso tempo, l’*advertising* aveva anche come obiettivo quello di fornire un’ottima visibilità alle aziende clienti nei confronti dei lettori abituali di tali riviste (nome e riferimenti, compreso il numero telefonico, sono stati inseriti nella pagina in oggetto).

X-TREME

Create your success...

Voi

- Visione
- Idee
- Knowledge
- Esperienza

Noi

- Sistemi modulari e robusti
- High quality components
- No accessories, all included
- Garanzia 10 anni

X-TREME Partners

<p>ESABINO 02/97111111 • 02/97111111</p> <p>DI MARCHI SERVICE 02/97111111 • 02/97111111</p> <p>INNOVATION 02/97111111 • 02/97111111</p> <p>ALAN MUSIC SERVICE 02/97111111 • 02/97111111</p>	<p>DI MARCHI SERVICE 02/97111111 • 02/97111111</p>	<p>DI MARCHI SERVICE 02/97111111 • 02/97111111</p>	<p>DI MARCHI SERVICE 02/97111111 • 02/97111111</p>
---	---	---	---

www.x-tremeaudio.com

Figura 71 La pagina pubblicitaria con indicazione degli X-Treme Partner apparsa sulle riviste specializzate italiane

Ma la creazione degli X-Treme Partners non significa solamente “premiare i clienti più significativi”; in Italia, la creazione di queste figure ha costituito la base per un’importante proposta commerciale riassumibile in questi termini: diventare “X-Treme Partner” significa anche poter contare sul gruppo Sound Corporation qualora l’impianto audio acquistato non sia sufficiente per realizzare eventi di grandi dimensioni.

In sintesi, Sound Corporation si impegna a farsi carico dell’*upgrade* (o, meglio, del *trading up*) dell’impresa partner, senza alcun costo aggiuntivo per la stessa. Questa pensata ha contribuito molto alla vendita di sistemi audio X-Treme modulari e, quindi scalabili, come i sistemi line array attivi o passivi.

Fuori dai confini domestici una proposta di questo genere non è realizzabile per l’eccessivo costo derivante dal trasporto (e successiva resa) dei sistemi audio, per cui l’evoluzione internazionale di questo progetto si è tradotta nella ricerca di nuovi distributori e nell’evoluzione dei distributori attuali verso una relazione più solida e proficua con il gruppo Sound Corporation, come descritto nel paragrafo successivo.

12.9.1 Il programma “Become a dealer”

Come si può vedere nella sezione del sito aziendale dedicata alla rete distributiva internazionale (*International Dealers Network*), essendo X-Treme un *brand* emergente nel settore dell’audio professionale per *touring e concert sound systems*, esistono alcuni paesi, anche nelle zone più industrializzate del pianeta, che, pur presentando installazioni (e quindi clienti) rappresentative, non sono coperte da agenti/distributori mono o pluri-mandatari legati da contratti esclusivi con l’azienda.

Nello schema sottostante sono state riportate alcune macro iniziative, idee, proposte che X-Treme offre (*benefits*) e pretende (*duties*) dai suoi distributori operanti nei vari paesi del mondo; parecchi distributori hanno già intrapreso queste iniziative, giungendo velocemente (anche dopo soli 2 anni dall’inizio della collaborazione) al *livello III* e ricavandone un enorme successo sia nell’ambiente esterno alla loro organizzazione (dal punto di vista dell’immagine e dei rapporti con la clientela) sia in quello interno (*core competence* tecniche e motivazione del personale).

Inoltre è mostrato come sia possibile raggiungere vari livelli di *partnership* partendo da iniziative standard per gli operatori del settore audio (come l’invio di cataloghi e/o materiale promozionale), per giungere a un elevato grado di integrazione operativa (partecipazione a fiere) e tecnologica (condivisione di programmi).

LIVELLO	PARTNERSHIP	BENEFITS	DUTIES
Level I	LOW	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cataloghi, brochure, manuali e documentazione tecnica</i> in inglese. 2. <i>Gadget e materiale promozionale</i> gratuito. 3. <i>Corsi tecnici e commerciali</i> presso l'<i>headquarters</i> tenuti dai responsabili delle varie funzioni Sound Corporation. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzazione di un <i>sito internet</i> dedicato alla promozione dei prodotti e del marchio Sound Corporation (o presenza sul proprio). 2. <i>Demo Room</i> dimostrativa con almeno una configurazione di sistema per ogni linea (Linear Source Array, Classic line, Deflector line, etc.). 3. Creazione e condivisione di una banca dati (<i>sales list</i>) con indicazioni di potenziali clienti nel territorio di appartenenza.
Level II	MEDIUM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura di un contratto di credito o <i>leasing</i> per poter acquistare con delle particolari modalità di pagamento agevolate e flessibili. 2. Partecipazione di Sound Corporation (staff commerciale) a <i>fiere</i> di settore nel paese d'origine del distributore. Qualora non vi fossero manifestazioni specializzate del settore audio nel paese d'origine, si valuta la possibilità di organizzare un evento "su misura". 3. Organizzazione di <i>seminari</i> tecnico-commerciali nel territorio del distributore col fine di "crescita tecnica" ed eventuale presentazione nuovi prodotti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzazione dei cataloghi e brochure tecniche <i>in lingua</i> (su questo punto Sound Corporation spesso partecipa alle spese). 2. Allestimento di un sistema di diffusione sonora "<i>on the road</i>" che sia in grado di effettuare una prova d'ascolto presso clienti. 3. Individuazione e nomina di <i>sub-dealer</i> che operino nelle maggiori città del paese con lo scopo di ottenere una presenza capillare sul territorio.
Level III	HIGH	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sponsorizzazione</i>, tramite attrezzature idonee, di eventi, manifestazioni, etc. per la promozione del marchio e della collaborazione fra le due realtà. 2. <i>Allineamento delle tecnologie audio</i>: fornitura di strumenti hardware e software per il calcolo, la simulazione e la progettazione di sistemi di sound reinforcement. 3. Partecipazione del distributore, a spese di Sound Corporation, alle <i>fiere internazionali</i> organizzate dall'azienda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Previsione e determinazione, con l'aiuto dello staff commerciale export Sound Corporation, di un <i>budget annuale d'acquisto</i> da rispettare. 2. <i>Pubblicità</i> su riviste di settore dedicate, con termini e modalità da concordare caso per caso. 3. Creazione di una <i>rete commerciale</i> (sub-dealers di tipo <i>gold</i> o <i>silver</i> e clienti rappresentativi) su tutto il territorio.

12.10 La guida interattiva XT4U

L'iniziativa di gran lunga più originale pensata dal sottoscritto negli anni come *Marketing Manager* per Sound Corporation è certamente la realizzazione del “consulente virtuale” XT4U.

XT4U (acronimo fonetico di “*X-Treme for you*”) è una guida interattiva dotata di una propria - rilevante - sezione del sito X-Treme e avente il compito, appunto, di orientare il navigatore del sito web in oggetto fino alla proposta di una configurazione di sistema in formato PDF scaricabile (anche in questo caso ci si rivolge alla *business unit* “di punta” del gruppo Sound Corporation).

L'idea di questo *widget*¹¹⁰ sui generis ispirato (graficamente) al piccolo e simpatico robot *R2-D2* di *Guerre Stellari* è nata dall'aver compreso le difficoltà di un cliente potenziale al primo approccio col sito X-Treme: egli infatti si trova di fronte (nonostante i filtri per la selezione delle linee di prodotti e le tabelle comparative) a circa 75 differenti modelli di diffusori divisi in 8 diverse serie, senza contare il software e l'elettronica di controllo.

In più, anche avendo un'idea della tipologia di impianto audio necessaria, resta il dubbio della miglior configurazione di sistema - completa di amplificatori, processori e accessori, insomma: perfettamente funzionante - per sonorizzare un determinato evento o uno spazio all'aperto o al chiuso. Tali configurazioni sono presenti sul sito, ma ovviamente si trovano nella sezione dedicata all'interno di ciascuna linea di prodotti per cui non è pensabile che un utente standard le possa vagliare tutte (nei circa 2 minuti di permanenza media sul sito, aggiungo).

La realizzazione pratica tramite interfaccia web di un'idea del genere ha sostanzialmente comportato le seguenti attività operative:

1. un paio di riunioni “fiume” con la rete di vendita per classificare le varie tipologie di clientela e preparare le configurazioni di sistema;
2. autentiche interviste con il Direttore Vendite per simulare le domande della guida virtuale XT4U;
3. la creazione di un “albero” con i vari percorsi domanda-risposta (in 4 lingue);
4. la “traduzione” dell'albero in un'interfaccia CMS (e quindi modificabile).

¹¹⁰ Vedasi: <http://it.wikipedia.org/wiki/Widget>.

Nota: le due intelligenti trovate per una semplice implementazione sono state: assegnare una precisa numerazione a ciascuna “foglia” (ad es. 1.2.2.4 significa che il cliente di tipo 2 ha scelto, alla domanda 2 l’opzione 4) e realizzare un archivio web con tutte le configurazioni cui “punta” ciascuna pagina finale. In questo modo, in pochi passi è sempre possibile ritrovare la pagina esatta associata a una determinata “foglia” dell’albero e quindi modificarne i contenuti oppure creare un nuovo “ramo” se, per esempio,

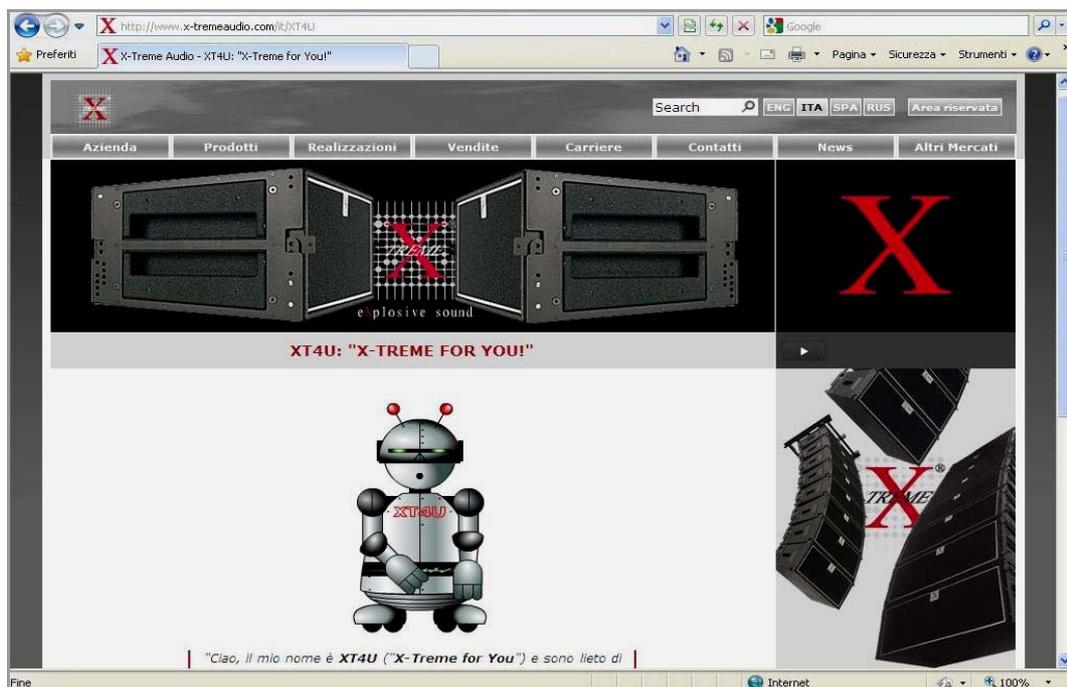


Figura 72 La pagina iniziale della sezione del sito X-Treme dedicata al robottino XT4U

Ovviamente, come afferma lo stesso XT4U, “lui non è infallibile”, per cui a ogni passo si invita sempre a riferirsi a un membro dello staff commerciale X-Treme e/o a visitare un’altra pagina del sito per maggiori informazioni (come nel caso degli X-Treme Partners), mentre al termine delle domande è posto:

- a) un modulo di contatto, se presente un PDF con la soluzione di sistema “ottimale” a fronte delle risposte dell’utente;
- b) un link se le informazioni richieste si trovano in un’altra sezione del sito;
- c) un *form* o una mail di riferimento aziendale se le esigenze sono molto “complesse” (come un documento d’impatto acustico, consulenze o richieste di assistenza tecnica).

In figura 73, sono rappresentati, in sequenza, tutti gli *screenshot* riferiti a un cliente di tipologia 1 (su 10), ossia una *rental company*, interessata a sistemi a line array (stato dell'arte) per sonorizzare eventi all'aperto di medie dimensioni (piazze, etc.) senza la necessità di un consistente *punch* per le frequenze basse. In questo caso, la soluzione fornita dal “configuratore” XT4U è un sistema X-Treme MISI™ attivo.

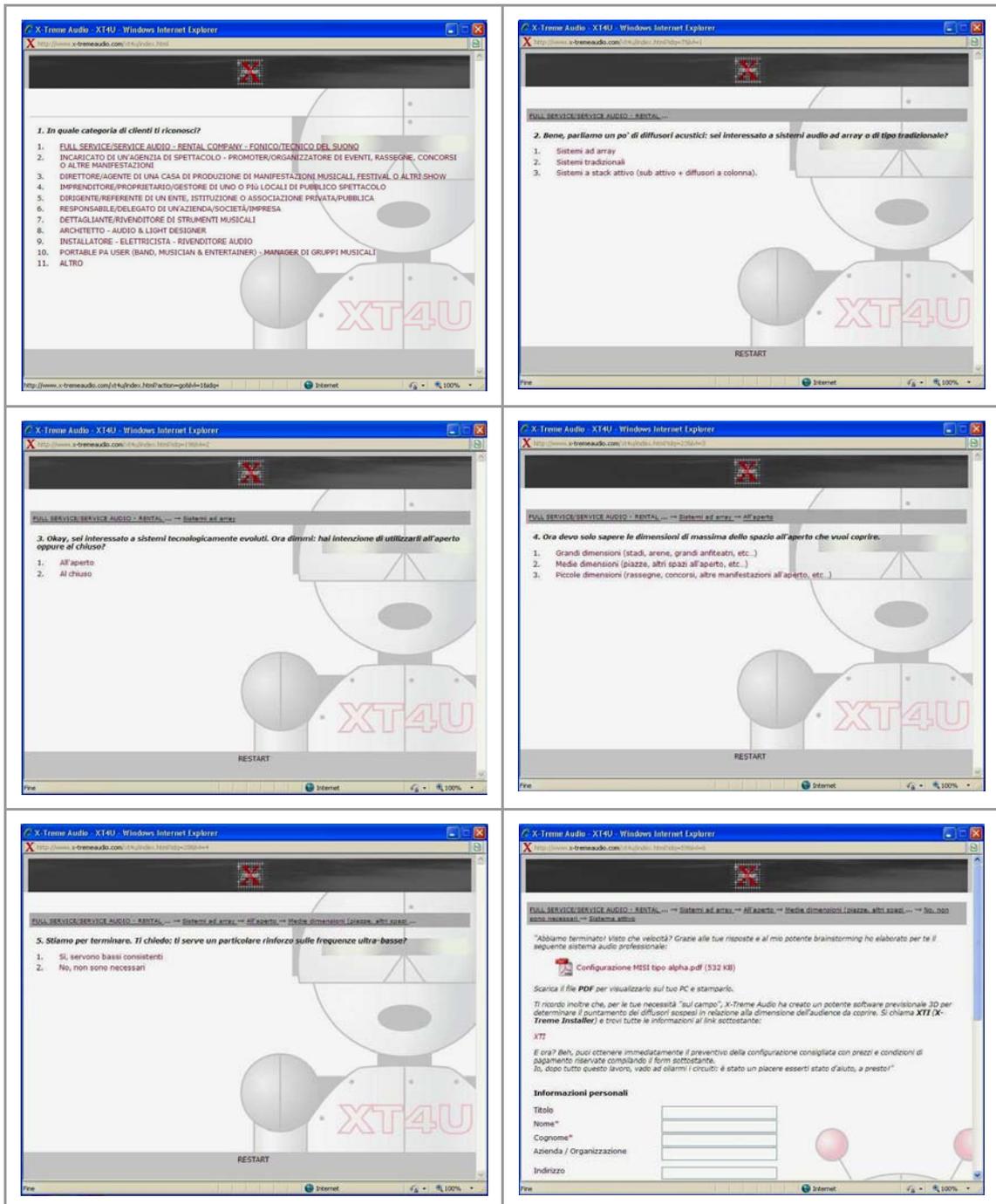


Figura 73 I vari step fino alla proposta di una configurazione di sistema (in questo caso, il cliente “di partenza” selezionato è un service e, al termine del percorso, gli viene consigliato un sistema con *line array* attivi)

Il risultato di questo ingegnoso progetto, a circa 4 anni dalla sua implementazione, è stato un inaspettato flusso di clienti potenziali proveniente dal sito. Per poter gestire al meglio quest'enorme mole di nuovi contatti (stimati in oltre 200 complessivi nelle 4 lingue del sito X-Treme) è stato necessario ricorrere alla definizione di nuove procedure (raccolte in un file PDF); esse coinvolgono quotidianamente il *front office* e la segreteria (che ricevono i messaggi giunti dal robottino¹¹¹, rispondono con solerzia al cliente grazie a lettere di risposta pre-impostate e inseriscono i suoi dati nel database aziendale), la Direzione Aziendale (per assegnare il nuovo contatto a un commerciale di riferimento) e la forza Vendite (che si prende in carico la richiesta partendo dai dati ricevuti dal *front office* contattando il cliente attraverso le mail aziendali personali).

Attenzione: copiato da molti prestigiosi competitor, una delle forze dell'XT4U è che le domande proposte all'utente sono molto semplici e immediate e non richiedono conoscenze tecniche particolari se non quelle delle dimensioni (in termini di metri quadri o di numero di persone) dell'evento da realizzare o della pista da ballo da sonorizzare o della disponibilità di un tecnico del suono o di un mezzo di trasporto per l'impianto audio.

Un'ultima considerazione: l'XT4U è stato molto utile anche dal punto di vista interno sia nell'attività di razionalizzazione e posizionamento della gamma (le alternative nella scelta di una soluzione piuttosto che un'altra alle domande "poste dal robottino" indicano ridondanza dell'*output*), sia nel coadiuvare l'attività dei commerciali presentando soluzioni (cioè configurazioni di sistema) a contatti diretti; ovvero spesso i commerciali meno esperti invitano i clienti a "chiedere al robottino" prima di formulare una proposta concreta.

Quest'utile guida interattiva è di fondamentale importanza ancor di più per i distributori (nota: quelli russo e spagnolo possono contare anche sull'intera sezione nella loro lingua madre, oltre che in inglese), i quali possono contare sul robottino virtuale XT4U sia come "fornitore di contatti" (inviati dall'*headquarters* Sound Corporation, qualora provenienti dalle zone di competenza dei *trade* in questione), che come consulente *online* a disposizione 24 ore su 24 per orientare gli *end user* verso la configurazione audio ideale per le loro necessità.

¹¹¹ Il robottino XT4U è stato dotato di una propria mail (xt4u@x-tremeaudio.com) dalla quale giungono in azienda i messaggi raccolti dai moduli di contatto presenti nelle numerose foglie del processo; tali mail contengono, oltre ai dati anagrafici dell'utente, il *path* effettuato dall'utente e l'eventuale configurazione di sistema cui è interessato.

13. Prodotto nuovo-mercato attuale (*Product Development*)

Spostandosi nel quadrante in basso a destra della *Matrice di Ansoff*, si opera sui mercati *attuali* con prodotti *nuovi* e quindi si parla di *sviluppo del mercato attraverso il prodotto*. Qui si aprono due possibilità:

- a) offerta di prodotti nuovi per l'impresa ma non per il mercato;
- b) offerta di prodotti nuovi sia per l'impresa che per il mercato.

Nel caso a), l'impresa amplia la propria gamma di offerta con prodotti su cui non ha ancora sviluppato esperienza tecnologica però tipici del mercato in cui ha scelto di operare - un esempio calzante nel caso aziendale Sound Corporation è quello della produzione di diffusori in plastica¹¹². Le possibilità sono molto ampie: si va dall'aggiunta di nuove funzionalità al prodotto esistente, all'espansione della linea di prodotti con aggiunte verso l'alto o verso il basso della gamma all'interno della stessa categoria di bisogni.

Nel caso b), si tratta di gestire prodotti che il mercato di riferimento dell'azienda conosce per la prima volta e solitamente gli investimenti - e i rischi - sono superiori. La letteratura in merito all'innovazione e, in particolare, al rapporto fra essa e il sistema socio-tecnico o la cultura aziendale è ampia, ma quando si possiede una solida R&S e si è strutturati per divisioni di prodotto - come nel caso di Sound Corporation - questa strategia è una scelta obbligata.

Il paragrafo seguente tratterà proprio di questo caso: la serie *Double Array* (e la sua recente evoluzione) è diventata un punto di riferimento per il *sound reinforcement* in installazioni fisse con problemi di inquinamento acustico e contenimento del rumore.

13.1 L'innovazione tecnologica in Sound Corporation: la serie Double Array

13.1.1 La nicchia di mercato

All'inizio dell'estate 1998, Sound Corporation disponeva di oltre 100 installazioni fisse, fra Italia e Estero, in quelli che sono comunemente chiamati "locali estivi", cioè con questi due termini apparentemente in contrasto fra loro si indicano quei *dance club*, *music pub*, *night club*, etc... in cui, nella stagione calda si offre la possibilità al pubblico di ballare e divertirsi all'aria aperta.

¹¹² La persistente richiesta di questa tipologia di diffusori posizionati nella fascia di primo prezzo da parte dei distributori Sound Corporation (in particolare di quello Spagnolo e Russo) è stata oggetto di numerose discussioni e attriti fra la funzione Marketing (favorevole al progetto) e la Direzione (contraria).

Nella fase iniziale, quindi, del consueto processo di Assistenza Clientela che ogni anno si svolge in concomitanza alla riapertura di tali locali, i tecnici e gli ingegneri Sound Corporation si trovavano ad affrontare due situazioni non massimamente gradite:

- 1) i proprietari e/o gestori dei locali si lamentavano continuamente degli scarsi volumi misurati - e percepiti - in corrispondenza della pista da ballo; tali volumi di pressione sonora scontentavano sia i *deejay*, decisivi per il successo di una serata, sia il pubblico pagante, abituato alle alte emissioni dei grandi impianti di riproduzione sonora presenti nei locali “invernali” al chiuso;
- 2) gli stessi gestori, allo stesso tempo, dovevano affrontare le continue lamentele delle persone residenti nelle vicinanze del locale; esse risultavano disturbate dai livelli di emissione degli impianti audio: il “vicinato” del locale si appellava a un vecchio *Decreto Provvisorio del Consiglio dei Ministri* (D.P.C.M.) che, nel 1991, aveva regolamentato i massimi livelli di emissione sonora, fissando dei valori estremamente vincolanti e restrittivi per una riproduzione musicale coinvolgente.

Nota: ora tutti i numerosi D.P.C.M. successivi e le Normative in materia di acustica sono raccolti nella famosa *Legge Quadro 447*, che comprende, tra le altre, anche la Legge 626 sulla sicurezza nell’ambiente di lavoro.

La situazione era a un livello di criticità elevato e l’azienda per ovviare a questi problemi ricorreva a soluzioni di compromesso consistenti in:

- a) installazioni di *impianti tradizionali* a corta gittata disposti “a pioggia”, cioè con il piano principale dei diffusori parallelo al suolo (vedasi *figura 74*); questa disposizione sottopone gli altoparlanti a sollecitazioni stressanti;

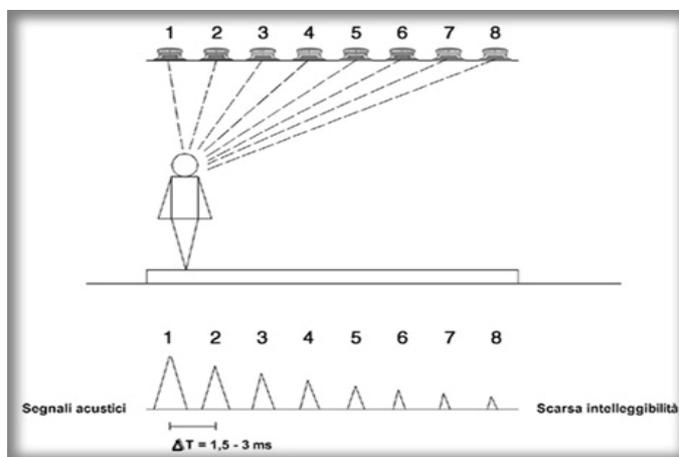


Figura 74 Schema di pista con diffusori “a pioggia”

- b) rinuncia all'uso dei *subwoofer* per la frequenze basse (con grande disappunto dei *deejay*);
- c) utilizzo di barriere acustiche, dopo studi di consulenza acustica, realizzate in materiale isolante e fonoassorbente (come *Celenit*, *Eraclit*, *Calibell*), con grande disappunto dei proprietari per l'alto costo del lavoro;
- c) realizzazione di strutture di sospensione dei diffusori in materiale ad alto assorbimento elettroacustico (come il cemento armato), con grande disappunto degli architetti progettisti del locale poiché esse penalizzavano la vocazione "estiva" del club.

Il *top management* dell'azienda decise che lo stato delle cose andava profondamente cambiato e occorreva una soluzione ai problemi sopra citati del tutto unica e innovativa. Tale soluzione doveva consistere in un *sistema a radiazione controllata*, in grado di *concentrare l'emissione sonora in un ambiente estremamente limitato e circoscritto*.

La direzione aziendale mirava dunque a realizzare un prodotto che avesse un triplice obiettivo:

- 1) *primo*, si desiderava risolvere in modo definitivo i conflitti/contrastati visti sopra e quindi accontentare una grossa parte della clientela Peecker Sound (dal momento che gran parte dei gestori dei "locali estivi" possedeva anche *dancing hall* tradizionali al chiuso);
- 2) *secondo*, si dovevano rispettare scrupolosamente le restrittive normative vigenti in fatto di inquinamento acustico;
- 3) *terzo*, ci si augurava di poter acquisire una nuova quota di mercato installando i nuovi prodotti nei nascenti *dine & dance club* (persone che cenano accanto a persone che ballano) o gli *hotel* con *night club* al loro interno, fino (e a ciò non si pensava all'inizio!) alle *navi da crociera* (aventi il salone delle feste a ridosso delle cabine).

Si vedrà nel seguito come tutti e tre gli obiettivi siano stati raggiunti e sia stato realizzato inizialmente un prodotto (*AS 120 Crossfire*) e poi una serie di prodotti (*Double Array Series*) che, protetta da brevetto internazionale *N.01280080* registrato presso l'*European Patent Office*, ha contribuito a consolidare la posizione della *business unit* Peecker Sound fra le aziende leader del segmento del *club sound*.

13.1.2 “Musica dentro, fuori silenzio”

Il fine ultimo di questo progetto Peecker Sound è quello di realizzare impianti sonori con altissima dinamica nella pista da ballo, medi livelli sonori nell'area immediatamente circostante e *Laeq* modesti ai confini del locale. Inizialmente si sentiva la necessità di un sistema di questo tipo soprattutto negli impianti all'aperto, mentre ora anche al chiuso le più recenti disposizioni di legge impongono severi limiti di livello acustico.

Tutti gli altoparlanti del mondo hanno la caratteristica di dirigere abbastanza bene il suono in gamma media e alta (voci, strumenti solisti), ma quasi nulla possono in gamma bassa (da 20 a 500 Herz).

Le basse frequenze si propagano in ogni direzione senza alcun possibile, apparente controllo. Se ci si mette dietro un subwoofer, si ascoltano gli stessi bassi come se si fosse alla stessa distanza davanti: a causa di tutto ciò nei tradizionali impianti sonori per discoteca la differenza tra il livello in pista e quello fuori risulta davvero ridotta e costringe i controllori ad abbassare il volume. Gli effetti di questo intervento si rivelano, a lungo andare, terribili e disastrosi: la gente non va più a ballare, poiché perde il gusto fisico del suono e i locali si svuotano solo per rispettare tutte le regole attualmente in vigore!

Come dirigere il suono?

Il solo, antico, metodo per controllare la radiazione delle onde sonore è quello di realizzare, davanti al *driver* delle frequenze alte, un sistema di adeguate dimensioni.

Ora, tutti gli addetti ai lavori conoscono le trombe acustiche, ma è quel termine “adeguate” che insospettisce un poco: infatti, una tromba, per lavorare bene a 1.500 Herz, deve possedere una bocca di 48 cm ed essere lunga 13 cm; un sistema analogo che scenda anche solo a 150 Herz dovrebbe avere dimensioni 10 volte superiori.



Figura 75 Schizzo di pista con diffusori tradizionali

Si è rappresentato in *figura 75* come si presenta una pista da ballo con diffusori a tromba. Si può notare come l'unico mezzo per contenere il suono in pista è quello di orientare con un angolo, fra la normale al suolo e il baricentro del diffusore, opportuno i dispositivi a tromba. Può sembrare inverosimile, eppure, fino a ieri, era l'unico mezzo per indirizzare in pista le basse frequenze.

Ma oggi? Oggi sono stati realizzati i sistemi *AS 6 - AS 60 - AS 120 - AS 180 Crossfire*: sviluppati in anni di ricerche specifiche, sperimentati in decine di diversi impianti all'aperto e al coperto, brevettati in tutti i paesi della comunità europea, questi particolari diffusori hanno rivoluzionato i principi stessi della sonorizzazione.

Essi costituiscono un'autentica innovazione assoluta per il mondo dell'acustica poiché sconvolgono i classici parametri di riferimento su cui si basa il modo stesso di ragionare dei tecnici tradizionali.

Il principio è quello di un *doppio array* di altoparlanti uguali capaci di creare sfasamenti fuori asse tali da attenuare di almeno 10 dB la variazione sonora nelle aree non interessate, mantenendo inalterati i suoni e le sensazioni in pista.



Figura 76 La linea di prodotti Peecker Sound Double Array Series

In conclusione, non servono dati specifici per misurare il successo di questi prodotti: la serie Double Array è stata per oltre 10 anni un punto di riferimento innovativo per controllare l'emissione sonora in aree limitate e ha costituito la serie a maggior margine di contribuzione di tutte quelle del gruppo Sound Corporation.

13.1.3 L'evoluzione della Double Array: i moduli AS16MH a AS4L

La nuova sfida del dipartimento R&S Sound Corporation è stata quella di creare un sistema modulare a campo sonoro controllato costituito da *due* elementi base (il diffusore stereo “full range” AS16MH per la riproduzione delle frequenze medio-alte e il woofer AS4L per quelle basse). Questi due moduli sono in grado di contenere il suono come i suoi “fratelli maggiori” (i diffusori AS6, AS60, AS120 e AS180), ma presentano dimensioni (58x58 cm, ideali per una facile integrazione nella struttura portante di qualsiasi controsoffitto standard) e pesi (sotto i 25 Kg) estremamente contenuti, così da rendere l’installazione non solo rapida e sicura ma anche adatta per manifestazioni itineranti, come richiesto dalle *rental company*.

L’effetto di confinamento sonoro (rapporto tra i livelli sonori al di sotto del diffusore e a definite distanze da esso) diminuisce con l’aumento delle unità impiegate (la configurazione minima è costituita da 1 modulo per tipo), mantenendosi comunque a livelli molto più bassi rispetto a sistemi audio di tipo tradizionale.

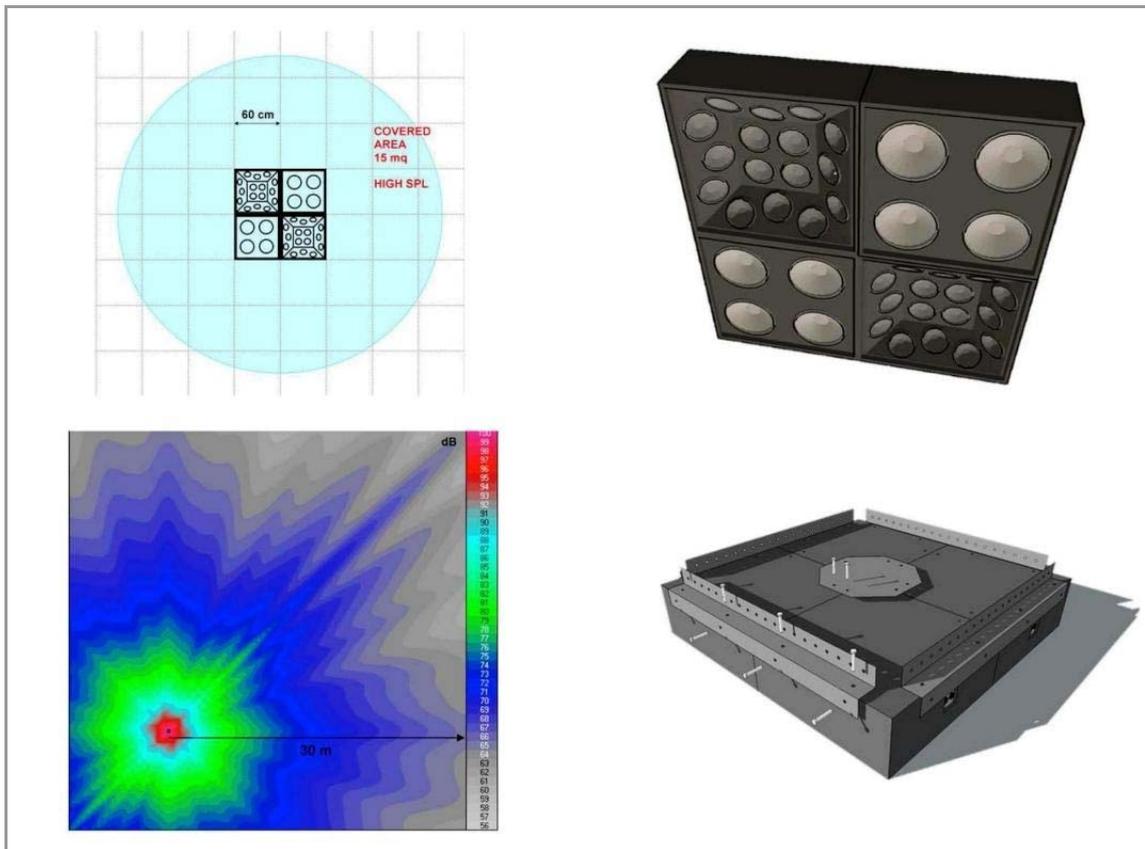


Figura 77 Due+due moduli AS16MH e AS4L in configurazione concentrata (moduli affiancati) con relativa mappa della distribuzione del livello di pressione sonora (in dB)

14. Prodotto attuale-mercato nuovo (*Market Development*)

Se si opera su mercati *nuovi* con i prodotti *esistenti*, allora si parla di *espansione del mercato*. Ciò si realizza:

- a) affrontando segmenti nuovi per l'impresa;
- b) presentandosi su nuovi mercati geografici, con presenza diretta o attraverso agenti/distributori;
- c) utilizzando nuovi canali di distribuzione;
- d) promuovendo nuovi usi del prodotto.

Di seguito, si conclude il percorso di presentazione del gruppo Sound Corporation e del suo posizionamento iniziato nella *Parte Terza* e continuato al *par. 12.1*; le decisioni intraprese da parte della Direzione Aziendale su consiglio dell'Ufficio Marketing hanno portato alla configurazione di gruppo attuale e sono descritte nel paragrafo successivo.

Mentre nei paragrafi *14.2*, *14.3* e *14.4* si descrivono le iniziative realizzate coi prodotti attuali verso nuovi mercati geografici, nuovi canali e nuovi usi del prodotto (nota: queste iniziative sono state realizzate *ad hoc* per questa tesi di laurea).

14.1 Corporate Branding e Business Repositioning

Nata nel 1968, Sound Corporation ha operato, fin dai primi anni di attività, una scelta di *focalizzazione* sul segmento del *Club Sound* (vedasi *Cap. 3*) attraverso un unico marchio - quello storico: Peecker Sound, di cui si è già raccontata la genesi nell'*Introduzione*.

In particolare, si è distinta per le innovative soluzioni di *sound reinforcement* (una su tutte: la serie *Double Array*, vedasi *par. 13.1*) progettate sia "su misura" che facendo riferimento a un vasto catalogo prodotti; sempre tenendo conto delle specifiche esigenze di una clientela molto variegata che va dal piccolo *wine bar* al grande locale da ballo.

I motivi per i quali, fin dagli albori, Sound Corporation si è focalizzata nel segmento del *Club Sound* sono sostanzialmente *tre*:

- 1) la peculiare costituzione del mercato dell'*entertainment* italiano che, come ampiamente delineato nella *Parte Prima*, a partire dalla fine degli anni '70, ha visto il proliferare di un numero elevatissimo di locali di pubblico spettacolo (i quali necessitavano di attrezzature audio professionali di elevate prestazioni);
- 2) il *sistema sociotecnico* dell'azienda (*persone, tecnologie e processi*) e i nuovi canali distributivi verso questo segmento permettevano la realizzazione di grandi sistemi di *sound reinforcement* in un numero limitato di pezzi;

- 3) gli altri segmenti (a eccezione dell'*Elettronica di Consumo*) erano decisamente residuali rispetto al valore del mercato del *Club Sound*.

Col passare degli anni, tutti i tre punti sopra sono profondamente mutati: il mercato dei grandi locali da ballo non esiste più, la produzione Sound Corporation è diventata semi-automatizzata - soprattutto nella progettazione al CAD dei cabinet dei diffusori e nella creazione dei filtri di crossover -, e gli altri segmenti sono diventati sempre più importanti, soprattutto il *Concert Sound*, per i motivi descritti al par.4.2.

Il mutamento delle mode e dei gusti del “pubblico pagante”, gestioni non oculate da parte dei proprietari anche dei più importanti locali da ballo, il divulgarsi di una controcultura dello sballo e infine la scelta della clientela “più responsabile” - e quindi quella con più possibilità di spesa - di orientarsi verso numerosi prodotti sostitutivi (anche molto semplici, come un aperitivo lungo), sono i principali motivi (analizzati attentamente nel par. 4.1) del declino del segmento *Club Sound*.

A partire dal 2001, Sound Corporation, fino a questo momento nome noto solo ai clienti acquisiti come ragione sociale dei documenti di vendita (bolle d’accompagnamento, lettere di credito, fatturazioni, etc.), decide di spostare l’attenzione sui segmenti *Concert Sound* prima e *Elettromusicale* poi, ma in modo estremamente diverso. Con la creazione di una *business unit* dedicata - X-Treme Audio, vedasi par. 8.2.1 - per il *Concert Sound*, in quanto la clientela degli eventi *live*, le cosiddette *rental company*, vedeva di mal grado un marchio molto focalizzato sul *clubbing*, poiché l’ambiente dei *dance club* veniva considerato “di serie B” rispetto al difficile mondo del *touring*. Ciò è stato possibile grazie alle consolidate esperienze nel campo dell’elettroacustica e grazie a un team di Ricerca e Sviluppo davvero impareggiabile, secondo in Italia nella progettazione di un sistema a line array (in teoria si tratta di un prodotto *nuovo* nel mercato *nuovo*, ma il segmento del *touring* fa parte dell’Audio Pro).

Al contrario, per l’*Elettromusicale*, il nome Peecker Sound possedeva un notevole *brand value* da non sprecare, per cui si è deciso di creare una serie di prodotti Peecker Sound specificatamente studiata per il segmento: la *Upturned T series*, presentata al *prolight+sound* di Francoforte nel marzo 2010. Questa linea di prodotti - grazie alla sua estrema portabilità e al prezzo contenuto, uniti a un’efficienza “da prodotto di classe superiore” - ha subito conquistato sia gli utilizzatori tipici del segmento dell’Elettromusicale, ma anche gli altri clienti del mercato pro, finendo quasi per cannibalizzare le linee più economiche a marchio X-Treme.



Figura 78 La linea di prodotti Upturned T series Peecker Sound dedicata all'Elettromusicale

Ma perché progettare - e promuovere - un marchio - ovvero: “un insieme di elementi connotativi (testuali e visuali) che compongono il codice interlinguistico di una marca”¹¹³ - dedicato a una serie di prodotti, con tutte le conseguenze economiche e - ancor più importanti - di posizionamento derivanti da una scelta del genere?

Per *tre* ottimi motivi:

- 1) *produttivo*: il logo Peecker Sound - lungo e stretto - creava problemi di posizionamento fisico sui prodotti a meno di non cambiarne l'impostazione tipo ridurlo alle iniziali (infattibile perché il marchio è registrato);
- 2) *uso/applicativo*: come detto, Peecker Sound è un marchio forte (o meglio: molto conosciuto) nel segmento dei locali da ballo Italiani e non è certo questo il campo d'impiego di questa serie.
Nota: per chi gestisce un *disco pub* o *dine & dance* (ossia per la clientela consolidata), il nome Peecker Sound appare comunque nel retro dei prodotti! Il fine di questi prodotti è quello di raggiungere nuovi clienti, come i negozi di strumenti musicali;
- 3) *marketing*: il nuovo logo è perfetto per riconoscere a prima vista la serie *Upturned T*, la quale possiede delle caratteristiche uniche che “rompono gli schemi” del tradizionale diffusore Peecker Sound dotato di *woofer* e *tromba*.

¹¹³ G. Grizzanti, “Brand Identikit - Trasformare un marchio in una marca”, Cap. I, pag. 16 (2011).

Infine, dal 1992 - e quindi molto in anticipo sugli altri competitor - è stata attivata una divisione dedicata al *Public address*, avente una propria sede separata dall'*headquarters* Sound Corporation di Reggio Emilia (vedasi *par.* 8.2.3) e un proprio marchio: XTE.

Si andava delineando dunque la configurazione di Sound Corporation così come lo si ritrova nella configurazione attuale, ossia come un gruppo multimarca orizzontale ed estremamente correlato, con un'arena competitiva principalmente focalizzata sull'*Audio Professionale* e sul *Public Address*.

High Price > 15.000 W		peecker sound®				
Medium Price 5.000÷15.000 W		peecker sound®				
Low Price < 5.000 W		peecker sound®				
	Concert Sound	Club Sound	Elettromusicale	Public Address	Home Theatre	Hi-Fi
	Audio Professionale				Elettronica di consumo	

Figura 79 I segmenti *target* sui quali si focalizza il gruppo Sound Corporation (con i marchi proprietari X-Treme, Peecker Sound e XTE)

I paragrafi 14.2, 14.3 e 14.4 descrivono le iniziative realizzate, utilizzando prodotti attuali, verso nuovi mercati geografici, nuovi canali e infine nuovi usi del prodotto (nota: queste iniziative sono state realizzate *ad hoc* durante la lavorazione a questa tesi di laurea e il sottoscritto ha potuto avvalersi della sapiente - e navigata - consulenza del prof. Claudio Pitilino).

14.2 Nuovi mercati geografici: la ricerca di nuovi distributori

La prima iniziativa di marketing (e certamente quella più immediata) finalizzata alla proposta di prodotti attuali a nuovi mercati è l'espansione geografica. Per ricercare nuovi distributori in paesi non "coperti" dalla rete di vendita Sound Corporation esistente si è deciso di effettuare un'iniziativa di *direct marketing*, ossia una strategia che utilizza strumenti interattivi per raggiungere un *target* qualificato (vedasi dopo) e per ottenere una reazione immediata e misurabile, attraverso una risposta diretta.

Ora, nel caso in oggetto lo strumento utilizzato è stato quello del *direct mail*, ovvero si è deciso di inviare i supporti di comunicazione più importanti - i cataloghi commerciali e tecnici Sound Corporation - assieme a una lettera di presentazione (nell'apposita carpetta aziendale, vedasi *figura 80*) a un gruppo di potenziali distributori situati nelle zone (paesi) non coperte dalla rete distributiva attuale. Per cui, i paesi oggetto di questa mini-campagna, avendo il sottoscritto deciso di limitare - in una prima fase - questa proposta all'area CEE dove la copertura della rete distributiva Sound Corporation è soddisfacente, sono stati i seguenti:

- 1) AUSTRIA,
- 2) NORVEGIA,
- 3) POLONIA,
- 4) REGNO UNITO,
- 5) SLOVENIA.



Figura 80 Il mailing package inviato ai potenziali trade: si notino la carpetta Sound Corporation con la lettera d'accompagnamento e i cataloghi commerciali e tecnici

Ma come scegliere le imprese/organizzazioni oggetto della campagna? Di concerto con il prof. Pitilino, si è deciso di orientare questa proposta ai distributori operanti nei paesi di riferimento sopra indicati di tre imprese affermate: le statunitensi JBL ed Electro-Voice (descritte entrambe nel par. 4.1.1 B) e l'italiana Outline (par. 4.1.1 A).

I motivi di questa scelta sono più tecnici che strategici o commerciali, infatti nel caso di JBL si tratta, come ampiamente descritto nel *Cap. 4*, del *leader* dell'Audio e sia i sistemi X-Treme che quelli Peecker Sound si configurano perfettamente come *follower* del marchio più prestigioso del gruppo Harman. È opinione diffusa infatti che un distributore avente un raggio d'azione di un paese debba avere a disposizione sistemi audio di dimensioni, potenza, trasportabilità, etc. diversi (banalmente: uno grande, uno medio e uno piccolo) per poter coprire le variegate necessità degli eventi e delle manifestazioni da produrre: i sistemi Sound Corporation sono ideali per la fascia media.

Per quel che riguarda Electro-Voice, invece, la scelta è basata sulla natura complementare dei sistemi Sound Corporation. Infatti, il *big player* di Burnsville (controllato da Bosch Security System) non presenta a catalogo line array attivi (ossia moduli con amplificatore incorporato); una tipologia di diffusori, questa, molto apprezzata dalle *rental company* per le caratteristiche di portabilità e per il raffinato controllo integrato (tramite apposito *software*): i modelli line array attivi X-Treme sono *top seller* fra i prodotti Sound Corporation. Una nota in merito alla lingua: uno dei pro nella scelta di questi *trade* è la quasi certezza che parlino inglese, agevolando il successivo contatto *post mailing*.

Infine, un distributore Outline avrebbe potuto essere interessato a lavorare con Sound Corporation poiché, oltre alla vicinanza logistica fra le due organizzazioni, i sistemi audio dell'azienda di Flero, Brescia presentano un'impostazione progettuale molto differente da quelli X-Treme e Peecker Sound. Infatti, quelli per l'installazione fissa sono da sempre orientati alla massima efficienza sui toni medio-alti, all'opposto rispetto ai sistemi Sound Corporation che hanno fatto della pienezza delle frequenze sub-soniche la loro forza. Inoltre gli impianti per il *concert sound* del competitor lombardo hanno puntato su dimensioni molto grandi (l'ultimo nato è stato chiamato GTO, acronimo di *Grand Tour*), ovvero un concept diametralmente opposto rispetto a quello del *Mini Line Array X-Treme* (a lungo prodotto *star* della *business unit*).

In sintesi, Sound Corporation poteva vantare valide *reason why* per attivare un rapporto di collaborazione con tutte e tre le tipologie di distributori indicate sopra.

Una volta ricevuta l'approvazione della Direzione sulla scelta delle aziende-obiettivo, i successivi passi dell'Ufficio Marketing sono stati i seguenti:

1. creazione della *mailing list* tramite un file in cui, oltre ai dati anagrafici, sarebbero stati annotati tutti i successivi contatti con le organizzazioni coinvolte (vedasi *figura 81*), col fine di reportistica alla Direzione Aziendale;

		SOUND CORPORATION Delivering Music™ Since 1968.		42100 Reggio Emilia (Italy) - Via Monti Uniti, 20/31-253 Tel: +39 0522 557700 - Fax: +39 0522 391299 E-mail: info@soundcorporation.it Reg. Imp. Tel. di Modena n° 1075, Anno Scadenza C.C.I.A.A. di Reggio Emilia n° 702466 - P.I. n° 11407151007		
32	Olanda	Sound Corporation	Holland Audio Vosbeekweg, 20 7556 BS Hengelo	www.hai-nl.com	Ivo Douzi info@hai-nl.com	
33	Polonia	JBL	ESS AUDIO SP Z O.O.	www.essaudio.pl	Tel: +48 22 751 42 46	La Sign. Koleszka (che ha firmato il pacco) dice di non aver ricevuto nulla! Re-inviato un nuovo pacco e la stessa Koleszka al telefono ha detto che non sono interessati.
		EV	TOMMEX	www.tommex.com.pl	tommex@tommex.pl Tel: +48 22 853 58 02	Parlato con Lucas Kowalsky (il General Manager che era in ferie) e mi ha fornito la mail del responsabile audio Martin di cui si fida. Inviata mail.
		OUTLINE	AMBIENT-SYSTEM COMPANY LIMITED	www.ambientsystem.com.pl	ambient@ambientsystem.pl Tel: +48 58 346 51 95	Segretaria Anna ha pregato di mandare una mail: la forwarderà al responsabile Mr. Robert.
34	Portogallo	Sound Corporation	Extreme Quality Control Pol. Ind. P-29, c/Calibre, 55 - 28400 Collado Villalba (Madrid)	www.eqcaudio.com	Jomás Bonaut info@eqcaudio.com	

Figura 81 Cattura video della pagina riferita ai tre distributori della Polonia (a margine destro le note con indicazione della relazione)

2. preparazione e invio del *mailing package* tramite DHL;
3. qualche giorno dopo la conferma di avvenuta ricezione (vedasi *figura 82*) per lasciare il tempo di analizzare il contenuto del pacco, il sottoscritto ha contattato direttamente i destinatari tramite telefonata diretta. Il tono di tale azione di *telemarketing* è stato impostato sull'informalità, mentre gli obiettivi erano sostanzialmente due: presentare Sound Corporation e i suoi prodotti al potenziale *trade*, capire la situazione economico-patrimoniale e valutare il livello dell'interesse a intraprendere un'eventuale collaborazione;
4. formulazione di una proposta (non di carattere commerciale). Ora, le idee per "superare la telefonata" (che al 99% si sarebbe conclusa con l'invio di una semplice mail di contatto o con un appuntamento in fiera a Francoforte) sono

sostanzialmente due (in funzione del livello d'interesse riscontrato)¹¹⁴: nel caso di coinvolgimento moderato, la proposta consiste in un appuntamento per una teleconferenza (grazie agli innumerevoli software gratuiti, da *Skype* a *Google Video Chat*), realizzata però nella *show room* prodotti - con eventualmente anche un tecnico Sound Corporation presente - per stimolare il potenziale *trade* a venire di persona ad ascoltare i sistemi. Nel caso invece di un buon livello di interessamento, scatta l'immediato invito a visitare l'*headquarters* aziendale a spese di Sound Corporation ad eccezione del costo del viaggio: "You take the car, or the airplane, for coming to Italy and then we take care of everything else", diventa la frase topica della telefonata.

Nota: per superare i classici problemi del *direct marketing* in merito alla conoscenza dei membri del centro d'acquisto del cliente - soprattutto la figura dei *decisori* - sono utilizzati due interessanti *tool*. Il primo, pubblico e gratuito, è la pagina web contenente l'*impressum*¹¹⁵, ma purtroppo è obbligatoria solo per paesi di lingua tedesca. Il secondo è un utile *tool* messo a disposizione da DHL, compreso nell'elevato costo di spedizione; oltre alla pagina del *tracking*, è possibile visualizzare il nome di chi ha ricevuto il pacco.

The screenshot shows the DHL Tracking website interface. The main content area displays a shipment summary for Waybill: 9532036592. A red circle highlights the field 'Firmato da: GASEK'. Below the summary is a table of shipment events:

Sommaro del risultato		Waybill: 9532036592	
		Lunedì, Ottobre 08, 2012 at 13:34	
		Origine Service Area: > BOLOGNA - REGGIO EMILIA - ITALY	
		Destinazione Service Area: > WARSZAWA - WARSZAWA - POLAND	
Sommaro del risultato		Luogo	Tempo
Lunedì, Ottobre 08, 2012			
14	Spedizione consegnata - Firmata da: GASEK	WARSZAWA	13:34
13	Spedizione in consegna	WARSZAWA - POLAND	08:11
12	Spedizione arrivata - WARSZAWA - POLAND	WARSZAWA - POLAND	07:15
11	Spedizione in transito - WARSZAWA - POLAND	WARSZAWA - POLAND	06:18
10	Spedizione in transito - LEIPZIG - GERMANY	LEIPZIG - GERMANY	05:04
Domenica, Ottobre 07, 2012			
		Luogo	Tempo
9	Spedizione in transito - LEIPZIG - GERMANY	LEIPZIG - GERMANY	15:21
8	Spedizione in transito - LEIPZIG - GERMANY	LEIPZIG - GERMANY	14:55
Sabato, Ottobre 06, 2012			
		Luogo	Tempo
7	Spedizione in transito - LEIPZIG - GERMANY	LEIPZIG - GERMANY	15:23
6	Spedizione in transito - BERGAMO - ITALY	BERGAMO - ITALY	02:41
Venerdì, Ottobre 05, 2012			
		Luogo	Tempo
5	Spedizione in transito - BERGAMO - ITALY	BERGAMO - ITALY	21:29
4	Spedizione in transito - BERGAMO - ITALY	BERGAMO - ITALY	20:57
3	Spedizione in transito - BOLOGNA - ITALY	BOLOGNA - ITALY	19:52
2	Spedizione in transito - BOLOGNA - ITALY	BOLOGNA - ITALY	17:11
1	Spedizione ritirata	BOLOGNA - ITALY	15:47

Figura 82 La pagina web del DHL Tracking di un distributore (in questo caso Tommex). Si noti (cerchio rosso) l'indicazione del nome di chi ha ritirato il pacco

¹¹⁴ La prima è stata suggerita dal prof. Pitilino, mentre la seconda ha il *copyright* del sottoscritto.

¹¹⁵ Stabilito per legge dal *Telemediengesetz*, l'*impressum* è una dichiarazione obbligatoria della proprietà e paternità di un documento, che deve essere inclusa in libri, giornali, riviste e, appunto, siti web pubblicati in Germania e in altri paesi di lingua tedesca, come l'Austria e la Svizzera.

14.3 Nuovi canali distributivi: il sito di e-commerce audio Thomann.de

Internet, come accennato al *par.12.8* è il nuovo canale per eccellenza. Le scelte di Sound Corporation nei confronti del commercio elettronico sono sempre state di totale chiusura, dato il rilevante peso della rete di vendita consolidata, come detto a proposito delle promozioni (vedasi *par. 12.5*).

Essendo la parte meridionale della Germania da tempo sguarnita (il distributore che la presidiava - Maxi Top - era stato “declassato” a semplice cliente rappresentativo), su idea del sottoscritto, è stato proposto alla Direzione Aziendale di contattare il *musicstore* Thomann.de con l’obiettivo di convincerlo a distribuire *online* per i soli clienti tedeschi i prodotti a marchio Peecker Sound (quelli a marchio X-Treme sono stati giudicati troppo “complessi” per essere venduti tramite web e inoltre la funzione Vendite è tutt’ora convinta di riuscire a trovare un distributore esclusivo).

Con oltre 900 addetti e più di 4 milioni di clienti grazie alla formula “30-giorni soddisfatti o rimborsati” e a una garanzia sui prodotti di 3 anni, Thomann.de è il più grande *cyberstore* d’Europa (le pagine listate su Google sono oltre 17 milioni); nella cittadina di Treppendorf, in Baviera dispone, fra le altre *facilities*, di un magazzino di 5.500 metri quadri in cui vengono stoccati in media oltre 65.000 articoli diversi.

Dopo numerose mail e altrettante telefonate, risultava davvero difficile riuscire a contattare chi, in Thomann, avesse il potere decisionale di prendere in considerazione una proposta come quella sopra; per cui, frustrato dai continui “buchi nell’acqua”, decisi di scrivere direttamente al proprietario - e Direttore Generale - Hans Thomann. Ebbene, poco più di 1 ora dopo l’invio della mail al suo account personale - e nonostante il raffazzonato tedesco con cui era scritta la mia mail di presentazione -, ricevetti una cortese risposta dal Direttore Generale con i ringraziamenti per la mail e l’invito a contattare i responsabili d’acquisto del settore Pro Audio (vedasi *figura 83*), posti in CC.

La reazione dell’Ufficio Marketing Sound Corporation fu tempestiva: l’indomani venne preparato e inviato - tramite DHL - all’attenzione di Herr Rolf Nebel (Responsabile dell’Installation Audio Dept. - il segmento di riferimento di Peecker Sound) un pacco con all’interno tutti i supporti informativi aziendali (in analogia con quanto visto al paragrafo precedente per la campagna di *Direct Marketing*) con allegata una lettera di presentazione in tedesco (tradotta dalla madrelingua curante la versione tedesca della newsletter).

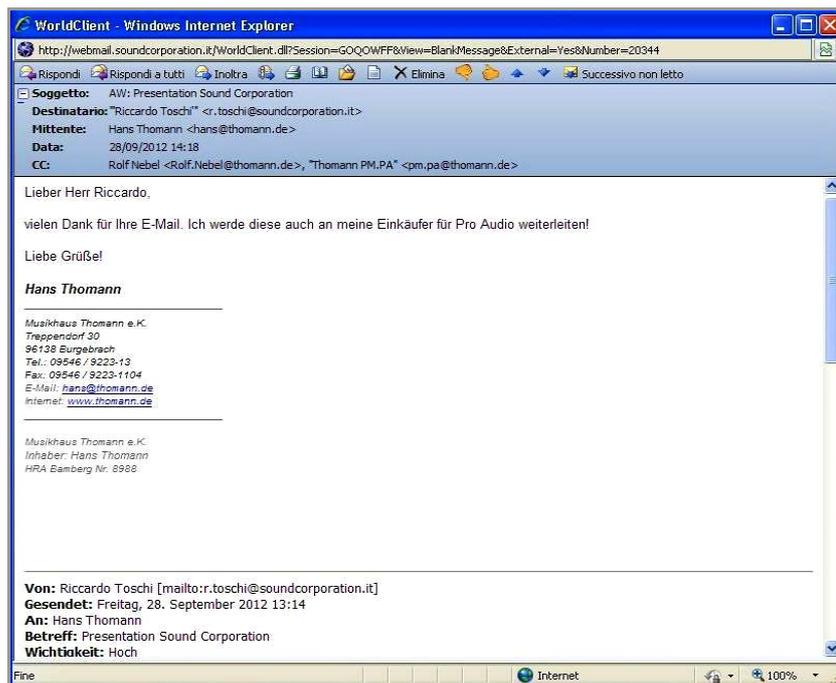


Figura 83 La mail di risposta del proprietario Hans Thomann con in CC i responsabili del settore Pro Audio

Dopo una settimana seguì la consueta telefonata: innanzitutto Rolf Nebel conosceva l'azienda poiché aveva visitato lo stand Sound Corporation a Francoforte (il commento del Responsabile fu: “*Sound Corporation products look fine and sound good*”), ma, a suo avviso il *brand* Peecker Sound non era all'altezza dei marchi più blasonati (fra i quali, con un vistosa dose di campanilismo, venne citato anche il marchio tedesco Kling & Freitag). All'indicazione, da parte del sottoscritto, delle principali iniziative di marketing oltre alla fiera, fra cui le pagine pubblicitarie su Mondodr e Pro Sound Europe il commento dall'altro capo del telefono è stato: “*It's not enough*”.

Descrivendo invece la gamma prodotti Peecker Sound - facendo riferimento al catalogo generale inviato - il sottoscritto si fermò a lungo sul *top seller* della divisione dedicata al *club sound*: l'innovativa serie *Upturned T*. Herr Nebel la pose subito in competizione con *The Pro Box Achat*¹¹⁶, una linea di prodotti simile ma in plastica e realizzata nel *far east* su specifiche dei tecnici Thomann.

In *tabella 14.1* si è redatta una comparazione dettagliata delle due linee di prodotti; naturalmente la discussione in merito alla supremazia di un sistema rispetto all'altro si è fatta subito accesa, fino all'invito da parte del sottoscritto per una prova d'ascolto del sistema UT “in trasferta” mediante conto deposito a spese dell'azienda.

¹¹⁶ Nota: in tedesco la parola *achat* significa “agata”.

Il Responsabile acquisti Pro di Thomann ha ringraziato per l'offerta, promettendo che avrebbe riferito la proposta ai propri capi, ma poi non si è più dimostrato interessato. La telefonata si concluse con la promessa di un appuntamento a Francoforte e nonostante un paio di successive *mail* di cortesia non se è fatto più nulla.

Tab. 14.1 Tabella comparativa fra la serie Upturned T Peecker Sound e la The Pro Box Achat (d'importazione) proposta da Thomann

	
	
<p>Upturned T series - Active Stack 2.0</p>	<p>The Pro Box Achat - 804/115 bundle</p>
<p>2735 Euro, IVA esclusa (21%)</p>	<p>2599 Euro, IVA compresa (19%)</p>
<p>PRO amplificatore integrato cabinet in legno (betulla) elevata potenza (colonnine di 400 W) <i>plug and play</i> portabilità leggerezza (colonnine di 9 Kg) nessun accessorio</p>	<p>PRO sistema stereo subwoofer con altoparlante da 15"</p>
<p>CONTRO sistema "mono" (ma ampia copertura orizzontale: 150°)</p>	<p>CONTRO amplificatore esterno potenza ridotta (colonnine di 300 W) cavi di collegamento peso elevato (colonnine di 16 kg) stativi "instabili"</p>

Ma quali possono essere le motivazioni per una tale chiusura?

Il Direttore Vendite Sound Corporation, relazionato in merito all'operazione, commentò: *“In certi segmenti si perde la vendita anche per differenze di 50 Euro”*. In realtà, la differenza di prezzo c'è, ma questa è una delle poche notizie confortanti dell'operazione; se, infatti, Sound Corporation riesce a produrre in Italia dei diffusori in legno a circa il 20% in più di un prodotto d'importazione significa che l'azienda è davvero efficiente.

Un cliente rappresentativo della linea Upturned T coinvolto nella vicenda - e sforzandosi di vestire i panni dell'“avvocato del diavolo” - commentò: *“La loro offerta presenta più oggetti e si comporta meglio in spazi acusticamente difficili”*. In realtà, il presentare più oggetti (come i cavi o gli stativi per sostenere le colonnine audio) mostra una mancanza di semplicità e penalizza non poco la portabilità del sistema, mentre gli spazi in cui si suona musica dal vivo o riprodotta non di forme classiche (rettangolari, quadrate, etc.) si contano sulle dita di una mano.

La realtà dei fatti, a mio avviso, è la seguente: Thomann distribuendo Peecker Sound potrebbe certamente garantirsi una marginalità superiore rispetto ai marchi “più blasonati” (il prezzo dei sistemi Peecker Sound, come detto sopra e indicato nella *tabella 14.1*, è competitivo e la *business unit* rinunciarebbe di buon grado a un delta di prezzo proprio per colmare il *gap* di notorietà del marchio e per riuscire a “entrare” nel circuito del *cyberstore* tedesco). Ma qui il raffronto economico non avviene più fra i differenti margini di un distributore di vari marchi, bensì fra il margine da rivenditore verso quello di produttore di sistemi realizzati nel *far east*; per cui la differenza risulta davvero sostanziale.

La soluzione potrebbe essere quella di ricorrere a un *trade* di dimensioni più ridotte, ma ciò porta a un paradosso: infatti proprio un distributore del peso e della forza del *megastore* bavarese avrebbe il giusto *power* per spingere un marchio non noto - in Germania! - come Peecker Sound, descrivendone razionalmente i *benefit* e sostenendone il posizionamento tecnico. Questo scenario però sopravvaluta le potenzialità dell'organizzazione bavarese, la quale, non essendo dotata di una *personal selling* preparata - dato il modello di business basato sul commercio *online* - è orientata a commercializzare i marchi blasonati nella fascia alta (senza correre alcun rischio di sorta se non quello della definizione del prezzo) e a “spingere” i propri prodotti audio d'importazione nella fascia di primo prezzo.

14.4 Nuovi usi del prodotto: Caimi brevetti

Fra le nuove applicazioni della nuova serie Double Array modulare (vedasi *par. 13.1.3*) vi sono i *public space&museum*, i negozi commerciali, i *wellness&beauty centre* e, naturalmente, il canale HO.RE.CA. Tutto ciò nelle condizioni di *sound reinforcement* “classiche”, ovvero sia una zona dedicata al *dancing* e altre invece con il programma musicale solo come sottofondo.

Il vero nuovo uso di tali sistemi modulari potrebbe, di contraltare, essere finalizzato a concentrare la riproduzione musicale solo dove richiesto - grazie all'estrema direttività di tali diffusori - ottimizzando il comfort acustico del pubblico o del personale presente. L'incontro con una realtà consolidata - Caimi brevetti - specializzata nel servire la tipologia di installazioni sopra era inevitabile; infatti Caimi brevetti opera dal 1949 nel segmento dei complementi d'arredo per uffici, spazi domestici e istituzioni pubbliche.

Siccome recentemente tale azienda ha creato una divisione, denominata *Snowsound*, finalizzata alla bonifica acustica degli ambienti chiusi mediante la produzione di pannelli composti da materiale a densità variabile, la proposta dell'Ufficio Marketing Sound Corporation era quella di unire i due sistemi per ottenere un effetto mutuo e di eccezionale efficacia.



Figura 84 Il folder di Caimi Brevetti pubblicizzante i pannelli fonoassorbenti Mitesco

L'insuccesso di questa collaborazione era prevedibile: entrambe le organizzazioni si sono rese infatti conto che un'ottima riuscita di un progetto di *sound reinforcement* rende inutile la presenza dei pannelli fonoassorbenti e viceversa (ovvero essi servono in ambienti rumorosi e/o riverberanti dove il sistema audio non è direttivo).

15. Prodotto nuovo-mercato nuovo (*Integrazione o Diversificazione*)

Quando si decide di operare sui mercati *nuovi* con prodotti *nuovi* si parla di *integrazione* o di *diversificazione*.

La prima si ha quando lo sviluppo dell'azienda si realizza estendendo la propria presenza lungo la filiera di cui si fa parte: più precisamente, con l'integrazione a monte l'impresa si spinge verso attività che riguardano il mondo dei suoi fornitori (materie prime, componenti, macchinari, etc.), mentre quando si adotta l'integrazione a valle l'impresa decide di operare nel campo dei suoi clienti (distribuzione, trasporto, servizi di assistenza, etc.).

Nel caso di Sound Corporation, l'integrazione non è mai stata nei piani della dirigenza: a monte poiché le tecnologie necessarie per la progettazione e realizzazione, ad esempio, dei componenti elettroacustici (come altoparlanti, *driver*, etc.) sono molto diverse rispetto a quelle di chi progetta l'intero sistema e richiedono risorse e competenze da specialisti. A valle invece, il processo sarebbe stato più semplice data la tipologia d'attività dei clienti (come le *rental company* o i proprietari di locali da ballo), ma la risposta è sempre la stessa: “*Non vogliamo far concorrenza ai nostri clienti*”.

Quando invece si esce dalla propria filiera, si parla di diversificazione, suddividendola in:

- a) diversificazione *correlata*, se si aggiungono linee di prodotti complementari o sinergici in quanto destinati a essere commercializzati con logiche simili a quelle dei prodotti attuali, in grado di utilizzare risorse comuni di R&S o know-how e/o capaci di realizzare economie di scala in acquisto o in produzione;
- b) diversificazione *conglomerata*, se la logica alla base è quella di ripartizione del rischio economico o di sinergia puramente finanziaria: trattasi di flussi di cassa positivi utilizzati per finanziare altri business. Questa strategia, molto in auge negli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso, è entrata in crisi a fronte di problemi sia intrinseci al modello - come la presenza di culture aziendali diverse o la mancanza di una *vision* globale - che esterni - come la crescita della concorrenza o alcune innovazioni tecnologiche che hanno richiesto elevati investimenti alle varie divisioni per rimanere competitive in mercati sempre più in contrazione della domanda.

Per Sound Corporation la strategia di crescita per diversificazione si traduce in modo operativo in una delle vere forze dell'organizzazione: il *design made to measure*. Nei due paragrafi seguenti si descrivono proprio due iniziative di diversificazione correlata¹¹⁷.

15.1 Prodotti per l'Acustica Architettonica: Delta Ohm

Delta Ohm¹¹⁸ opera da oltre trent'anni nel campo della progettazione e realizzazione di strumenti portatili e industriali per la misura di grandezze fisiche: temperatura, umidità, pressione, luce, acustica e vibrazione, velocità dell'aria, qualità dell'aria, CO, CO₂, *data logger*, microclima WBGT, analisi ambientale e analisi acque.

La collaborazione con Sound Corporation ha avuto origine dalla necessità da parte di Delta Ohm di offrire un servizio ancora più completo alla propria clientela, attraverso l'ampliamento della gamma degli strumenti e attrezzature di misurazione acustica negli edifici e dei sistemi dedicati all'acustica architettonica.

Sul finire del 2010 ha avuto luogo il primo incontro fra lo staff Sound Corporation e i responsabili di settore di Delta Ohm: ing. Roberto Martinelli e sig. Carlo Mei, rispettivamente progettista e direttore commerciale. La successiva collaborazione fra le due realtà ha portato alla creazione di prodotti innovativi, con il passaggio - in soli sei mesi - dalla fase progettuale alla consegna del primo lotto, in data 20 giugno 2011.

Attualmente Sound Corporation produce per Delta Ohm, con lotti minimi di produzione, gli articoli indicati nella tabella seguente:

1) Sorgente sonora dodecaedrica HD2050

Questo atipico diffusore costituito da 12 altoparlanti disposti su uno *chassis* dodecaedrico per la misurazione dell'isolamento acustico degli edifici era già a catalogo Peecker Sound. Gli ingegneri della R&S aziendale hanno sviluppato per Delta Ohm alcune sostanziali modifiche alla sorgente sonora (ad es. la maniglia a T per il trasporto), mantenendo la direzionalità conforme alla norma ISO 3382.

2) Subwoofer passivo HD2050.40

Subwoofer passa banda con altoparlante da 12", pensato per funzionare in abbinamento con la sorgente dodecaedrica.

¹¹⁷ Come già accennato nello studio dei competitor (par. 4.1.1), nel mercato dell'Audio la diversificazione è sempre di tipo *correlato* poiché le sinergie e i benefici sull'immagine dei nuovi prodotti dei vari *brand umbrella* sono fattori strategici.

¹¹⁸ Per maggior informazioni: www.deltaohm.com.

Il sistema composto dal subwoofer HD2050.40, dal dodecaedro HD2050 (vedasi figura 85) e dall'amplificatore digitale HD2050.20 permette di rispondere a esigenze di misura dell'isolamento precise e conformi alle norme UNI ISO.



Figura 85 La sorgente dodecaedrica omnidirezionale e il rispettivo subwoofer a pavimento

3) Amplificatore digitale HD2050.20

Questo amplificatore ad alta potenza (1250+1250W @ 8 Ohm) dispone di un equalizzatore e di un generatore di rumore bianco e rosa a controllo remoto pilotabile con un telecomando esterno. Per non influire sui livelli misurati, un controllore permette di spegnere automaticamente la ventola di raffreddamento quando si eseguono misure in ambienti silenziosi o quando si rilevano tempi di riverberazione con sorgente interrotta.

4) Sorgente sonora per isolamento di facciata HD2050.30

Diffusore ideale per generare un campo sonoro uniforme sul fronte di un edificio, offrendo un'elevata potenza di emissione in un range di frequenza esteso da 70 Hz a 20 kHz, necessaria per sovrastare un eventuale rumore di fondo; genera inoltre una distribuzione sonora uniforme soprattutto alle alte frequenze (quelle più difficili da diffondere su di un'area finita, essendo dotate di un vettore d'intensità sonora molto direttivo).

15.2 Prodotti per l'Acustica Architettonica: ESS

Electronic Sound Solutions (ESS)¹¹⁹ è un'azienda con un'esperienza ventennale nel settore elettronico e musicale che, avvalendosi di uno staff di ingegneri, tecnici e professionisti, progetta e produce apparecchi dal *design* innovativo e in grado di associare il massimo comfort di utilizzo a una strabiliante qualità sonora.

Electronic Sound Solutions è frutto dell'esperienza di Carlo "Charlie" Alberto Paterlini, il quale creò nel 1994 il marchio *Charlie Lab*, in coincidenza con l'ideazione di *Digital* (un ingegnoso *MIDI controller*). Il passo successivo fu la realizzazione nel 1995 di *Megabeat One* e nel 1998 di *Megabeat Pro*, *MIDI player* che divennero immediatamente un punto di riferimento per migliaia di musicisti e cantanti. Nel 2000, con la nuova *workstation* audio *Matrix One*, venne lanciato sul mercato l'apparecchio più evoluto e innovativo mai realizzato nel settore.

Il successo di questa piccola *start up* non è passato inosservato, portando un'azienda come ESS di Bruno Dedoro - ex presidente di COEMAR, impresa leader nel settore dell'illuminazione - a rilevare le quote di "Charlie" Paterlini, il quale continua tutt'ora la sua proficua collaborazione con l'azienda da lui avviata.

Il sodalizio con Sound Corporation è nato, su iniziativa del Sig. Bruno Dedoro, dalla necessità da parte di ESS di realizzare una nuova linea di diffusori acustici amplificati da circa 600 W, di facile trasportabilità e dal peso e volume estremamente ridotti, senza però che potenza e qualità ne risultino limitate. Nel giugno del 2009 ha avuto luogo il primo incontro fra lo staff tecnico Sound Corporation e i Sig.ri "Charlie" Paterlini e Alberto Ferrarini, progettisti ESS. La collaborazione ha portato alla nascita di APX600 e APX900 e alla consegna nel dicembre del 2009 del primo lotto di 50 pezzi per modello.

Attualmente Sound Corporation produce per Electronic Sound Solutions i seguenti articoli:

1) Diffusore acustico APX300

Diffusore acustico 2-vie con amplificatore *on board* - ideale per l'uso come monitor - di dimensioni estremamente contenute, ottima estensione e linearità della risposta in frequenza, unite a una dispersione ben controllata; il tutto porta a una percezione musicale molto piacevole sia a bassi che ad alti volumi di riproduzione sonora.

¹¹⁹ Per maggior informazioni: www.essound.com.

2) Diffusore acustico APX600

Diffusore acustico attivo in multistrato di betulla, di dimensioni e peso estremamente ridotti, di potenza e qualità inaspettate per una cassa amplificata di queste dimensioni. Una delle sue peculiarità è la presenza di due altoparlanti, per medie e alte frequenze, montati sul pannello posteriore, con la possibilità di direzionare il suono. Questo innovativo sistema permette, posizionando i diffusori verso gli ascoltatori e con l'esecutore rivolto verso il retro delle unità, di poter usufruirne anche come monitor/spia.

3) Subwoofer APX450

Subwoofer attivo per basse frequenze in grado di erogare potenze fino a 450 W a fronte di soli 10 Kg di peso. Le dimensioni e il peso estremamente ridotti lo rendono partner ideale come "portable sub" per la sonorizzazione di ambienti medi. Il pannello posteriore è provvisto dei connettori di ingresso e di uscita del segnale, da inviare ai satelliti (*rilancio*), oltre che del controllo di volume del sub.

4) Subwoofer APX900

Subwoofer attivo per basse frequenze dotato di due altoparlanti da 12" con magneti in neodimio per una potenza di ben 900 W RMS a fronte di soli 25 Kg di peso. Anche questo modello presenta un pannello posteriore (*figura 86*) con connettori di ingresso e uscita, più il controllo di volume delle frequenze basse.



Figura 86 Il retro del subwoofer mod. APX900 con serigrafia del marchio ESS

Parte Quinta

VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE DI MARKETING

In quest'ultima sezione si analizzeranno alcune delle iniziative di marketing descritte nella *Parte Quarta* e se ne raccoglieranno le valutazioni in sintetiche schede/tabelle.

Nel seguito, si incontreranno due distinte tipologie di schede/tabelle:

- a) quelle inerenti alle valutazioni delle campagne istituzionali, riferite al primo quadrante della matrice di Ansoff, in basso a sinistra (*Cap. 16*);
- b) quelle inerenti alle nuove iniziative, riferite al quarto quadrante della matrice di Ansoff, in alto a destra (*Cap. 16+1*). A differenza delle prime, in questo caso è possibile fornire anche il ritorno esatto dell'investimento. Per valutare tale ritorno si ricorre al noto indice *ROCE* (*Return On Capital Employed*),¹²⁰ che si calcola come segue:

$$ROCE = \frac{\text{Profitto}}{\text{Capitale investito}} \times 100$$

Tutte le campagne di marketing intraprese vengono valutate, tramite una semplice *scala Likert* a 5 punti, attraverso *quattro* semplici parametri: la facilità di gestione nella realizzazione dello strumento (dal punto di vista dei tempi e delle procedure necessarie), la semplicità degli aggiornamenti o della ripetitività del progetto, il costo (in termini assoluti e/o in proporzione al *budget* totale) e l'efficacia nel conquistare un cliente potenziale (*prospect*) o nel fidelizzarne uno acquisito o solamente nel *brand building*.

¹²⁰ Spesso si sente nominare il *ROI* (*Return On Investment*) per le iniziative di marketing: tale indice non è corretto poiché è un indice di bilancio (quindi con voci non rappresentanti dei flussi di cassa, come gli ammortamenti) e pure non omogeneo (al denominatore vi è un fondo derivante dallo Stato Patrimoniale).

Nota: queste valutazioni sono ovviamente soggettive, ma si basano sul riscontro diretto (*feedback*) che, negli anni, il sottoscritto ha ricevuto da parte della clientela Sound Corporation, sia essa costituita da distributori, agenti, *rental company*, istituzioni private/pubbliche o utilizzatori finali.

16. Valutazione delle iniziative istituzionali

Tab. 16.1 Valutazione dello strumento di marketing dei cataloghi

	VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI MKTG: I CATALOGHI	
Facilità di gestione	● ○ ○ ○ ○	La redazione di un catalogo richiede un enorme lavoro a monte (immagini, testi con relative traduzioni, progetto del <i>layout</i> grafico), un notevole lavoro intermedio (formato e impaginazione) e un grosso lavoro a valle (presentazione alla forza vendita)
Facilità degli aggiornamenti/ripetitività	■ ■ ■ ■ □	Se non si decide di stravolgerne la grafica (e quindi il <i>tone</i> della comunicazione), l'aggiornamento dei dati di un catalogo è molto semplice, ma costoso (ristampa)
Costo	€ € € € €	I costi di un singolo catalogo commerciale o tecnico (progettazione e stampa) assorbono più del 20% del budget totale annuale dedicato alla funzione marketing ¹²¹
Efficacia	Molto Alta Alta Medio-alta Medio-bassa Bassa	I cataloghi rappresentano lo strumento "principe" della comunicazione aziendale, essendo il supporto informativo per antonomasia del <i>personal selling</i> (vera tecnica di comunicazione strategica nel settore dell'audio)

¹²¹ Il budget dedicato alla Comunicazione & Marketing in Sound Corporation varia da un minimo del 3% a un massimo del 6% del fatturato annuo (viene allocato dalla Direzione Aziendale annualmente, a seconda dell'andamento economico-finanziario dell'impresa).

Tab. 16.2 Valutazione dello strumento di marketing delle pagine pubblicitarie

	VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI MKTG: L'ADVERTISING	
<p>Facilità di gestione</p>	<p>● ● ● ○ ○</p>	<p>La redazione di una pagina pubblicitaria non richiede un lavoro <i>ex ante</i> come per un catalogo, ma occorre comunque pianificare con dettaglio il <i>target</i>, il <i>concept</i>, il <i>tone</i> e il <i>manner</i> della comunicazione. Una volta pubblicata, non necessita di ulteriore impegno (se non è immediatamente comprensibile, si sono gettati soldi - e tempo!)</p>
<p>Facilità degli aggiornamenti/ripetitività</p>	<p>■ □ □ □ □</p>	<p>Ogni pagina è diversa dalle altre e quindi l'unico elemento è la maschera di Indesign con le dimensioni del <i>trim</i> e <i>bleed</i> dello spazio dedicato. Ovviamente più uscite non richiedono alcun lavoro di aggiornamento</p>
<p>Costo</p>	<p>€ € € € €</p>	<p>Il costo di una singola pagina non è elevato (progettazione), ma le 6 uscite annue su una rivista di settore assorbono circa l'8-10% del budget totale annuale del marketing</p>
<p>Efficacia</p>	<p>Molto Alta Alta Medio-alta Medio-bassa Bassa</p>	<p>La misurazione del valore di una campagna a mezzo stampa può essere misurata solo con indagini dedicate per valutare l'aumento della <i>brand awareness</i>. Certamente se X-Treme non è ancora entrata a far parte dei marchi <i>top of mind</i>, ciò non è certo dovuto alle limitate uscite delle sue pagine pubblicitarie (data la riduzione del budget). Inoltre, le richieste di informazioni e nuovi contatti attraverso le riviste sono state davvero minime. Occorre sottolineare, invece, come siano utili per supportare la <i>brand image</i> durante la comunicazione interpersonale</p>

Tab. 16.3 Valutazione dello strumento di marketing delle promozioni

	VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI MKTG: LE PROMOZIONI	
Facilità di gestione	● ● ○ ○ ○	Il lancio di una promozione (a differenza di una pagina pubblicitaria) richiede la partecipazione di più funzioni aziendali: dalla Direzione, al reparto Vendite, al Marketing e anche all'Amministrazione (per la valutazione dei ritorni)
Facilità degli aggiornamenti/ripetitività	■ ■ □ □ □	Ogni promozione richiederebbe un nuovo <i>brainstorming</i> per capire quale tipologia di iniziativa possa dare un impulso alle vendite, ma le offerte si ripetono periodicamente
Costo	€ € € € €	Il vero costo di una promozione consiste in quanto l'azienda "mette sul piatto" (come scontistica, accessori, omaggi, etc.), non nella realizzazione del materiale a supporto della promo. Spesso i <i>leaflet</i> o i totem/banner per il punto vendita vengono accorpato al <i>merchandising</i> non superando il 3-4% del budget annuale (nota: quando la promo viene diffusa tramite PDF scaricabile dai siti web il costo è nullo)
Efficacia	Molto Alta Alta Medio-alta Medio-bassa Bassa	L'efficacia di questo strumento di MKTG è aumentata negli ultimi tempi poiché la variabile prezzo è sempre più importante. Occorre sottolineare che il prodotto è complesso e sistemico: spesso si acquista una "soluzione" per cui, fatta eccezione dei sistemi <i>ex demo</i> , le promo rimangono molto efficaci se riferite ai prodotti nella fascia di primo prezzo (i prodotti X-Treme devono essere venduti facendo leva sulle <i>reason why</i> qualitative e tecniche e non sull'offerta di strumenti "accessori", siano essi beni materiali o economici)

Tab. 16.4 Valutazione dello strumento di marketing del merchandise

	VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI MKTG: IL MERCHANDISING	
Facilità di gestione	● ● ● ● ●	La realizzazione di questi strumenti di supporto alla costruzione dell'immagine aziendale (soprattutto della SBU X-Treme) avviene scegliendo a catalogo "le basi" e personalizzandoli con i vari <i>brand mark</i> aziendali
Facilità degli aggiornamenti/ripetitività	■ ■ ■ ■ □	Se non si varia la progettazione dei vari gadget (e quindi si mantengono gli stessi "impianti"), il ripetersi dell'iniziativa è realizzabile tramite un semplice ordine del materiale. Sarebbe necessario un aggiornamento biennale, ma in realtà spesso si rimanda per questione di priorità
Costo	€ € € € €	I costi sono contenuti (spesso gli omaggi sono d'importazione e quindi di bassa qualità) e accorpati con il materiale informativo riferito alle promozioni non impegnano più del 3-4% del budget, come detto sopra
Efficacia	Molto Alta Alta Medio-alta Medio-bassa Bassa	L'efficacia di questo strumento si misura nella soddisfazione dell'utilizzatore/influenzatore dei sistemi audio. Essendo i fonici e i tecnici delle persone concrete e pragmatiche, se l'azienda fornisce loro dei pratici capi d'abbigliamento o altri accessori li usano, altrimenti si servono di ciò che viene fornito loro da altri marchi

Tab. 16.5 Valutazione dello strumento di marketing degli eventi

	VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI MKTG: GLI EVENTI	
Facilità di gestione	○ ○ ○ ○ ○	Organizzare un evento è molto complicato sia dal punto di vista logistico che organizzativo (occorre coordinare un numero elevato di soggetti). La complessità risulta crescente per le seguenti attività: demo prodotti, seminario, <i>open house</i> , <i>road show</i> e fiera di settore
Facilità degli aggiornamenti/ripetitività	■ □ □ □ □	Ogni evento è fine a se stesso (variano la tipologia di “invitati”, gli oratori, i contenuti, etc.), per cui l’unico fattore logistico in “comune” è l’ <i>headquarters</i> Sound Corporation (ma ciò non vale per i <i>road show</i> e le fiere), mentre sono le modalità organizzative (e le migliori derivanti dall’esperienza) l’unico modello davvero ripetibile
Costo	da € € a € € € € €	Dal punto di vista dei costi, un evento spazia dai 1.000-1.500 Euro di una demo prodotti (il costo vivo è solo quello del noleggio della location, se non avviene <i>in house</i> , e del catering) agli oltre 100.000 Euro di una fiera internazionale (non compresa nel budget della comunicazione e marketing)
Efficacia	Molto Alta Alta Medio-alta Medio-bassa Bassa	Probabilmente gli eventi sono gli strumenti di comunicazione più importanti per veicolare un prodotto sistemico e complesso come quello audio. Sono lo spazio ideale per l’incontro fra <i>personal selling</i> - come detto, la tecnica di comunicazione più efficace (soprattutto dove vi è un <i>lack</i> di conoscenza del marchio) - e offerta. Ma, senza un catalogo in mano, i venditori sono come “uno sceriffo senza pistola”

Tab. 16.6 Valutazione dello strumento di marketing della newsletter

	VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI MKTG: LA NEWSLETTER	
Facilità di gestione	● ● ● ● ○	Le difficoltà nella realizzazione di un sistema integrato di newsletter (e quindi non tramite un classico servizio mailing <i>freeware</i>) sono le seguenti: integrare il progetto della newsletter nel CMS aziendale, inserire i contatti e definire la modalità di invio con relativo <i>template</i> (mediante <i>abstract</i> delle news delle varie <i>business unit</i> e PDF come file da scaricare)
Facilità degli aggiornamenti/ripetitività	■ ■ ■ □ □	Definite le procedure sopra per la realizzazione del primo numero, le pubblicazioni seguenti - una volta creato il file PDF - “vanno in automatico” (salvo l’analisi delle statistiche di ricezione e dei <i>bounce back</i>)
Costo	€ € € € €	Il vero - e unico - costo vivo della realizzazione della newsletter sono le spese di traduzione (viene pubblicata in 5 lingue più l’Italiano); questo comporta una spesa di circa 6.000 Euro/anno (sui 1.000 euro a uscita). In realtà, il costo reale è molto più elevato, poiché dovrebbe tener conto del tempo speso dalle varie persone coinvolte per i contenuti, ma non per la realizzazione (essendo il costo degli addetti al marketing un costo fisso!)
Efficacia	Molto Alta Alta Medio-alta Medio-bassa Bassa	L’efficacia di una newsletter a livello di <i>brand building</i> si misura nel tempo, mentre è facilmente - e immediatamente - quantificabile quando pubblicizza nuovi prodotti o veicola le promozioni in corso. Di fatto è, assieme alle news pubblicate sui siti web, l’unico mezzo per tenere costantemente informato un vasto pubblico su cosa accade in Sound Corporation

17. Valutazione delle nuove iniziative

Tab. 17.1 Valutazione dell'iniziativa di direct marketing

	VALUTAZIONE DELL'INIZIATIVA DI DIRECT MARKETING	
Facilità di gestione	● ● ● ● ○	Inviare via DHL del materiale pubblicitario a 14 potenziali distributori (essendo 5 i paesi coinvolti e 3 le aziende di riferimento, ma in Slovenia Electro-Voice non ha un distributore) non è problematico. La vera difficoltà sta nella successiva gestione del contatto che richiede preparazione e qualità socio-relazionali
Facilità degli aggiornamenti/ripetibilità	■ ■ ■ ■ ■	Ripetere l'iniziativa, ad esempio focalizzandosi su altri paesi o altri potenziali distributori, è un'operazione semplice e rapida
Costo	495,89 Euro + IVA (fattura DHL)	Nota: non è stata considerata la spesa per i cataloghi (voce di budget separata), né il tempo impiegato per scrivere le lettere accompagnatorie (tutte identiche, salvo l'intestazione) e preparare i vari pacchi (essendo tempo speso dal personale del marketing)
Tasso di Redemption	7,14% (1 su 14)	Indipendentemente dalla riuscita o meno - e soprattutto dal ritorno economico! - di questa azione di <i>direct marketing</i> , si deve sottolineare che la valutazione andrebbe effettuata su un più ampio numero di distributori potenziali (ripetendo la campagna)
Tasso di Chiusura	0,0% (a dicembre 2012)	Ovviamente, occorre attendere il risultato degli appuntamenti fissati per la fiera di Francoforte del prossimo anno

Nota: non si sono analizzati nel dettaglio l'iniziativa dei nuovi canali (sito web Thomann.de) né dei nuovi usi del prodotto (Caimi Brevetti) poiché non vi sono state spese rilevanti, se si escludono le numerose ore di lavoro da parte del sottoscritto.

Tab. 17.2 Valutazione dell'iniziativa di diversificazione

	VALUTAZIONE DELL'INIZIATIVE DI DIVERSEIFICAZIONE	
<p>Facilità di gestione</p>	<p>● ● ● ● ●</p>	<p>Attenzione: essendo qui il focus posto sull'attività del dipartimento marketing, la facilità di gestione è elevatissima poiché ci si è limitati a redigere le schede di prodotto (molti simili a quelle dei prodotti a catalogo Peecker Sound). Il vero lavoro è stato compiuto dagli ingegneri della Ricerca e Sviluppo (comunque non vi sono state difficoltà nel soddisfare le richieste di Delta Ohm)</p>
<p>Facilità degli aggiornamenti/ripetitività</p>	<p>/</p>	<p>L'iniziativa non è ripetibile a meno di una richiesta di ampliamento della gamma da parte dell'impresa committente</p>
<p>Costo dell'attività di progettazione</p>	<p>4.000 Euro</p>	<p>Questa spesa è stata interamente sostenuta da Delta Ohm, per cui il <i>break even</i> è stato immediatamente raggiunto a quantità nulla</p>
<p>Fatturato biennio 2011-2012</p>	<p>46.773 Euro</p>	<p>Derivante da 4 lotti costituiti da sistemi HD2050 (dodecaedro), HD2050.20 (amplificatore digitale), HD2050.30 (diffusore per isolamento di facciata) e HD2050.40 (subwoofer passivo) per un totale di 54 pezzi</p>
<p>ROCE</p>	<p>≡ Margine di contribuzione % = 36%</p>	<p>Poiché l'attività di progettazione a monte è stata "fatturata" a Delta Ohm, il tasso di ritorno dell'investimento coincide col margine di contribuzione percentuale, che su questi prodotti è decisamente elevato, essendo oltre il 36% (derivante da un ricarico del 27%). Nota: su questi prodotti si applica un ricarico leggermente maggiore di quelli standard a catalogo, poiché occorre tener conto dei costi derivanti da mancate economie d'esperienza della produzione (costi di <i>set up</i>, aumento dei tempi di lavorazione e d'assemblaggio, etc.)</p>

Tab. 17.3 Valutazione dell'iniziativa di diversificazione

	VALUTAZIONE DELL'INIZIATIVE DI DIVERSEIFICAZIONE	
Facilità di gestione	/	In questo caso l'ufficio Marketing Sound Corporation non si è occupato nemmeno della realizzazione delle schede tecniche (a carico del cliente, come tutto il <i>packaging</i>)
Facilità degli aggiornamenti/ripetitività	/	Vedasi sopra
Costo dell'attività di progettazione	4.800 euro (160 ore)	A differenza di Delta Ohm, il costo della progettazione e prototipazione non è stato addebitato a ESS, dati gli ottimi rapporti interpersonali fra le due dirigenze
Fatturato triennio 2010-2012	53.633 Euro	Derivante da vari lotti, per un totale di 100 diffusori APX600 e 30 diffusori APX900
Margine di contribuzione triennio 2010-2012	8.045 Euro	Il margine di contribuzione (calcolato da un ricarico fissato al 15%) è molto inferiore rispetto a quello di Delta Ohm, dovendo contenere il prezzo finale di vendita data al tipologia di clientela cui sono rivolti questi sistemi
ROCE	$\frac{53.633 - (45.588 + 4.800)}{(45.588 + 4.800)}$ = 6,44%	Nota: si dovrebbe valutare il ritorno su n anni (dove n è la vita utile dei prodotti progettati) e non limitarsi a un tasso di ritorno dell'investimento singolo. In sintesi, occorrerebbe calcolare il VAN (<i>Valore Attuale Netto</i>) scontato al costo opportunità del capitale aziendale, ma, come noto, ciò implica la stima delle quantità vendute negli anni futuri

CONCLUSIONI

Sintetizzando i concetti fondamentali di questa tesi di laurea in poche righe, è d'obbligo partire da un mercato in forte contrazione della domanda, dovuta sia a fattori macroeconomici che a cambiamenti delle mode del pubblico (i clienti dei clienti - B2B); in Italia, l'unico dato che fa ben sperare è il moderato incremento, dal 2010 al 2011, del volume d'affari per le spese concertistiche (+2,32%), ma se si analizzano gli stessi dati in termini di presenze, si nota che i buoni risultati economici sono dovuti principalmente all'aumento dei prezzi dei biglietti d'ingresso¹²².

Dal punto di vista dei concorrenti, le tendenze di questi ultimi anni sono essenzialmente due: primo le acquisizioni di marche prestigiose da parte dei *big player* del settore (i gruppi Harman, Bosch Security System, Loud e il *newcomer* Music Group) e secondo la focalizzazione sui segmenti tradizionalmente presidiati da parte delle imprese con un importante *brand heritage*, ma di dimensioni inferiori (come Sound Corporation).

L'analisi interna ha mostrato un'azienda solida, con elevato *know how* e *core competences* specifiche derivanti da una funzione R&S di alto livello, e con una gamma prodotti ampia e profonda, ma incapace di tornare ai livelli di fatturato - e utile - pre-crisi (ovvero prima del 2009) a causa di vari fattori fra cui i più importanti sono la concorrenza dei prodotti del *far east*, l'elevato costo dei semilavorati e delle materie prime e i ridotti livelli di *output* (che non favoriscono di certo le economie di scala).

Ora, non si può negare qui una certa delusione per i risultati delle nuove iniziative di marketing implementate per cercare di dare una spinta alla crescita aziendale.

¹²² Fonte: SIAE - Annuari dello spettacolo 2010-2011.

Anche se i risultati definitivi necessitano di un arco temporale superiore alla durata di questo studio e l'iniziativa di *direct marketing* intrapresa verso i paesi CEE sprovvisti di distributori Sound Corporation verrà presto replicata sia verso altre organizzazioni nelle medesime aree che in altre zone geografiche (EMEA e LATAM¹²³ principalmente), l'analisi effettuata nella *Parte Quinta* dimostra che Sound Corporation, oggi, può crescere solo grazie a ciò che sa far meglio: innovare (*product development* oppure diversificazione estremamente correlata). Ma se il mercato resta quello attuale (ovvero si rimane nella colonna bassa della Matrice di Ansoff), i ritorni economici saranno sempre condizionati da una clientela ridotta (in numero) e con una ridotta capacità di spesa (per lo meno fino a quando durerà questo periodo di recessione).

Per cui - nonostante le personali riserve del sottoscritto - bisogna riconoscere che risulta sempre più azzeccata e coerente la strategia finalizzata al *mantenimento* attualmente imposta dalla Direzione Aziendale: focalizzarsi sui segmenti più consistenti e concentrarsi sui clienti più redditizi - perseguendo, allo stesso tempo, un'attenta gestione dei costi e razionalizzazione delle spese¹²⁴ - è, alla luce di quanto visto, la scelta migliore (e coerente con la situazione attuale del mercato).

La reazione del sottoscritto di fronte a queste direttive provenienti dall'alto - e di conseguenza al fatto che il marketing in azienda non si riduca al pur importante e strategico ruolo di "supporto informativo ai prodotti" e "sostegno al *personal selling*" - costituisce l'oggetto degli ultimi tre capitoli di questo progetto.

Sottolineando che tutto il lavoro svolto per questa tesi è operativo, dato il ruolo ricoperto in azienda (ad es. la parte di analisi esterna è già a disposizione dei commerciali Sound Corporation, mentre quella interna del fatturato in funzione del tipo di venditore e delle quantità per fascia di prezzo è già stata presa in considerazione dalla Direzione Aziendale), nel *Cap. 18* si è cercato di risolvere uno dei principali problemi in Sound Corporation, già menzionato nell'analisi S.W.O.T. del *par. 5.3*: quello della discontinuità dei *cash flow* in entrata. Nel *Cap. 19*, si elencano i piani di marketing futuri verso i quali sarà rivolto il lavoro non solo del sottoscritto, ma di tutta l'impresa. Infine, nell'ultimo Capitolo, si mostrerà, attraverso un potente strumento analitico, come sarà difficile per Sound Corporation modificare la strategia attuale intrapresa.

¹²³ La parola EMEA è l'acronimo dell'inglese *Europe, Middle East and Africa* (Europa, Medio Oriente e Africa), mentre LATAM sta per *Latin America* (America Latina).

¹²⁴ Da questa attività di *cost reduction*, deriva la riduzione del budget per le spese del marketing di cui si è parlato nell'incipit della *Parte Quarta* e anche nella valutazione delle iniziative nella *Parte Quinta*.

18. Diagramma di Ishikawa

Il *diagramma di Ishikawa*¹²⁵ (o *diagramma causa-effetto* o *a lisca di pesce*) è una forma di rappresentazione grafica dei legami logici esistenti tra un “effetto” e le relative cause (i cosiddetti “perché”); tale diagramma è uno dei pilastri nell’ambito del *Total Quality Management* e risulta essere uno strumento molto utile nella gestione del *problem solving*, soprattutto a livello produttivo (dove un diagramma *a lisca di pesce* può rappresentare anche le varie fasi del ciclo di lavorazione poste sull’asse tempo).

Secondo Kuaouru Ishikawa, professore e ingegnere giapponese guru della Qualità Totale, che formulò per primo il diagramma, per ogni macro-problema (indicato all’interno di un rettangolo) contribuente a generare l’”effetto” finale, si dovrebbero individuare *quattro* “perché”.

Ora, nel diagramma in *figura 87* sono stati individuati ben *cinque* macro-problemi e per ciascuno di essi, sono stati individuati da un minimo di *due* a un massimo di *quattro* cause, cercando, così facendo, di rendere il tutto il più chiaro possibile.

Nel seguito si elencano i macro-problemi la cui “somma” genera la discontinuità dei flussi di cassa in ingresso:

- 1) *discontinuità nel redigere preventivi*: principalmente dovuta alla stagionalità del mercato (il lavoro è concentrato nel periodo marzo-settembre per le *rental company* e le agenzie di produzione, mentre i locali si dividono fra la maggioranza di tipo “invernale” e la minoranza di tipo “estivo”) e all’assenza di iniziative *push* nella creazione degli stessi (non vengono realizzate iniziative di *direct marketing* con incluse formulazioni di offerte per non divulgare i listini e la scontistica dedicata);
- 2) *modalità di pagamento in numero ridotto*: a causa di clienti “non finanziabili” e per gli alti oneri finanziari nel momento di un’eventuale approvazione di un contratto di *leasing* da parte di un istituto di credito o di una società preposta, esse si riducono sostanzialmente all’emissione di ricevute o bonifici bancari, alla riscossione di assegni di conto corrente o circolari e a lettere di credito irrevocabili;
- 3) *insolvenza dei clienti*: il livello dei crediti verso clienti è ingente a causa della morosità dei clienti a valle (B2B) e a sconvenienti “ricette” o tattiche di vendita del settore tendenti a non dare il dovuto peso agli obblighi pecuniari;

¹²⁵ Vedasi: http://it.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa.

- 4) *caratteristiche del sistema audio*: il prodotto di questo settore è sistemico, di notevole valore e con una lunga vita utile; non è utilizzabile per altri usi diversi dalla riproduzione sonora (che ne aumenterebbero le frequenze d'acquisto) e, paradossalmente, l'aumento dell'affidabilità degli impianti audio ha ridotto i volumi dei ricambi e anche le occasioni di recupero crediti;
- 5) *condizioni al contorno*: individuate nella tipologia di canale distributivo, nella scarsa esperienza dei venditori e nell'emblematica mancanza di tempo dei manager di ogni azienda (i quali considerano questo problema non prioritario).

Mentre le ultime tre macro-situazioni sono endemiche (in un paese come l'Italia, le vie legali contro l'insolvenza hanno scarsa efficacia), le prime due (contornate da linea tratteggiata in *figura 87*) sono debellabili: la prima stimolando la preparazione di offerte (senza indicare la scontistica finale) assieme alle iniziative di marketing ordinarie (proposte sul web o nella newsletter, preventivi inclusi nei cataloghi o offerte di lancio nelle pagine pubblicitarie); la seconda proponendo nuove modalità come pagamenti dilazionati garantiti da istituti di credito o assicurativi, contratti di noleggio con clausola di riscatto o meccanismi di reciprocità o compensazione nei rapporti di vendita.

Sottolineati questi aspetti, si lascia la parte operativa a chi compete questo problema in azienda, ossia gli addetti alle vendite e il personale amministrativo.

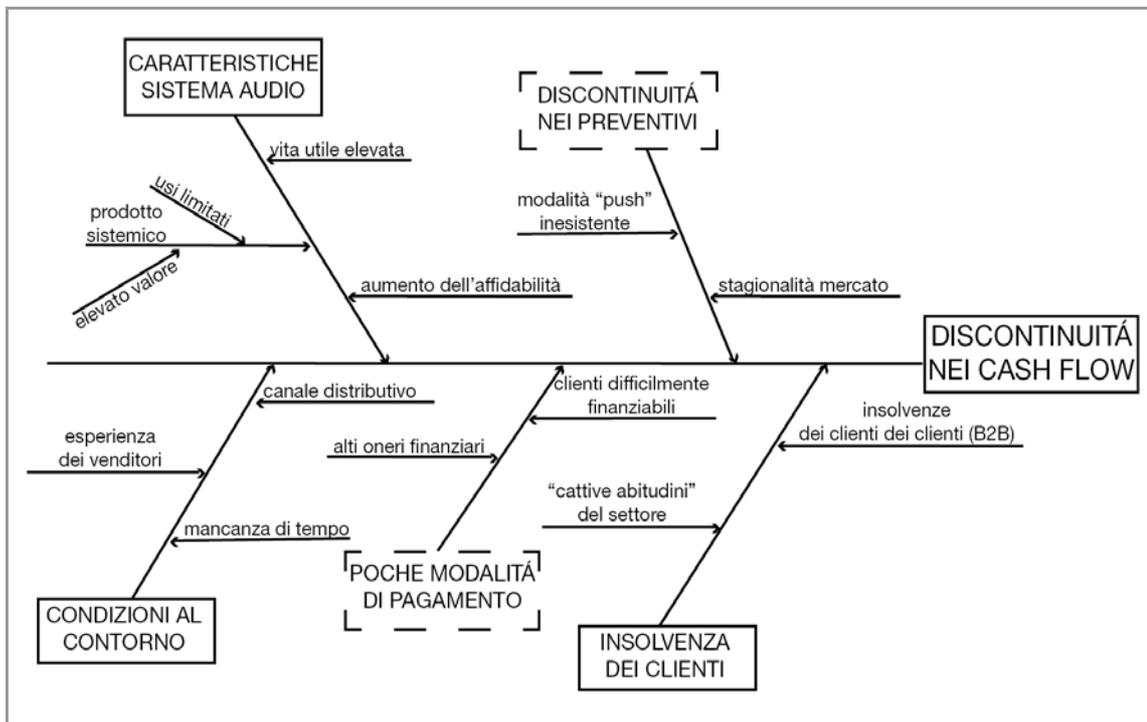


Figura 87 Diagramma di Ishikawa per l'analisi del problema della discontinuità dei cash flow

19. Nuovi Marketing Plan

	MKTG PLAN 1	MKTG PLAN 2	MKTG PLAN 3
Target	Negozi di strumenti musicali	Canale HO.RE.CA.	Fitness center
Orizzonte temporale	2012-2013 (in corso)	biennio 2013-2014	biennio 2013-2014
PRODUCT	Per le <i>show room</i> di questi punti vendita la serie <i>Upturned T</i> è ideale non solo per le caratteristiche tecniche, ma anche per il ridotto ingombro	<i>Upturned T series</i> (con amplificatore progettato ad hoc da 2x250 W RMS)	Sviluppo di una “ <i>serie su misura</i> ” con processori e <i>controller</i> “intelligenti” per intervenire sulla musica a distanza dalle apparecchiature.
PRICE	-30% dal listino (scontistica “da rivenditore”)	Il più basso possibile (di <i>penetrazione</i>), ma superiore a quello dei sistemi <i>Hi-Fi</i> in vendita nella G.D.O.	Prezzo leggermente superiore a quello dei sistemi audio “tradizionali”
PROMOTION	Per “colpire” i negozi e i <i>megastore</i> di una certa dimensione, lo strumento migliore è una comunicazione mirata (<i>direct marketing</i>) attraverso l’invio di un <i>folder</i> con indicazione della soluzione fornita (con relativo prezzo) e buono sconto di una cifra da definirsi sul totale della fornitura. Poi segue un contatto telefonico e successivo appuntamento. Nota: il conto vendita è una soluzione da adottare, ma solo per i <i>megastore</i> più importanti	<i>Advertising</i> : pagina pubblicitaria su riviste lette dai proprietari di caffè, ristoranti, pub, etc. (<i>Bar Giornale</i>) <i>Direct Marketing</i> : invio di un gadget musicale (CD) con <i>folder</i> allegato che presenti le configurazioni di prodotto dedicate. <i>Promozioni</i> : per il primo acquisto di una configurazione di sistema completa in regalo il <i>rack</i> (contenitore a colonna) con lettore CD o MP3 <i>Public Relations</i> : è fondamentale realizzare alcune installazioni nei locali più rappresentativi in varie città italiane	Strategia simile a quella dedicata al canale HO.RE.CA, ma con più enfasi sulle potenzialità tecniche di un impianto audio “su misura” (ad es. possibilità di un istruttore di intervenire sulla musica mediante un <i>controller</i> in cintura)
PLACEMENT	Canale diretto. Formazione di <i>key account</i> dedicati	Canale indiretto: attraverso impiantisti/elettricisti già presenti nel segmento. Inoltre occorre potenziare la forza vendita	Canale diretto. Formazione di <i>key account</i> dedicati.

20. Quadro strategico

Si è accennato nell'introduzione di questa parte conclusiva della tesi della difficoltà che, secondo il sottoscritto, avrà Sound Corporation nel perseguire la strategia attuale finalizzata al mantenimento della propria posizione competitiva.

In figura 88 è stato tracciato il *quadro strategico* del settore audio secondo l'innovativo approccio descritto da Kim e Mauborgne¹²⁶. Si tratta di un *framework* diagnostico e operativo principalmente finalizzato a due scopi:

- 1) tracciare una *snapshot* dello stato attuale dello spazio di mercato conosciuto (e principalmente riferito alle aree d'investimento della concorrenza);
- 2) tracciare la *curva del valore*, ovvero una rappresentazione grafica della performance dell'azienda relativamente ai fattori critici di successo del suo settore; questa curva aiuta a comprendere il posizionamento dell'impresa e fornisce numerose indicazioni strategiche sul futuro di un determinato modello di business.

Analizzando il quadro nel dettaglio, in ascissa si posizionano i fattori critici di successo (quelli individuati dal sottoscritto sono *otto*), mentre in ordinata vi è il livello di offerta.

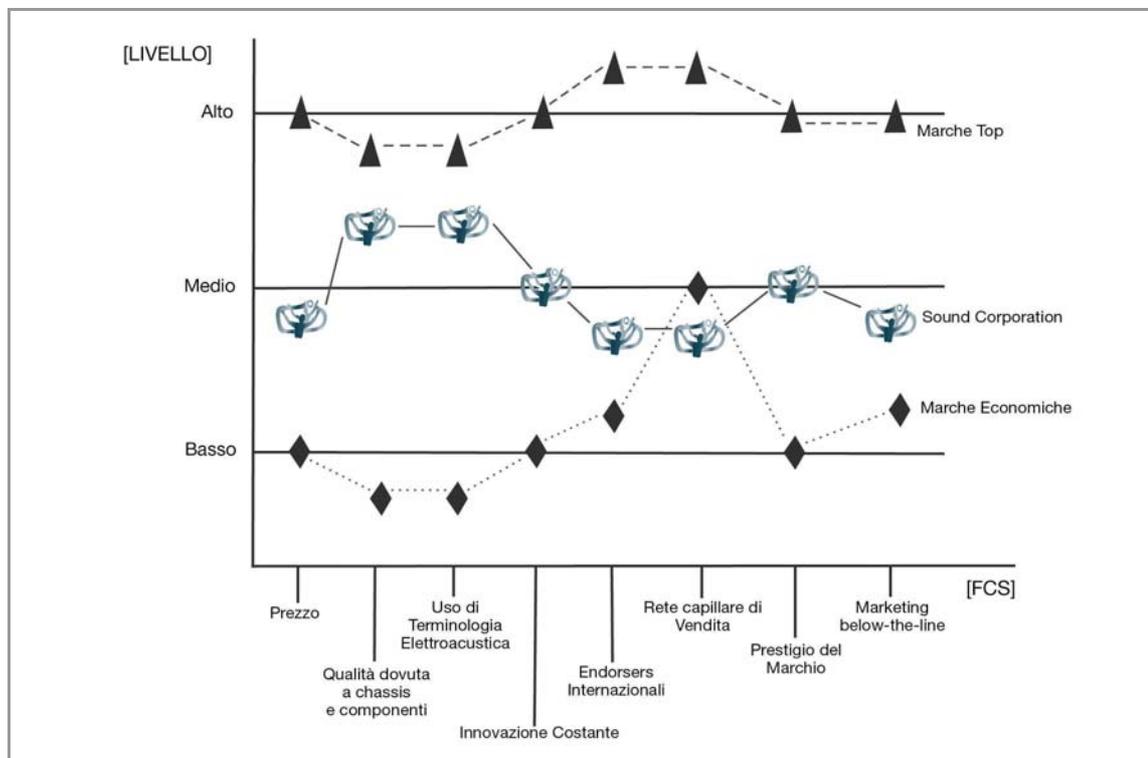


Figura 88 Quadro strategico e curve del valore di Sound Corporation e delle marche concorrenti

¹²⁶ W.C. Kim e R. Mauborgne, "Strategia Oceano Blu" (2005).

Gli aspetti derivanti da un'analisi approfondita del quadro strategico sono i seguenti:

- innanzitutto la forma della curva del valore di Sound Corporation non è divergente rispetto a quella degli altri *competitor* e quindi non si distingue da essi; l'azienda ha essenzialmente lo stesso profilo strategico dei marchi *premium* e di quelli economici, semplicemente si assesta a un'"altezza" diversa rispetto al livello d'offerta dei concorrenti: quella media (unica eccezione: la rete capillare di vendita dei *player* di primo prezzo, i quali, perseguendo una distribuzione intensiva, si posizionano su un livello più elevato di quello Sound Corporation);
- la strategia aziendale è carente a livello di *focus*, ovvero Sound Corporation opera a tutto campo, non selezionando i fattori critici di successo essenziali per il successo e quindi per una performance profittevole: questo genera una struttura dei costi elevata e difficilmente sostenibile nel lungo periodo;
- il profilo strategico di Sound Corporation non presenta nuovi fattori critici di successo, per cui l'azienda non dispone di nuove fonti di creazione di valore per gli acquirenti attuali e futuri.

Infine, non appare nel quadro strategico, ma la stessa *tagline* "*Delivering Music*" descritta nel dettaglio al *par. 12.1*, pur descrivendo in modo chiaro e veritiero cosa fa il gruppo Sound corporation, non è avvincente e riflette l'immagine di un gruppo "generalista", seppur con una tradizione di specialista dell'Audio Pro.

Il risultato di tutto questo si traduce in un'impresa decisamente autoreferenziale, dotata una strategia coerente (non vi sono alti-bassi-alti-bassi), ma di un'offerta eccessiva; il tutto determinato a battere i concorrenti offrendo una qualità superiore a un prezzo leggermente più basso delle marche *premium*, ma più caro di quelle economiche, in segmenti presidiati da lungo tempo.

Non differenziando il proprio profilo da quello medio del settore, dovendo sostenere una struttura dei costi molto onerosa e non presentando nuove fonti di valore per gli acquirenti, Sound Corporation si trova, come già accennato in merito al posizionamento (*Cap. 11*), in una posizione "*stack in the middle*". Intrappolata nell'oceano rosso della concorrenza, non solo risulta in difficoltà a conservare la propria posizione nei segmenti serviti (e quindi a perseguire una strategia di mantenimento), ma non riesce nemmeno a intercettare una nuova domanda e pertanto a spostare il proprio *pricing* strategico - e di conseguenza quello medio del settore - a un livello più alto.

APPENDICI

APPENDICE A. Storia del mercato dell'Audio professionale

Nell'estate del 1968, *Gianni Toschi* era un giovane chitarrista appassionato di impianti audio che, dividendosi fra il lavoro in un piccolo laboratorio acustico situato in Emilia (la "culla" della musica leggera italiana) e i continui viaggi nella *swinging London*, sognava di suonare con gli artisti che ammirava sui palchi di quei memorabili concerti di quei tempi. Oggi, oltre 40 anni dopo, quelle rock star le amplifica con i sistemi di *sound reinforcement* progettati, realizzati e distribuiti da **Sound Corporation**, il gruppo di cui è fondatore (proprio in quel 1968 pieno di aspirazioni) e Presidente.

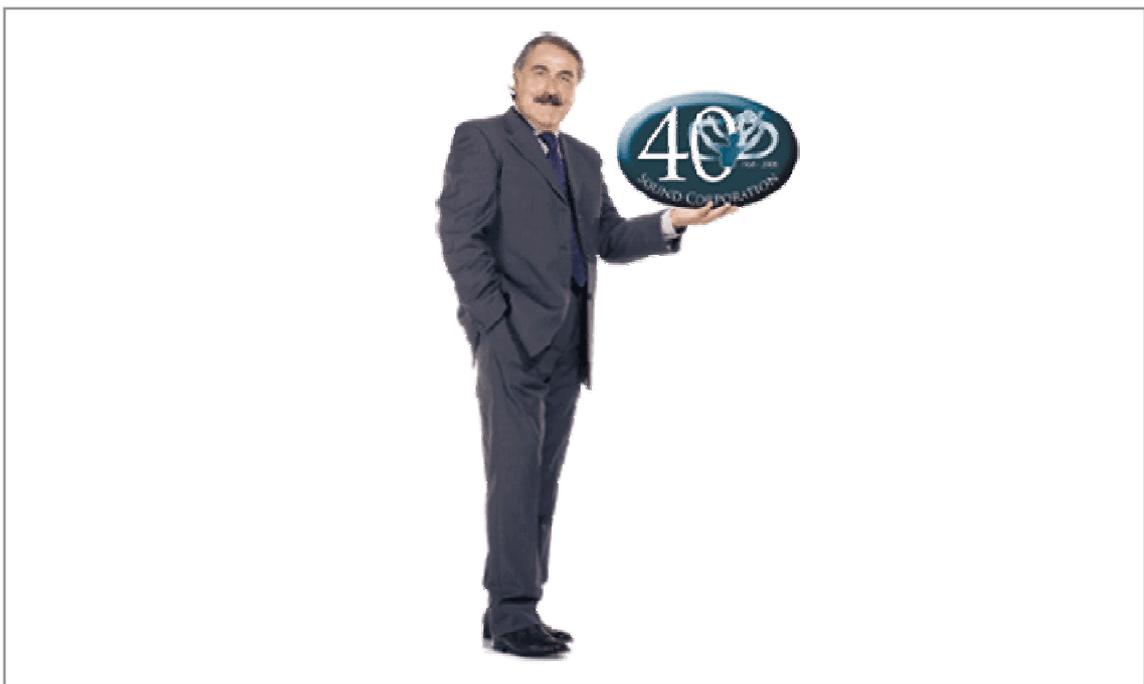


Figura A.1 Gianni Toschi con il logo studiato per i 40 anni di Sound Corporation

“Dalle casse per chitarre costruite con i kit che mi facevo spedire dall’Inghilterra (più precisamente da un amico residente a Londra), ero passato a una produzione artigianale, prima nel garage di casa e poi nel laboratorio vero e proprio, sempre a Reggio Emilia. Nell’ambiente iniziavo a farmi un nome e quando i primi coraggiosi decisero di costruire locali molto grandi per contenere centinaia e centinaia di persone, dovettero inventarsi tutto, partendo da zero. Avevano fatto investimenti enormi e non volevano correre rischi per la qualità della musica. A me affidarono la parte tecnica: dovevamo fare in modo che i suoni arrivassero bene ovunque in locali costruiti ad hoc.

*Il primo a muoversi in Italia fu l’**Embassy** di Reggio Emilia, nel 1968, con Daniele Piombi: era un locale così alla moda che ospitava grandi artisti internazionali. Poi si lanciarono nella mischia, su una scala molto più grande il **Jumbo** (a Fidenza) e il **Caravel** (a Mantova) rispettivamente nel '71 e nel '72; locali enormi già allora, capaci di accogliere fino a 1.500 persone.*

Ormai il ghiaccio era rotto e altri imprenditori avevano fiutato il business. Dopo quei locali, che avevo progettato dal punto di vista acustico assemblando la componentistica, mi chiamarono per fare tutti gli altri.

*Nei primi anni '70 fu la volta dello **Shilling** a Modena con musica dal vivo e, nella stessa città, lo **Snoopy**; poi fu un crescendo inarrestabile, sempre in una regione – l’Emilia-Romagna - che è stata la culla dei grandi templi della musica, come li hanno chiamati. Quindi nel '75 il **Picchio Rosso** a Formigine e il **Mac2** a poca distanza da Modena, seguiti nel '76 dal **Marabù** a Reggio Emilia e dal **Kiwi** a Castelfranco Emilia.*

*Negli anni '80 si apre il mercato dell’Audio Professionale con l’installazione dei primi grandi sistemi di SR (sound reinforcement, n.d.r.) di alta potenza e grandissime prestazioni, con l’impiego dei primi amplificatori di grande potenza, modulari a blocchi intercambiabili. Il catalogo Peecker Sound giunge all’invidiabile numero di 30 diversi modelli di diffusori acustici, nasce la divisione Ricerca & Sviluppo, la produzione giunge a circa 3.000 diffusori acustici l’anno e, dal punto di vista delle installazioni fisse grazie all’instaurarsi di una prima rete di distributori, l’azienda espande i suoi confini verso prestigiosi locali internazionali come **Le Parisienne** all’Avana, Cuba o la multi-discoteca **Macumba** a Ginevra, senza dimenticare l’amplificazione dello stadio di **Stadio San Siro**, per citare un illustre esempio di casa nostra.*

Arriviamo agli anni '90, durante l'inizio dei quali è parso subito alla mia attenzione e a quella dei miei collaboratori l'esigenza di orientare gli sforzi di product development verso segmenti limitrofi a quello dell'entertainment (ormai profondamente mutato rispetto agli inizi) come le apparecchiature di sound reinforcement per gli eventi live (e oggi anche il public address).

I modelli diventano 51 (oggi sono 72, n.d.r.) e la capacità produttiva giunge al record di 5.000 diffusori/anno nel 2001; cifre che non solo hanno rafforzato il marchio X-Treme (dedicato appunto al concert sound), ma che, grazie alle prime apparecchiature digitali e alla costruzione di diffusori acustici amplificati dalle dimensioni contenute e dalle grandi prestazioni, hanno portato artisti esigenti come **B.B. King, Stewart Copeland, Paolo Conte, Francesco Guccini, Don Ross, Francesco De Gregori, Gemelli Diversi, Andrea Mingardi** e molti altri a servirsi dei nostri prodotti con iniziale diffidenza che si è presto tramutata prima in soddisfazione e ora in piena fiducia.

Oggi le sfide che stimolano l'impresa nel suo complesso si articolano essenzialmente su due punti: primo il mantenimento del proprio vantaggio competitivo maturato nelle installazioni fisse (senza dimenticare che tale dislivello rispetto ai concorrenti è stato determinato in gran parte dagli elevati standard Sound Corporation nello strategico compito dell'Assistenza Clienti) e secondo la continua espansione della quota di mercato, grazie a sistemi progettati con una particolare attenzione al controllo dei costi e a elevati investimenti in processori e controller 'intelligenti', specialmente verso realtà emergenti come paesi quali Russia, Brasile, Sud Corea o Taiwan"¹²⁷.

¹²⁷ Intervista tratta dal pubblicredazionale per "I Quaderni di Installare" (Febbraio/Marzo 2008).

APPENDICE B. Dati complessivi

Di seguito si riportano i dati e le tabelle a cui si è fatto riferimento durante questa tesi.

Tab. B.1 *Spesa complessiva e pro-capite in Italia per l'entertainment*

ANNI	ATTIVITÀ TEATRALI E MUSICALI ^o		CINEMA		MANIF. SPORTIVE*	
	Complessiva (mld di £)	Pro Capite (£)	Complessiva (mld di £)	Pro Capite (£)	Complessiva (mld di £)	Pro Capite (£)
2000	656,2	11.454	797,4	13.919	697,0	12.168
2001	712,7	12.432	875,1	15.264	691,9	12.070
2002	697,9	12.147	961,4	16.731	731,3	12.726
2003	720,2	12.512	1.141,1	19.823	766,6	13.319
2004	745,1	12.885	1.238,9	21.425	793,5	13.723
2005	738,9	12.778	1.364,7	25.329	858,2	14.841

Fonte: Società Italiana Autori ed Editori (SIAE)

^o= sono compresi il teatro di prosa e dialettale, la lirica e i balletti, i concerti di musica classica e leggera e di arte varia, la commedia musicale e i saggi culturali.

*= sono esclusi gli importi relativi alle scommesse, alle case da gioco ed ai concorsi pronostici.

Tab. B.2 *PIL, consumi e spese per gli spettacoli in Italia*

ANNI	PRODOTTO INTERNO LORDO		CONSUMI per le FAMIGLIE [°]		SPESA per gli SPETTACOLI*	
	Complessivo (mld di £)	var. (%)	Complessivi (mld di £)	var. (%)	Complessiva (mld di £)	var. (%)
2000	1.385.830	+3,0	844.334	+1,8	5.523	-2,6
2001	1.408.867	+1,7	876.345	+3,8	5.474	-0,9
2002	1.439.602	+2,2	903.055	+3,0	5.404	-1,3
2003	1.493.913	+3,8	889.264	-1,5	5.687	+5,2
2004	1.558.945	+4,3	912.654	+2,6	6.023	+5,9
2005	1.575.345	+1,05	891.785	-2,2	6.141	+1,9

Fonte: Società Italiana Autori ed Editori (SIAE)

[°]= *si intendono i consumi finali interni.*

*= *inclusi gli abbonamenti per uso privato, alla RAI ma escluso l'acquisto di dischi e di altri mezzi di riproduzione sonora o visiva.*

Tab. B.3 *Frequenza pro-capite di accesso a locali di pubblico spettacolo per una popolazione di individui dai 15 ai 35 anni*

ANNI	FREQUENZE		
	0-1 time/week	2-3 times/week	> 3 times/week
1980	79%	18%	3%
1985	66%	29%	5%
1990	63%	31%	6%
1995	53%	28%	9%
2000	51%	42%	7%
2005	34%	14%	3%

Fonte: Sindacato Italiano Locali da Ballo (SILB)

Tab. B.4 *Numero di locali dedicati all'entertainment**

ANNI	NUMERO TOTALE* (unità)	NUOVI LOCALI (nati nell'anno, media)	VARIAZ. (%)
1980	3661	~ 250	+7%
1985	4180	~ 400	+12%
1990	5811	~ 500	+9%
1995	5520	~ 150	+3%
2000	4401	~ -100	-15%
2005	3041	~ -150	-10%

Fonte: DISCO & DANCING magazine

*= sono esclusi ristoranti, bar, hotel, pub, sale da giochi e circoli vari.

Tab. B.5 Dimensione a valore della domanda complessiva ripartita secondo i vari segmenti, con riferimento all'anno 2010 in Italia

SEGMENTO	VENDITE CUMULATE (milioni di €)	PERC.
Audio Professionale [°]	~ 500	33,3%
Public Address [°]	~ 200	13,4%
Hi-Fi* e Home Theatre*	147,5	9,8%
Car stereo*	277	18,5%
TOTALE	~ 1500	La somma non corrisponde al 100% poiché, come indicato nel <i>Cap. 3</i> , mancano segmenti sostanziali tipo il <i>Portable Audio</i> o il <i>Recording/Broadcasting</i>

Fonte: AUDIO REVIEW magazine

[°]Amministrazione Sound Corporation e Tecnologie Electroacustiche Avanzate

*GfK Retail and Technology Italia - Retail Panel (2010), *Static Audio*

Tab. B.6 Segmentazione per fascia di prezzo per i diffusori acustici

SEGMENTO	PESO [°]	PREZZO INDICE*
Audio Professionale	30,5%	100
Public Address	5,0%	40
Hi-Fi	10,5%	20
Home Theatre	18,5%	25
Car Stereo	42,5%	10

Fonte: AUDIO REVIEW magazine

[°]= si intende il rapporto fra la spesa per l'audio sul totale relativo alla multimedialità.

*= si considera un prodotto di media qualità/potenza.

Tab. B.7 *Dati economico-finanziari dei maggiori produttori italiani del settore Audio*

COMPETITORS	FATTURATO GLOBALE (mil. di €)	UTILE NETTO (mil. di €)	INVEST. R&S. (mil. di €)	ROE (%)	ROS (%)
PROEL	52,39	11,08	3,2	16,6%	12%
RCF	33,76	3,93	0,5	7,9%	9%
FBT	17,09	1,08	2,7	12,3%	4%
SOUND CORPORATION	4,18	1,55	1,1	41,5%	11%
OUTLINE	1,02	0,15	0,7	21,8%	15%

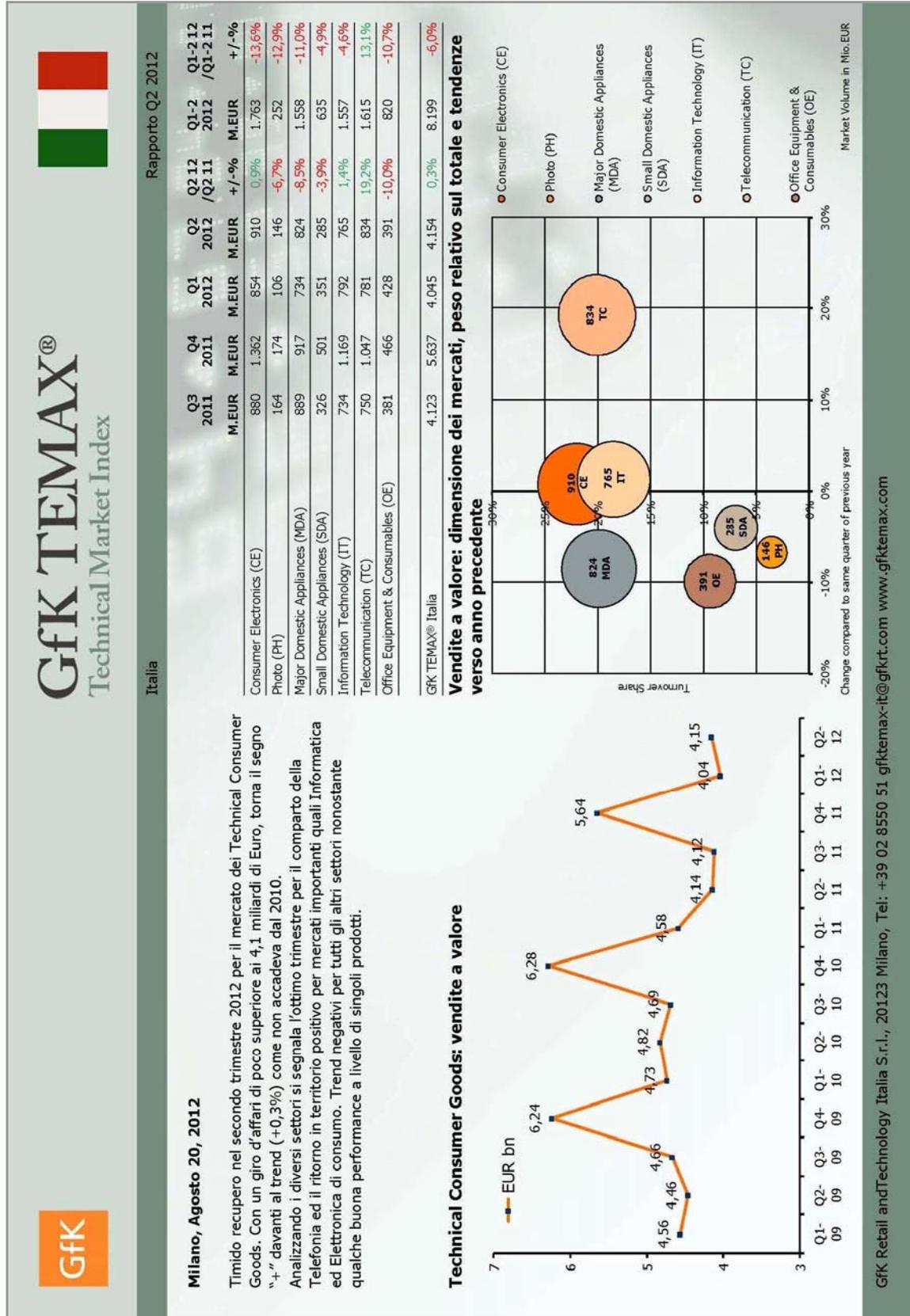
Fonte: CERVED BENCHMARK (fine esercizio 2009)

Tab. B.8 *Quota di mercato dei maggiori produttori italiani nel segmento Audio professionale (Concert Sound, Club Sound ed Elettromusicale)*

COMPETITORS	MARKET SHARE (%)
PROEL	10,1%
RCF	8,5%
FBT	4,1%
SOUND CORPORATION	3,8%
OUTLINE	2,2%
TOTALE (RC5)	28,7%

Fonte: Elaborazioni aziendali su dati CERVED (fine esercizio 2009)

APPENDICE C. GfK Technical Market Index (II° trim. 2012)



APPENDICE D. Osservatorio GfK per AIREs - Associazione Italiana Retailer Elettrodomestici Specializzati (II° sem. 2010, pag. 1, 2, 5 e 6)



GfK Retail and Technology Italia - Via Vigna 6 - 20123 Milano - <http://www.gfkr.com/italy/>

Osservatorio GfK per AIREs

Il mercato dei beni durevoli in Italia – secondo semestre 2010

Fonte: GfK Retail and Technology Italia - Retail Panel (vedi Allegato 1)

1. Il mercato dei beni durevoli

Dopo due anni di contrazione del fatturato, il mercato dei beni durevoli tecnologici chiude il 2010 con un modesto ritorno alla crescita. Il valore delle vendite al pubblico raggiunge complessivamente 16,08 miliardi di Euro, circa 187 milioni in più rispetto al 2009 con un trend del +1,2%. La chiusura positiva è ascrivibile alle prestazioni di vendita del primo semestre, periodo nel quale i trend, mese dopo mese, sono sempre stati in crescita con un picco a maggio, momento dello switch over della Lombardia, mentre il secondo semestre, nonostante il previsto switch off di importanti regioni del Nord Italia quali Veneto, Emilia Romagna e Friuli Venezia Giulia, non ha saputo mantenere il valore generato lo scorso anno, quando peraltro diverse zone d'Italia erano interessate al passaggio alla TV digitale. Anche il periodo natalizio non è stato di conforto: il mercato a dicembre ha registrato una contrazione a valore. Si consideri che in questa analisi non sono comprese le vendite di due prodotti di recente introduzione sul mercato: gli accessori 3D (occhiali) e i web book (i nuovi PC "tavoleta").

Oltre al passaggio delle trasmissioni al digitale, che ha mosso la domanda a "macchia di leopardo" sul territorio nazionale, ci sono stati nel corso del 2010 altre novità che hanno dato dinamicità al mercato della

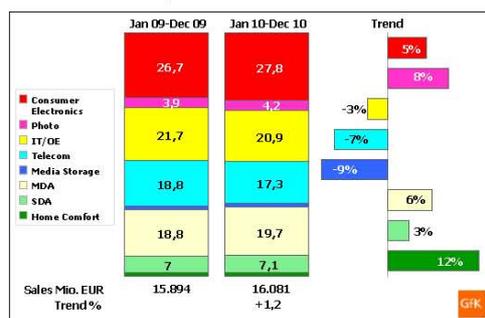


Grafico 1.1 Il mercato dei beni durevoli per settore - Valore

tecnologia; si pensi all'affermarsi della tecnologia LED e degli schermi TV ultra-piatti, al lancio della tecnologia 3D, al successo degli smartphone e alla presenza di incentivi governativi per l'acquisto di elettrodomestici ad alta efficienza energetica (senza dimenticare i web book). Un mercato dunque senz'altro vivace, che ha offerto diversi spunti alla crescita seppure concentrati, come avviene ormai da qualche anno, su pochi prodotti. Tuttavia la situazione economica complessiva italiana è ancora incerta e dopo un 2009 di pesante contrazione del P.I.L., l'anno appena terminato ha registrato una crescita ancora troppo modesta per poter dare fiato consistente ai consumi delle famiglie.

1.1 Aree geografiche e canali distributivi

Mai come in questi anni di switch off l'elemento territoriale, e ancor di più regionale, ha caratterizzato le vendite di tecnologia e ne influenza e influenzerà le tendenze in termini di fatturato.

L'importanza dei TV è stata amplificata dall'evento e se nel 2009 a beneficiarne era stata soprattutto l'area centrale dell'Italia per via del Lazio, nel 2010 è il Nord Est a far segnare una crescita decisa. Proprio in questa area, a fine anno, si sono interrotte le trasmissioni televisive tramite segnale analogico della gran

parte dei territori (Veneto, Friuli V.G. ed Emilia Romagna). Il Nord Ovest, grazie allo switch della Lombardia, registra solo una modesta crescita, mentre l'area meridionale un leggero decremento. Ad eccezione del Nord Est le altre aree hanno subito una maggiore contrazione dei fatturati proprio nel secondo semestre.

Dal punto di vista della distribuzione continua l'espansione del canale Technical Superstores (superfici medio-grandi vendenti tecnologia) che arriva a rappresentare oltre la metà del mercato grazie a una crescita del 5% a valore.

Lo switch off interessa prodotti non venduti da canali specialistici, così il beneficio del passaggio al digitale coinvolge, di fatto, i negozi più presenti sul mercato in termini di prodotto e di presenza territoriale. Infatti, anche il canale Electrical Specialists (superfici medio piccole) torna a crescere (+5%) grazie alla presenza diffusa e capillare nel territorio di questa tipologia di negozi il cui peso sul fatturato del mercato della tecnologia sfiora il 10%.

Il canale Mass Merchandiser (comprendente anche le vendite dei siti Pure Player generalisti) soffre la concorrenza della grande distribuzione specializzata perdendo circa il 2% del fatturato rispetto allo scorso anno.

Tra i canali specialistici, il 2010 registra il sorpasso in termini di rilevanza nel mercato del canale mobiliari (dove passano le vendite di grandi elettrodomestici, in particolare dell'incasso) rispetto agli specialisti di telefonia, grazie a una crescita del +6% conseguenza anche degli incentivi statali sulle cucine.

2. Grandi Elettrodomestici

Il 2010 si chiude per il mercato dei grandi elettrodomestici con un trend molto positivo (+6%) e un controvalore pari a 3 miliardi e 173 milioni di Euro. Un giro d'affari che supera di gran lunga il risultato non solo dello scorso anno, ma anche del 2008; il valore del comparto si riporta quindi a livelli che non si vedevano dal 2007. Questa dinamica porta il settore del Grande elettrodomestico a superare, in termini di peso sul totale beni durevoli di consumo, il settore Telefonia, diventando così il terzo settore per importanza.

La ripresa, iniziata già alla fine del 2009, è stata senza dubbio agevolata, oltre che da una naturale tendenza del settore ad alternare periodi di contrazione a periodi di crescita, dagli incentivi governativi dedicati ad alcuni prodotti del comparto (lavastoviglie, piani cottura, forni elettrici e cappe). Partiti nel mese di aprile, mese in cui si è registrato il trend mensile più alto, e rinnovati a fine anno, gli incentivi prevedevano uno sconto pari a circa il 20% del prezzo del nuovo elettrodomestico, purché ad alto risparmio energetico, applicato direttamente presso il punto vendita (con rottamazione del vecchio elettrodomestico).

Questa modalità ha senza dubbio avvantaggiato il consumatore finale che ha ricevuto così un beneficio immediato e non posticipato nel tempo, come nel caso dei frigoriferi, interessati qualche tempo prima da una detrazione fiscale in ambito di ristrutturazione dell'immobile (non semplice sostituzione). Le lavastoviglie

sono state il prodotto protagonista di questi sostegni governativi alla produzione, sia direttamente (incentivi per l'acquisto del singolo elettrodomestico a libera installazione), sia indirettamente (incentivi legati all'acquisto dell'intera cucina e degli elettrodomestici "incassati").

Se nel corso dei diversi mesi l'importanza di questo gruppo di prodotto ha toccato picchi del 15,8%, nel confronto tra il cumulato anno 2010 e il 2009 le lavastoviglie hanno visto crescere il proprio peso solo di mezzo punto percentuale. L'effetto complessivo degli incentivi quindi non è stato tale da stravolgere il peso che i prodotti interessati avevano e hanno sull'intero comparto MDA. E' notevole il trend positivo che ha

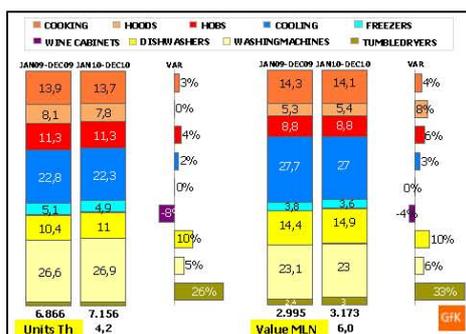


Grafico 2.1 Grandi elettrodomestici – Volume e Valore

6. Fotografia

Durante il 2010 il settore Fotografia mostra un andamento positivo sia in termini di volume sia in termini di giro d'affari generato. Il mercato ha registrato circa 4,3 milioni di pezzi venduti con un trend positivo attestatosi al +8%. A valore il mercato ha chiuso attorno ai 670 milioni di Euro con un incremento, simmetrico rispetto ai volumi, pari al +8,1% rispetto al 2009.

Le fotocamere compatte si confermano il segmento più importante del mercato e registrano, rispetto al 2009, un aumento pari al +12% a volume e +7% a valore. La spinta più incisiva alle buone performance di tutto il settore proviene dal segmento delle fotocamere reflex cresciute del +32% a volume e del +23% a valore. Questo a confermare la tendenza già osservata nei primi sei mesi del 2010 dove sempre più consumatori, già user friendly alla fotocamera compatta, si specializzano passando ad un prodotto tecnologicamente più avanzato, che garantisce una resa qualitativa maggiore, a un prezzo sempre più accessibile per il grande pubblico.

In un settore così dinamico dal punto di vista dell'evoluzione della tecnologia continua la presa di quota dei modelli con maggior risoluzione, lasciando una quota sempre più marginale ai segmenti minori di 11 MP, che passano dall'80% del 2009 al 35% nel 2010.

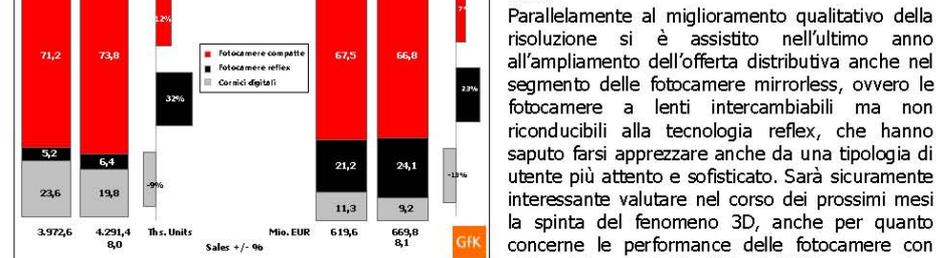


Grafico 6.1 Fotografia – Volume e Valore

livello di saturazione del mercato, le cornici digitali registrano trend negativi sia in termini di volumi (-9%) sia a valore (-13%).

7. Elettronica di consumo

Il mercato della Consumer Electronics ha chiuso il 2010 a più di 4,4 miliardi di euro contro i quasi 4,3 miliardi dello scorso anno, registrando un aumento del 5,3%. Ancora una volta l'elettronica di consumo è il settore più rilevante della tecnologia consumer (vale il 30,2% sul totale): dopo le buone performance del 2009 conferma una crescita nel fatturato nonostante una flessione nel secondo semestre che non ha risparmiato nemmeno il mese di dicembre.

Consumer Electronics è sempre più sinomino di Televisione: più di sette milioni i televisori venduti nell'anno. Con oltre l'80% di quota a valore il segmento Video cannibalizza ormai il settore e traina anche le vendite degli Accessori (Supporti TV, Telecomandi e Cuffie): sono questi infatti gli unici due segmenti in crescita (entrambi +9%). Pagano anche quest'anno la mancanza di innovazione nei prodotti e una certa saturazione del mercato i settori Car Entertainment (-19%),

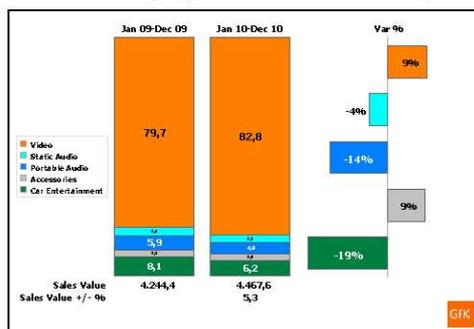


Grafico 7.1 Elettronica di consumo – Valore

Static Audio (-4%) e Portable Audio (-14%). Rispetto alla prima parte dell'anno il secondo semestre mostra un forte cambio di tendenza. Dopo il picco di crescita registrato nel mese di maggio, ed esaurita la forte spinta dettata dal passaggio al digitale terrestre della Lombardia e del Nord-Est, da luglio fino a dicembre si hanno trend negativi. Un calo che si potrebbe definire "fisiologico", essendo questi dei mesi che si vanno a confrontare con un 2009 che ha avuto forti crescite per il passaggio al digitale di Campania, Lazio e Nord-Ovest. Unico mese del secondo semestre 2010 in controtendenza (+3,2%) è novembre, data della definitiva interruzione delle trasmissioni in analogico nelle regioni interessate (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Piemonte Orientale).

Come accennato in precedenza, le televisioni a schermo piatto dominano il comparto Video con una quota superiore all'83% a valore e una crescita del 14% rispetto all'anno precedente. Relativamente buone anche le performance dei Set Top Boxes che crescono a volume e registrano una lieve flessione a valore. Si può comunque parlare di buona performance per due motivi: questo è un anno che si confronta con un 2009 che ha visto enormi crescite in un mercato "drogato" dall'effetto digitale terrestre e, in secondo luogo, il prodotto ha subito una lieve flessione del prezzo medio. Inoltre, col progressivo passare del tempo, il parco dei TV presenti nelle case italiane è ormai dotato di decoder integrato.

Attribuire completamente queste ottime performance al passaggio al digitale terrestre, per quanto veritiero, può comunque essere riduttivo e rischia di coprire altre importanti tendenze del mercato TV.

Un altro elemento che ha contribuito positivamente è stata l'innovazione tecnologica. Quello che lo scorso anno veniva considerato novità è oggi realtà: gli schermi LED si sono ritagliati un'importante fetta nel mercato italiano arrivando quasi a poter essere considerati il nuovo standard di televisione. Le quote parlano da sole. Le crescite, comunque rapportate ad un anno di lancio, sono notevoli: ad oggi si contano più di un milione e mezzo di tv LED venduti per un controvalore di poco superiore al miliardo di Euro. Queste crescite vanno ad erodere principalmente la quota degli schermi LCD che non dispongono di una tecnologia LED. I Plasma, ormai abbastanza stabili tra l'8 e il 9% di quota, non subiscono invece grosse perdite.

Ultima innovazione di prodotto, ma certo non la meno importante, è l'avvento della rivoluzionaria tecnologia 3D grande novità dell'anno. In pochi mesi di presenza sul mercato è già riuscita a ritagliarsi una nicchia importante soprattutto per il valore generato. Grazie anche alle forti campagne pubblicitarie e alle premesse di tecnologia futuristica, nel mese di dicembre i TV 3D venduti rappresentavano circa il 12% del fatturato complessivo del prodotto. Il prezzo medio si aggira intorno ai 1.700 Euro e, come successo nel passato nell'evoluzione delle tecnologie innovative, è prevedibile aspettarsi una continua erosione del prezzo medio sia per le offerte sia per il mix di prodotto sempre più ampio.

7.1 Media Storage

Il mercato dei prodotti per l'archiviazione di dati di qualunque tipo, da immagini a file musicali a registrazioni video, sta registrando negli ultimi anni significative contrazioni sia a volume sia a valore.

Anche il 2010 si caratterizza per questa tendenza, benché tale performance negativa sia meno accentuata rispetto al 2009; complessivamente il settore Media Storage perde circa il 9% del valore attestandosi a poco più di 242 milioni di Euro nell'anno, mentre a volume la flessione raggiunge il 17,5%. A livello di singoli prodotti, le maggiori flessioni si registrano per i CD e DVD registrabili che decrescono del 17% in numero di pezzi venduti e di oltre il 22% del loro valore. Le Memory Card, che all'interno del settore sono il prodotto più rilevante sviluppando oltre il 40% del fatturato, si distinguono come l'unico prodotto che performa positivamente a valore (+2%) a fronte di una diminuzione a volume del 10%.

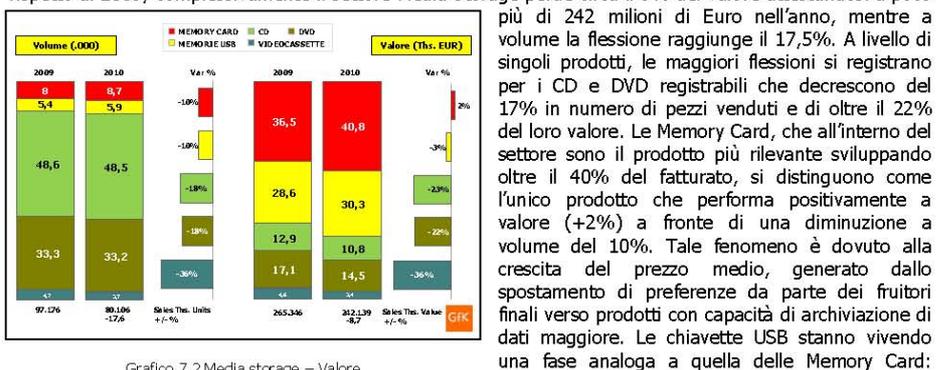


Grafico 7.2 Media storage – Valore

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AA.VV., *Lezioni di marketing industriale* (a cura di) Luca Monami, Bologna, 2006.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- AIROLDI G., FORESTIERI G. (a cura di), *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano, 1998.
- AMIT R., SCHOEMAKER J.H., *Strategic assets and organizational rent*, in *Strategic Management Journal*, n. 14, 1993.
- ANDREWS V., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood - Illinois, 1971.
- ANGIOLA N., *Corporate governance e impresa familiare*, Giappichelli, Torino, 2000.
- ANSOFF H.I., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, 1965 (trad. it.: *Strategia Aziendale*, Etas Libri, Milano, 1974).
- ANSOFF H.I., *Implementing Strategic Management*, Prentice Hall, 1984.
- ANSOFF H.I., NAKAMURA G.I. (*Introduction by*), *Strategic Management Classic Edition*, Palgrave, 2007.
- ANTHONY R.N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas, Milano, 1970.
- ARDEMANI E., *L'impresa*, vol. I - *L'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1993.
- BARCA F., *On Corporate Governance in Italy: Issues, Facts and Agenda*, Banca d'Italia, Mimeo, 1995.
- BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in *Journal of Management*, n. 17, 1991.
- BERTINI U., *Il sistema azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.
- BLAIR M.M., *Ownership and Control. Rethinking Corporate Governance for Twenty-first Century*, The Brookings Institution, Washington, 1995.
- BOISOT M.H., *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, New York, 1999.
- CAMUFFO A., *Competenze. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa*, in *Economia & Management*, 1996.
- CARAMIELLO C., *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano, 1993.
- CASSANDRO P.E., *Trattato di Ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1985.

- CHANDLER A.D., *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- CHEW D.H., *Studies in international corporate finance and governance systems: a comparison of the U.S., Japan, and Europe*, Oxford University Press, 1997.
- CODA V., *L'orientamento strategico d'impresa*, Utet, Torino, 1995.
- CODA V., *I nuovi bisogni di innovazione nel governo delle imprese*, in *Economia & Management*, n. 2, 2002.
- COLLIS D., MONTGOMERY C., *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, in *Harvard Business Review*, luglio-agosto 1995.
- CORBETTA G., in CODA V., INVERNIZZI G., RISPOLI M., *Strategia Aziendale*, Enciclopedia dell'impresa, Utet, Torino, 1998.
- CORNO F., *Patrimonio intangibile e governo dell'impresa*, Egea, Milano, 1996.
- D'AVENI R., *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, 1994 (trad. it.: *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995).
- DAVIDOVICH N., SAMIR P., VARANO A., *The World Car Concept - How it enables a New Strategy in the Automotive Industry*, Massachusetts Institute of Technology (MIT), 1998.
- DOSI G., FREEMAN C., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L. (edited by), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London, 1998.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Appunti di economia aziendale. L'azienda: forme, aspetti, carattere e criteri discriminanti*, Kappa, Roma, 1995.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano, 1998.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende*, Genova 2000, Mc Graw Hill, Milano, 2001.
- FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.
- FERRERO G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.
- GALUNIC D.C., RODAN S., *Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation*, in *Strategic Management Journal*, n. 19, 1998.
- GIACOMAZZI F., *Marketing Industriale*, Mc Graw Hill, Milano, 2002.
- GIANNESSI E., *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa, 1960.
- GRANDORI A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1995.
- GRANT R.M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford, 1991 (trad. it.: *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999).
- GROS-PIETRO G.M., REVIGLIO E., TORRISI A., *Assetti proprietari e mercati finanziari europei*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- GUATRI L., *Valore e prezzi delle azioni nell'era degli Intangibili: una prospettiva europea*, paper presentato al Convegno "Values and prices of Intangible Assets: the controversies that matter for companies and markets", Università Bocconi, Milano, 25 ottobre 2002.
- GUATRI L., VICARI S., *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto. Creazione di valore in diversi contesti*, Egea, Milano, 1994.

- HOFER C.W., SCHENDEL, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Pauli, 1978.
- ITAMI H., *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino, 1988.
- KEASEY K., THOMPSON S., WRIGHT M., *Corporate Governance. Economic, Management, and Financial Issues*, Oxford University Press, Oxford, 1997.
- KIM W.C., MAUBORGNE R., *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Share and Make Competition Irrelevant* Harvard Business School Press, Boston, 2005 (trad. it.: *Strategia Oceano Blu*, Etas, Milano, 2011).
- KOTLER P., KELLER K.L. *Marketing Management*, XII ed., Pearson, London, 2007
- LIKERT R., *Il fattore umano dell'organizzazione*, Isedi, Milano, 1973.
- LIPSEY R.G., BEKAR C., *A Structuralist View of Technological Change and Economic Growth*, in T. J. COURCHENE (edited by), *Technology, Information and Public Policy*, John Deutsche Institute, Kingston, 1995.
- LIPSEY R.G., *Sources of Continued Long - run Economic Dynamism in the 21st century*, in OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), *The Future of the Global Economy: towards a long boom?*, OECD Press, 1999.
- MAHONEN J., PANDIAN J.R., *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*, in *Strategic Management Journal*, n. 13, 1992.
- MARCH J.G., SIMON H. (trad. it.), *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni Comunità, Milano, 1966.
- MILLER M.H., MODIGLIANI F., *Dividend policy, growth and the valuation of shares*, in *Journal of Business*, n. 34, 1961.
- MINTZBERG H., *Crafting Strategy*, in *Harvard Business Review*, n. 4, 1987.
- MINTZBERG H., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, in *Strategic Management Journal*, n. 3, 1985.
- MIOLO VITALI P., *Il sistema delle decisioni aziendali*, Giappichelli, Torino, 1983.
- MOLTENI M. (a cura di), *I sistemi di corporate governance nelle grandi imprese italiane*, Egea, Milano, 1997.
- MONKS R.A.G., MINOW N., *Corporate Governance*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1995.
- NELSON R.R., WINTER S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1982.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- NORMANN R., *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester, 1977.
- ONESTI T., *L'efficienza dell'impresa privata e il ruolo del management*, in AA.VV., *Efficienza dell'impresa privata e pubblica: il ruolo del Dottore Commercialista*, Buffetti, Roma, 1987.
- ONIDA P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, II edizione, 1965.
- PAGANELLI O., *Il sistema aziendale*, Clueb, Bologna, 1976.
- PASCALE R.T., *Surfing the Edge of Chaos*, in *Sloan Management Review*, Spring 1999, volume 44, n. 3.

- PAVAN A., *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2001.
- PELLICELLI G., *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2002.
- PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford, 1959 (trad. it., *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1973).
- PORTER M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980 (trad. it.: *La strategia competitiva: tecniche per analizzare i settori e i concorrenti*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982).
- POZZA L., *Le risorse immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative d'azienda*, Egea, Milano, 1999.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., *The core competence of the corporation*, in *Harvard Business Review*, maggio-giugno 1990.
- QUINN J.B., *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*, in *Sloan Management Review*, summer 1999.
- ROMER P.M., Endogenous Technical Change, in *Journal of Political Economy*, n. 5, 1990.
- RULLANI E., *L'impresa "reale" e le sue prospettive: una mappa dell'evoluzione in corso*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4, dicembre 1994.
- SALONER G., SHEPARD A., PODOLNY J., *Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York, 2001.
- SARACENO P., *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1972.
- SCOTT M.C., *Value drivers. The manager's guide to driving corporate value creation*, John Wiley & Sons, Chichester, 1998.
- SHAPIRO C., VARIAN H.R., *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy* - Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1999.
- SIMON H.A., *Scienza economica e comportamento umano*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.
- SINATRA A., *Architettura strategica dell'impresa*, Egea, Milano, 1994.
- TEECE D.J. (editing by), *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge Ma., 1987 (trad. it., *La sfida competitiva: strategie per l'innovazione*, Mc Graw Hill, Milano, 1987).
- VALDANI E., *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas Libri, Milano, 1995.
- VOLPATO G., *Concorrenza, impresa, strategie*, Il Mulino, Bologna, 1995.
- WERNERFELT B., *A resource-based view of the firm*, in *Strategic Management Journal*, n. 5, 1984.
- ZANDA G., *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974.
- ZANDA G., *La valutazione dei dirigenti*, Cedam, Padova, 1981.

RIGRAZIAMENTI

Come sostiene Alessandro Di Fiore¹²⁸, la nostra performance professionale individuale dipende da due leve:

1. *capitale umano*: conoscenze, IQ, intelligenza emotiva, carisma;
2. *capitale sociale*: il valore di tutti i nostri rapporti e reti personali per aiutare e farci aiutare.

Molti studi hanno dimostrato che il capitale sociale è una fonte di idee, opportunità e visibilità ugualmente - se non ancora più - importante del capitale umano nella nostra carriera professionale. Gli individui con maggiore capitale sociale hanno più opzioni, fanno più affari e più carriera. Ebbene, il sottoscritto è la prova vivente che questo concetto vale anche per la carriera universitaria: senza di te, Federico Rocchi, non ce l'avrei mai fatta. Tu hai rappresentato il mio "capitale sociale", il fratello maggiore su cui poter sempre contare, il mio "asso nella manica" in tutti questi anni di università: a te il mio GRAZIE, dal profondo del cuore.

Un ringraziamento assolutamente non formale o di prassi va al prof. Claudio Pitilino per avermi prima incuriosito, poi fatto innamorare (della materia!) e infine stupito - e istituito - a ogni nostro incontro: in questo caso l'allievo non supererà mai il Maestro. Ne approfitto anche per scusarmi per tutte le mie farneticazioni sui prodotti Apple, su quelli di telefonia mobile e sulle pagine pubblicitarie di Armando Testa...

A Luca Monami - perfetto "primo violino" del direttore d'orchestra Pitilino - ricordo che ha una cena pagata presso il ristorante Diana di Bologna quando meglio crede (e con chi desidera!).

¹²⁸ CEO dell'*European Centre for Strategic Innovation (ECSI)*, Presidente di *Harvard Business Review Italia* e Senior Manager del *Global Blue Ocean Strategy Network*.

Siamo già alla seconda pagina dei ringraziamenti e non ho ancora menzionato Matilde Giacobazzi e Francy Romoli di Sound Corporation? Vergogna! Grazie per avermi supportato - e sopportato! - ogni giorno al lavoro e per aver realizzato gran parte dei file di input di questa tesi.

Grazie a Marco Dalli per la splendida ricerca di mercato sull'Elettronica di consumo, per essere stato la mia testa di ponte in GfK e per la metodologia di lavoro davvero in linea con quella del sottoscritto; spero di aver anche trovato un amico.

A Sabina Artoni devo riconoscere due cose: una precisione assolutamente fuori dal comune per un'eccellente "artista della grafica" come lei e una sconfinata pazienza nell'asseverare tutte le manie di un autentico psicopatico: allineare aiuta!

Come si fa a ringraziare con del "nero su bianco" la persona che ti ha messo al mondo?!? Ci proviamo così: a Mamma Graziella va l'amore incondizionato del suo Ricci Pai per aver ascoltato e riletto questa tesi nelle lunghe serate dell'autunno 2012.

A Laura va la mia gratitudine per non avermi mai denunciato dopo le numerose percosse subite solo per scaricare i nervi al termine delle lunghe ore al PC: prometto di non farlo più, se non dopo aver perso una partita di tennis o al rientro, alticcio, da una serata al Sali (si scherza, eh? Altrimenti chi lo vede più *Lucky*, il cagnone più simpatico - e goloso - del mondo?!?).

Un immenso grazie a Fritz, Silla, Zompa, Miglio, Piero e Rino per essersi letteralmente sorbiti le mie farneticanti elucubrazioni sulla *brand* nel loro prezioso tempo libero (se non altro sempre meglio che parlare di calcio, o no?!?).

A Jack Black, unico e inimitabile epigono di Angus Young, vorrei comunicare che, a mio avviso, meritava come minimo l'Oscar per la sua interpretazione nel film *School of Rock* di Rick Linklater. *It's a long way to the top (if you wanna Rock 'n' Roll)!*

Infine, a Roger Waters, oltre alla sconfinata stima per la sua musica - e i suoi recenti concerti -, va il rispetto per aver fatto pubblica ammenda, dopo oltre trent'anni, ed essersi definito una *grumpy person*¹²⁹ durante la realizzazione dell'album *The Wall*. Solo i grandissimi proclamano i propri difetti da un palco: *hat off to you, Roger!*

E vogliamo fare un pochino di pubblicità al mio Toshiba Satellite Pro? Dopo tutte queste ore e questa mole di dati non è mai andato in cr...

System: ERROR!!!

¹²⁹ Vedasi *The Wall live show* del 12 Maggio 2011 alla O2 Arena, London.