

Il caso Samsung

2.1 Samsung

Samsung Electronics è leader globale nei settori dei semiconduttori, delle telecomunicazioni, dei media digitali e delle tecnologie della convergenza digitale. Con circa 113.600 dipendenti distribuiti in 90 uffici in 48 diversi paesi del mondo, *Samsung* si divide in 5 *business unit*: *Digital Appliance Business, Digital Media Business, LCD Business, Semiconductor Business and Telecommunication Network Business*.



Il logo a forma di *ellisse* raffigura il *movimento del mondo attraverso lo spazio*, comunicando un'immagine distintiva di *innovazione e cambiamento*. La prima lettera "S" e l'ultima lettera "G", parzialmente tagliate dall'ovale del logo, connettono l'interno con l'esterno, mostrando il desiderio di *Samsung* di essere una sola di fronte al mondo e servire la società nella sua interezza. Per raggiungere questo obiettivo l'azienda ha dato corso a una profonda trasformazione delle sue *strategie competitive*: la tecnologia digitale è stata posta al centro di tutte le attività.

L'intera filiera dell'azienda, dalle vendite al marketing alla comunicazione e ricerca, dalla produzione alla distribuzione è gestita elettronicamente attraverso una complessa rete basata su internet. Questo modello caratterizzato da velocità e semplicità assicura che servizi e prodotti siano sempre orientati al cliente. I prodotti *Samsung Electronics* spaziano dai *chip* di memoria ai televisori digitali, dagli schermi LCD ai telefoni cellulari. *Samsung* ha proposto recentemente un numero importante di prodotti per la casa *hi tech*, una casa in cui nessun elettrodomestico si può permettere di essere convenzionale perché le persone hanno sempre meno tempo libero e cercano rapidità e comodità nelle faccende quotidiane, ma anche bellezza estetica in ogni oggetto domestico. Una lavatrice *Samsung Blue Crystal* con *touchscreen* che abolisce i tanti pulsanti complicati presenti su altri modelli ed è in grado di capire da sola qual è il tipo di lavaggio più adatto, la semplificazione consiste anche nel fatto che la lavatrice ha una modalità automatica: capisce qual è il tipo di lavaggio ottimale in quelle circostanze, in base a numerosi sensori che analizzano quanto sono sporchi i capi, quanti ce ne sono, il livello di detersivo e di acqua.

Un frigorifero con un design interno originale, per aumentare l'efficienza d'uso.

Tre *televisori ultra HD curvi* e la modalità "*calcio*" per ottimizzare la visione.

Con uno *smartphone* è possibile far partire a distanza gli elettrodomestici.

L'idea è guardare a una società in cui c'è sempre meno tempo per le faccende domestiche e chi se ne occupa vuole farlo con facilità, rapidità (senza perdere tempo con pulsanti complicati) e persino con un *clic* a distanza, quando è in mobilità.

2.2 L'evoluzione delle strategie competitive di un'azienda di successo

Entrare in un mercato maturo e scegliere le *strategie competitive* più adeguate a garantirsi il successo, unendo tecnologie, prodotti, servizi e soluzioni a una rete di vendita ben organizzata: *Samsung* l'ha fatto.

Samsung nasce come piccola società di esportazione di Taegu, Corea, nel marzo del 1938, occupandosi principalmente del commercio di prodotti coreani essiccati, quali pesce, verdura e frutta nella regione della Manciuria e a Pechino. In poco più di dieci anni, Samsung, che in coreano significa letteralmente *tre stelle*, avrebbe acquisito mulini e macchine per il confezionamento, proprie strutture produttive e di vendita e avrebbe infine gettato le basi della moderna azienda globale che ancora oggi porta lo stesso nome.

1970-1979 Diversificazione dei settori industriale ed elettronico.

Negli anni '70, Samsung gettò le *basi strategiche* per la sua crescita futura investendo nell'industria pesante e nell'industria chimica e petrolchimica. Durante questo periodo, la società ha anche intrapreso iniziative per migliorare la propria *posizione competitiva* nel settore tessile a livello mondiale, integrando i processi produttivi propri dalle materie prime ai prodotti finiti. Un'altra impennata di crescita trae origine dal forte sviluppo registrato nel settore dell'elettronica domestica.

Samsung Electronics, già produttore di tutto rispetto nel mercato domestico coreano, inizia a esportare per la prima volta i propri prodotti.

1980-1989 Ingresso nel Mercato Globale.

Le attività tecnologiche principali della Casa coreana si diversificarono e si allargarono a livello globale tra la fine degli anni '70 e i primi anni '80.

Entrò inoltre nel settore dello sviluppo di sistemi, con la costituzione nel 1985 di Samsung Data Systems (ora nota come Samsung SDS) come leader nei servizi di information technology, tra cui integrazione di sistemi, gestione di sistemi, consulenza e servizi di collegamento in rete.

1990-1993 Competere in un Mondo Tecnologico che Cambia.

I primi anni '90 furono segnati da forti sfide nel mondo dell'high-tech.

Fusioni, coalizioni e rilevamenti di aziende erano all'ordine del giorno insieme al fiorire della competizione e di consolidamenti. Le società furono costrette a ridisegnare le loro strategie competitive. Il giro di affari iniziava a superare i confini tra paesi e società. Samsung colse il meglio di queste opportunità definendo una propria strategia aziendale mirata e cercando di rispondere più efficacemente alle esigenze del mercato.

1994-1996 Diventare una Forza Globale.

A metà degli anni '90, rivoluziona le proprie strategie dedicandosi alla realizzazione di prodotti di livello mondiale, garantendo la totale soddisfazione dei clienti e assumendosi la responsabilità di essere un'impresa socialmente responsabile, sempre sulla base del concetto *la qualità prima di tutto*.

La strategia competitiva adottata dalla Casa coreana consiste, inoltre, nell'adempiere agli obblighi dell'azienda nei confronti della società su temi quali il benessere sociale, la protezione ambientale, eventi culturali o sport. A tale scopo, Samsung ha partecipato attivamente al marketing di eventi sportivi.

1997-1999 All'avanguardia nell'Era Digitale.

Benché la crisi finanziaria del 1997 abbia colpito buona parte delle aziende coreane, Samsung è stata una delle pochissime realtà a registrare una crescita continua, soprattutto grazie all'implementazione di strategie competitive che le hanno consentito di raggiungere una posizione di leadership acquisita nel campo delle tecnologie digitale e di rete, nonché al costante focus su elettronica, finanza e servizi accessori.

La società ha reagito alla grave situazione economica ridimensionando il numero delle società consociate a 45 (secondo le norme di Regolamentazione del Monopolio e al *Fair Trade Act*), riducendo il personale di circa 50.000 unità, smobilitando 10 business unit e migliorando

l'efficienza della propria struttura finanziaria, con una diminuzione del rapporto di indebitamento dal 365% nel 1997 al 148% alla fine del 1999.

2000 ~ oggi: All'avanguardia dell'Era Digitale

L'era digitale ha introdotto trasformazioni e opportunità rivoluzionarie nel business globale, alle quali Samsung ha risposto proponendo tecnologie all'avanguardia, attraverso *scelte strategiche* che le hanno consentito di sviluppare prodotti competitivi e innovazione costante. La Casa coreana ha saputo cogliere nelle difficoltà delle opportunità di crescita e sviluppo così da meritare un'ottima posizione a livello mondiale.

2.3 Le prospettive per il futuro. Conclusioni

Le strategie competitive adottate dalla Samsung hanno saputo coniugare un'attività di ricerca e sviluppo di ampio respiro con una strategia commerciale vincente, tanto da aver conquistato posizioni di leadership in diverse aree in cui è attiva e sta appunto mietendo successi importanti, anche nell'area *business-to-business*. Consolidata una posizione di leadership nel mercato consumer grazie ai telefoni cellulari, ai televisori LCD, il suo futuro è rappresentato dal mercato *B2B*, dove l'azienda era già presente da tempo con una gamma di periferiche per la stampa e la visualizzazione e una struttura di vendita dedicata. La focalizzazione sul *B2B*, tuttavia, richiede ancora un'evoluzione delle scelte strategiche. *Samsung* ha infatti creato all'interno della sua divisione *Information Technology* un nuovo dipartimento dedicato al *B2B*, dove sono confluite le strutture di vendita *Large Account Nord e Sud*, la struttura dei *Pre-sales Specialist* e quella dei servizi post-vendita, in modo da armonizzare tutte queste funzioni verso l'obiettivo finale: una piena e completa soddisfazione delle esigenze dei clienti, trasformando la percezione del *brand* come quello di un'azienda orientata anche al mercato business.

Il costante lancio di prodotti e soluzioni innovative destinati esclusivamente a un'utenza professionale porteranno *Samsung* a strutturarsi sempre di più per il B2B, con l'obiettivo di diventare un'azienda leader di questo comparto nel medio periodo, attraverso una divisione autonoma che, parallelamente a quelle dedicate alla vendita sul mercato consumer, possa agire da interfaccia verso i grandi clienti, in grado di offrire soluzioni a 360° che contemplano una gran vastità di prodotti, partendo da quelli più tradizionali, come le stampanti e i multifunzione laser, i notebook, i monitor per Pc, gli schermi di grande formato e i proiettori Led, per arrivare a prodotti verticali come quelli dedicati *all'hospitality* o alle reti telefoniche *wired* e *wireless*, le centrali telefoniche a tecnologia *Ip*, gli *smartphone* o i *tablet Pc*; o ancora, dispositivi che oggi appartengono alla divisione *Home Appliances*, ma che sono gestiti a pieno titolo come apparati *B2B*, come i sistemi di condizionamento professionali e industriali. Ma l'opportunità sarà anche quella di veicolare prodotti consumer, come le nuove videocamere e fotocamere digitali, i lettori Mp3 o anche i cellulari, da destinarsi per esempio a progetti per il canale promozionale (che è già parte del dipartimento B2B). Per raggiungere questi obiettivi, la strategia competitiva di *Samsung* è orientata a rafforzare la struttura di *consulting* e di supporto tecnico dedicato alle soluzioni, nonché quella di marketing dedicata alle alleanze strategiche.

Samsung, partendo da un concetto innovativo di *thin client all-in-one*, introdotto nel 2007, ha poi realizzato terminali "*PcoIp*" (*Pc over Ip*) basati su una nuova tecnologia molto efficiente e sicura. Si tratta di *Pc "thin"*, integrati in un monitor Lcd da 19" o 24" e basati su *Windows* o *Linux*, che offrono molti vantaggi anche di tipo pratico, in termini di manutenzione, accessibilità da remoto. Queste soluzioni *PcoIp* si rivolgono alle aziende, da quelle dove l'operatività è focalizzata su funzioni specifiche a terminare a quelle che richiedono grande capacità di elaborazione dei dati, ma in cui sia possibile parcellizzare le operazioni. Infine, nel settore in espansione della

comunicazione dinamica su grande schermo, ha recentemente introdotto la tecnologia Led a basso consumo, rispondendo a esigenze sempre più sentite di rispetto per l'ambiente e riduzione dei consumi energetici. Oggi l'offerta *Samsung* spazia dai totem di comunicazione ai *videowall*, dalle soluzioni per distributori automatici ai pannelli informativi per esterni, fino alle lavagne interattive multimediali.

Samsung è riuscita, dunque, a formulare una strategia competitiva vincente e innovativa, il *management* ha saputo valutare la posizione attuale dell'impresa e definire l'orientamento strategico futuro, fornendo una serie di risposte circa la capacità di creare valore, in particolare:

- i punti di forza e le aree di debolezza dell'impresa;
- le fonti di vantaggio competitivo sostenibile;
- le competenze chiave;
- le modalità con cui tali competenze possono creare valore per il cliente;
- il tipo di risorse e capacità da sviluppare o acquisire per il raggiungimento di obiettivi di lungo termine;
- la capacità di *orchestrare* e integrare gruppi funzionali e specializzati per l'attuazione delle innovazioni, mettendo continuamente in discussione l'adeguatezza della divisione esistente con uno sguardo rivolto al futuro (Pavitt)

In conclusione, una delle essenziali regole per la scelta della *giusta* strategia è che non esiste la strategia *giusta*, non vi è una lista di *strategie competitive* tra le quali scegliere. Una *strategia competitiva* orientata all'innovazione deve innanzitutto supportare il modello organizzativo adottato dall'impresa in modo chiaro e coerente.