



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"GESTIONE DEL POTERE E FLUSSI DI CONOSCENZA- IL CASO SONUS
FABER E IL SETTORE DELL'HIGH END AUDIO"**

RELATORE:

CH.MO PROF.SSA FIORENZA BELUSSI

LAUREANDO: MAROSTEGAN JACOPO

MATRICOLA N.

1088864

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Introduzione *Pag.3*

CAPITOLO 2: Flussi di conoscenza e gestione del potere all'interno di una MNC

2.1 > Cosa sono le MNEs e perchè esistono. *Pag.5*

2.2 > Governo delle MNE's e del network. *Pag.7*

2.3 > La condivisione degli obiettivi: L'importanza della cultura organizzativa e della motivazione come forma di controllo indiretto. *Pag.10*

2.4 > Analisi dei flussi di conoscenza: L'utilizzo dei brevetti e del licensing nel processo di innovazione. *Pag.12*

CAPITOLO 3: Analisi empiriche.

3.1: La creazione della filiale Fs Asia in un cluster industriale. *Pag.14*

Modalità di entrata nel mercato

3.2: Flussi di conoscenza di Sonus Faber con Fine Sounds Asia. *Pag.18*

3.3: Utilizzo dei brevetti in Sonus Faber e nel settore dell'High End audio. *Pag.22*

Conclusioni *Pag.26*

Introduzione

Il settore dell'high End Audio rappresenta una posizione di nicchia rispetto al mercato totale del settore Audio. Partendo da una macro distinzione che divide tra prodotti per la casa, il portatile e l'automotive, il prodotto Hi-End si differenzia dalla fascia di prodotti consumer per determinate caratteristiche tecniche e costruttive, oltre che per il target clientelare totalmente diverso.

Ogni azienda del settore Hi-End Audio offre prodotti con simili caratteristiche tecniche ma che si differenziano per artigianalità e forma, rendendo difficile l'identificazione del prodotto migliore.

Sonus Faber rappresenta un caso aziendale Italiano di una impresa dell'Hi Tech industry, evolutasi attraverso un'espansione per linee esterne.

Il primo passo è avvenuto nel 2007, con la fondazione di Fine Sounds Group e l'apertura della prima filiale commerciale e di Supply Chain a Shenzhen (Hong Kong). Successivamente, tra il periodo 2009 - 2014, avviene l'acquisizione di aziende complementari nella gamma prodotti offerta rappresentate da Audio Research, Wadia, Sumiko e McIntosh.

Queste operazioni sono state pianificate e seguite da fondi d'investimento Private Equity, attualmente rappresentati da *LBO France e Yarpa* e proprietari di McIntosh Group, Corporate Rebranding del gruppo inizialmente fondato nel 2007.

La riunione di queste imprese in una rete ha permesso il raggiungimento di clientela fedele non soltanto al singolo marchio, ma all'intera gamma prodotto venduta nei negozi retail.

Il portafoglio prodotti di Sonus Faber è in una fase di espansione della piattaforma.

Recentemente infatti è avvenuta la creazione di un nuovo marchio, Pryma, al quale è stata affidata una nuova categoria di cuffie per l'ascolto da sorgente audio.

Trascurando per ora le attività di design ed industrializzazione del prodotto, il valore aggiunto che differenzia il prodotto Sonus Faber dai competitors è la qualità del suono e la naturalezza della gamma di frequenze riprodotta. Questo connubio tra alta tecnologia e forte componente artigianale è ponderato dalle attività di R&D, svolte fin'ora internamente alla MNC, attraverso la sede italiana e la filiale asiatica.

Tuttavia la componentistica che costituisce l'altoparlante viene prodotta da diverse aziende con una formula taylor made, che in base alle necessità del singolo prodotto, forniscono la tecnologia necessaria.

Oggetto di studio di questo caso aziendale è lo scambio di conoscenze che all'interno della MNC, con particolare focus sulla filiale Asiatica.

In questa ricerca vengono inoltre esaminati i flussi di conoscenza e gli effetti che la condivisione della cultura aziendale può avere nel processo di controllo e autonomia della filiale controllata.

L'analisi empirica di questi flussi di conoscenza è stata analizzata estraendo dati da un database brevetti Europeo riguardo a Sonus Faber e rispetto ai suoi principali competitors, analizzando se possibile identificare una differenza del numero di brevetti depositato dalle varie aziende.

Scopo dell'articolo è verificare, in primo luogo se la gestione del potere con la filiale e l'autonomia che la filiale possiede rappresentino un caso aziendale particolare in questo settore mentre nell'analisi dei flussi di conoscenza, identificare se l'utilizzo di brevetti è di particolare importanza.

2.1 > Cosa sono le Multinational Corporation e perchè esistono.

Una MNC viene definita come un'istituzione privata progettata per organizzare, attraverso contratti di assunzione, interdipendenze tra individui localizzati oltre una nazione. (Jean Hennart, 2009, pag.127).

Piu' semplicemente, una MNC (Multinational Corporation) è un'organizzazione che controlla la produzione di beni e servizi in due o più paesi oltre al proprio mercato domestico.

Nella letteratura si è affermata nel tempo la *Teoria dei Costi di Transazione*, che analizza il problema di organizzare le interdipendenze fra individui. Questa teoria afferma che le MNCs nascono quando rappresentano le istituzioni più efficienti nell'organizzare queste interdipendenze.

L'inefficienza che si può generare è dovuta proprio al costo di transazione, generato poichè le parti dello scambio possiedono una razionalità limitata e soffrono di opportunismo.

(Williamson, nel calcolare l'ammontare dei costi di transazione, considera il *grado di specificità delle risorse, la frequenza e l'incertezza*).

Procediamo ora con una serie cronologica dei vari studi sulle MNC.

Sin dalla pubblicazione di Hymer (1960), uno dei punti cardinali nella teoria degli IDE (Investimenti Diretti Esteri) è stata l'identificazione dei vantaggi competitivi alla base delle MNCs e il loro trasferimento all'estero.

La componente più importante di questo trasferimento è rappresentato dalla conoscenza, che a sua volta contiene il vantaggio competitivo.

La conoscenza è composta, in una prima suddivisione, da una parte codificata e da una parte non codificata. I confini della definizione di conoscenza non sono ben delineati e permeano anche con la cultura aziendale, la quale può influenzare la modalità ed efficacia del trasferimento.

Successivamente, nel 1971, Caves rimarca il legame tra gli IDE e la conoscenza prodotta, intesa come merce di scambio per l'azienda. Secondo la sua teoria il vantaggio competitivo per il successo di un IDE è l'offerta di prodotti differenziati.

Infine, il mercato nel quale viene scambiata la conoscenza è un mercato imperfetto e la conoscenza allo stesso tempo rappresenta un bene pubblico, di facile trasferimento e difficile da proteggere (Johnson, 1970; McManus, 1972; Magee, 1977).

La difficoltà nel proteggere i diritti d'autore riguardanti la conoscenza ha portato allo sviluppo di strumenti come il brevetto (Patent System), il quale offre formalmente un diritto di proprietà intellettuale per la conoscenza quindi codificata e inserita in un documento per iscritto.

Tuttavia, come viene posto in evidenza dalla sezione empirica, non sempre rappresenta uno strumento utile di protezione e di analisi.

Quando i brevetti sono redatti con una legislazione solida alla base, le interdipendenze di conoscenza sono organizzate con contratti di licenza (Davies 1977; Caves, Crookell, and Killing 1983; Contractor 1984; Davidson and McFetridge 1985).

Senza brevetti, le aziende potrebbero non divulgare interamente informazioni riguardo al loro know-how e allo stesso tempo gli acquirenti possono ribassare il prezzo. (Akerlof - Market for Lemons).

Abbiamo iniziato il capitolo discutendo il fatto che le MNEs sorgono al fine di organizzare le interdipendenze tra agenti localizzati in diversi paesi. Teoricamente i costi nell'organizzare queste interdipendenze con le varie filiali o controllate devono essere inferiori dei benefici ricavati.

Un numero discreto rispetto alla totalità letteraria delle teorie sull'internalizzazione delle MNEs hanno studiato le interdipendenze che riguardano il know-how.

Il trasferimento aziendale inter-company risulta quindi più efficiente con la creazione di una MNC perchè sia il mittente che il destinatario del know-how sono ricompensati per l'effettivo trasferimento e non, come nel sistema del mercato, attraverso l'opportunismo.

L'efficienza di questo citato sistema evidenzia la quantità di vantaggio prodotto rispetto ad un normale scambio di mercato. Questa efficienza può risultare positiva o negativa.

Quando le forme di interdipendenza sono sottostanti allo scambio di materie prime, semi-lavorati e componenti la MNEs rappresenta ancora la soluzione migliore (Hennart, 1982).

Un esempio classico riguarda il caso dell'azienda che manifattura componenti e compie l'assemblaggio di essi in un'altra nazione. Il caso aziendale qui analizzato è simile a questo caso.

Le MNCs rappresentano un modo efficiente di organizzare queste interdipendenze. Come citato sopra, la teoria dei costi di transazione analizza le possibili forme gerarchiche che si possono realizzare, con diverse efficienze nella produttività, non determinabili a priori con un modello standard.

2.2 > Forme di gestione ed analisi del network tra MNC e la filiale.

Le forme di governo di una MNEs riguardano la gestione di essa, sotto diversi punti di analisi. Focus di questo studio vuole essere il rapporto e le forme di autonomia che si possono generare con la filiale.

Iniziando da una macro analisi della Rete d'Impresa in cui è inserita Sonus Faber, è possibile indentificare 6 aree di ricerca per l'analisi (Belussi, 1992), tra le quali vi è l'approccio organizzativo manageriale, che vede nell'esistenza della rete d'impresa un modo di trovare forme di collaborazioni, dalla performance economica superiore, e caratterizzate da reciprocità, reputazione e fiducia.

Axelsoon e Easton (1992) sottolineano inoltre il fatto che le reti d'impresa combinano attori eterogenei e costruiscono un'interdipendenza che rafforza l'eterogeneità e la complementarità.

Le forme di controllo e governo standard di una piccola MNEs come il nostro caso aziendale, sembrano, superficialmente, essere le usuali forme di controllo gerarchico.

La prassi, se così può essere definita da un primo controllo esterno ai rapporti, consiste nella definizione della gerarchia e dei metodi di controllo utilizzati come benchmark.

Analizzando invece la parte non visibile del controllo, sorgono diverse tematiche.

Uno dei principali problemi che sorgono è l'obiettivo della controllata ad acquisire potere di transizione verso la controllante.

I manager della subsidiary cercano di aumentare il profitto proprio sia attraverso la creazione di nuovo valore aggiunto all'interno della filiale sia con l'opportunismo.

Il primo avviene con le operazioni di mercato che aumentano il valore in una qualsiasi azienda, portando quindi dei benefici.

Il secondo invece avviene quando i managers cercano di appropriarsi di alcune risorse destinate alla filiale.

Potrebbe risultare ovvio applicare come soluzione al problema il cosiddetto monitoring, attraverso vari sistemi di controllo contabile e non motivazionale.

La controllata è quindi seguita nei vari processi quotidiani, e ciò riduce l'autonomia che in parte è benefica. Tuttavia l'accesso alla conoscenza del network e del cluster avviene più facilmente quando il management della filiale è autonomo nelle proprie scelte, in quanto l'eccessivo controllo causa ritorsione e intacca i valori e obiettivi condivisi a livello aziendale. L'unica soluzione sempre applicabile è la motivazione, che riduce a priori l'opportunismo che si potrebbe creare in un qualsiasi network aziendale.

Ma analizzando i flussi di conoscenza si scopre che è possibile un'inversione di tendenza del monitoring, attraverso l'uso della motivazione.

Una filiale con un bagaglio diversificato di conoscenza acquisisce una posizione privilegiata rispetto alla MNC, una differenza di conoscenza difficilmente identificabile contabilmente, a maggior ragione se il valore viene processato nella sede centrale.

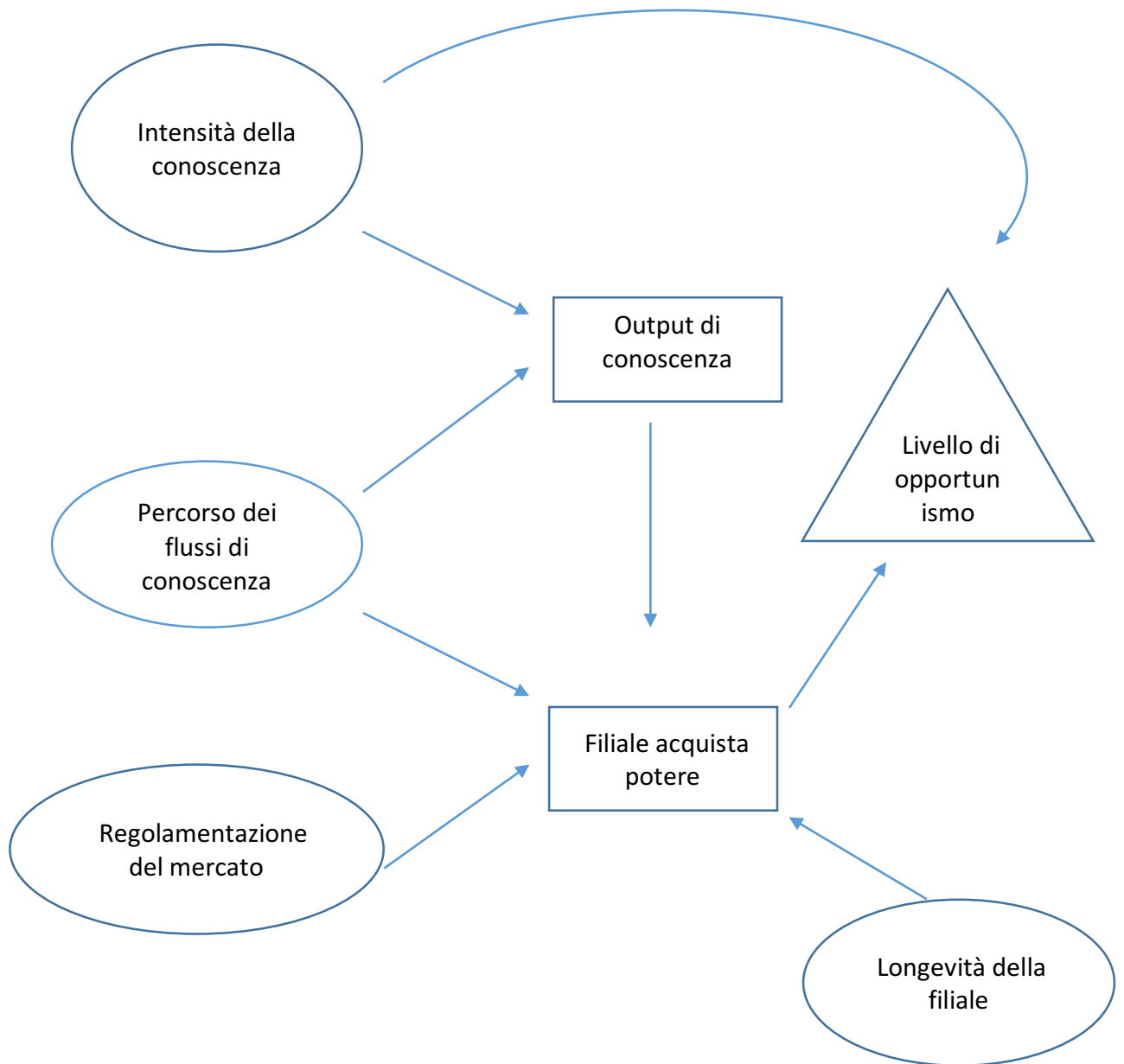
I manager della filiale, in sede di contrattazione e di cda, acquisiscono potere sulle decisioni, in quanto controllano nel caso appena citato la creazione della conoscenza in prima persona.

Allo stato attuale della ricerca, non sono stati definiti metodi di controllo del cosiddetto "Management della conoscenza", in quanto le forme ibride e simbiotiche che possono formarsi all'interno della MNC sono asset specifici alla strategia adottata inizialmente dall'azienda.

Zander (2009) pone in evidenza, a conferma, che la struttura del network di conoscenze differisce tra industrie diverse e singola impresa: semplicemente, alcuni network sono più performanti di altri.

Nella sezione empirica di questo gruppo analizzeremo come viene trasferita la conoscenza all'esterno dei confini aziendali attraverso il deposito di brevetti, confrontando aziende dello stesso settore.

Un'altra catalogazione delle variabili che distinguono i vari network è possibile utilizzando lo schema proposto da Mudambi e Navarra (2004), nel quale vengono distinte le variabili Esogene e Endogene all'azienda.



Analizzando questo schema, viene rimarcato come le variabili rappresentate dal Percorso dei flussi di conoscenza, dall'Intensità della conoscenza influenzino l'output di conoscenza, il quale a sua volta determina il potere contrattuale della filiale.

2.3 > La condivisione degli obiettivi: L'importanza della cultura organizzativa e della motivazione come forma di controllo indiretto.

I vincoli sul comportamento possono essere impartiti esternamente o internamente.

Dall'esterno vengono solitamente imposti dalla gerarchia superiore, attraverso regole e procedure scritte.

In contrasto alla modalità sopra elencata, alcune restrizioni possono essere imposte da regole tacite e assunti aziendali: in questi casi il dipendente si comporta come se venisse osservato in modo diretto dal supervisore o superiore.

Questo tipo di controllo è facilmente raggiungibile quando gli obiettivi del management e dell'azienda sono interamente condivisi. Può rappresentare il metodo meno costoso in termini di controllo ma l'implementazione richiede un lungo percorso.

In ogni caso, i costi del controllo sono soggettivi alla specifica azienda e quindi non possono essere calcolati a priori.

Il controllo "burocratico" classico attraverso regole è facile quando il comportamento è un buon indice della performance ma diventa arduo, nella pratica, quando i dipendenti sono divisi in diversi luoghi o quando sono richieste risposte veloci ad eventi imprevisti, come nel caso di una MNC. In questi casi ritorna utile ed efficace la cultura organizzativa.

Allo stesso modo il controllo del dipendente può avvenire tramite un controllo salariale, che corrisponde sulla base dei risultati prodotti. Anche questi due tipi di controllo non sono preferibili uno all'altro.

Secondo Shein (1985) la cultura organizzativa è composta da varie assunzioni base, scoperte o sviluppate da un gruppo di individui, lungo un certo lasso temporale (storia specifica dell'azienda), che ha prodotto buoni risultati e che può essere replicato come risposta a diversi eventi futuri. La cultura organizzativa indirizza così il comportamento dei vari attori.

Può essere divisa in tre diversi livelli, secondo la facilità di insegnamento e ambiente.

Il primo livello è rappresentato dagli artefatti. Per meglio identificare questa definizione teorica, Franco Serblin, il fondatore di Sonus Faber, volle incorporare, conservare e trasmettere questa cultura aziendale nella sede di Sonus Faber attraverso l'architettura dell'edificio (Arredamento; Clima).

La forma dell'edificio, totalmente diversa dall'architettura della tipica zona industriale ove la sede è stata edificata, rievoca la forma del Liuto, un tributo alla musica e fonte di grande ispirazione.

Il secondo è il livello dei valori dichiarati, ovvero le credenze e i valori.

La risposta dei dipendenti e del management ai cambiamenti competitivi dell'ambiente è influenzata da questi valori.

Il terzo livello è il livello degli assunti taciti e condivisi. Bisogna porsi in una prospettiva storica (Schein, 1985), ovvero capire quali erano i valori condivisi dal fondatore.

Citando una frase tratta da un libro di Organizzazione Aziendale, "Tutte le relazioni organizzative di potere, di scambio e di condivisione sono influenzate dalla cultura dell'organizzazione". (Organizzazione Aziendale, Costa et Al, 2014).

Tuttavia la cultura aziendale può rappresentare un problema in un ambiente dinamico. Essa è anche un'inerzia, in quanto basata su successi del passato. (Tema della successione delle imprese familiari).

Anche la motivazione contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali ed evita l'uso di forme di controllo complesse.

Nella letteratura, la motivazione è intesa come un processo dinamico che finalizza l'attività di un individuo verso un obiettivo.

I contenuti di questo processo sono stati studiati e classificati da vari studiosi, in particolare da Maslow (1954) e Alderfer (1972).

2.4 > Analisi dei flussi di conoscenza: L'utilizzo dei brevetti e del licensing nel processo di innovazione.

I flussi di conoscenza possono essere analizzati con la lettura dei brevetti depositati dalla MNC.

A conferma di ciò la letteratura è concorde sull'utilizzo dei brevetti e del licensing come strumento di analisi dei flussi di conoscenza. (Jaffe et al.,1993; Almeida, 1996; Almeida and Kogut, 1997).

I data provenienti dai brevetti depositati raccolgono solamente la conoscenza codificata. Come spiegato all'interno della nostra discussione, analizzare solamente la conoscenza codificata implica tralasciare tutti gli elementi taciti che hanno portato all'innovazione.

Un ulteriore approfondimento sul significato dei brevetti è fondamentale.

Il brevetto è un attestato, erogato da un apposito ufficio, avente come oggetto un'invenzione, che fornisce determinati privilegi di uso industriale e commerciale. Possono essere brevettati prodotti innovativi oppure procedimenti.

Secondo la legislazione Italiana è necessario rivolgersi all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi.

Una volta depositato, il brevetto è valido per anni 20 ed è possibile scegliere il paese di validità del brevetto, estendendolo a una scala mondiale.

Se la letteratura è quindi concorde sull'utilizzo dei brevetti come misura del flusso di conoscenza nelle MNCs, non è ancora stata trovata un'evidenza empirica sul fatto che la produttività in termini di innovazione sia correlata con il deposito di essi.

Nell'ambito di ricerca economica sull'innovazione, vari studi hanno analizzato gli effetti che i brevetti possono avere sullo sviluppo e commercializzazione delle nuove invenzioni.

Nella prima ricerca studiata, condotta da Mudambi & Navarra (2004), una raccolta dati condotta su 100 aziende manifatturiere Americane, da E. Mansfield (1986), è citata come esempio.

Le aziende sono state analizzate attraverso questionari ed interviste riguardo alle invenzioni sviluppate nel biennio 1981-83 e quantificando, in particolare, la proporzione di invenzioni che non sarebbe stata sviluppata se non avesse ottenuto il brevetto

I risultati hanno portato alla conclusione che i brevetti sono stati essenziali per lo sviluppo o introduzione delle invenzioni solamente per il 30% delle invenzioni totali, e settorialmente, solo nelle industrie Farmaceutiche e Chimiche. La percentuale scendeva tra il 10 e 30 % nelle industrie del Petrolio e Macchinari Industriali mentre al di sotto del 10 % nelle industrie di Attrezzature elettriche, della Gomma, del Tessile e dell'Automotive. Sempre la stessa ricerca

ha portato in evidenza una correlazione positiva tra le dimensioni dell'azienda (misurata sulla base delle vendite annuali) e la percentuale di invenzioni brevettabili che sono state brevettate, nelle industrie del Petrolio, della Chimica e dei Farmaceutici.

La poca incidenza nelle altre industrie di questa correlazione pone vari quesiti, tra i quali l'efficacia dei brevetti come incentivo all'innovazione. Questa tesi è sostenuta in una ricerca condotta da Boldrin e Levine (2013, p.3-22).

Abbiamo sopra citato che non è presente una correlazione positiva tra il numero di invenzioni prodotti e brevetti depositati, se non in misura minore del 30% e solamente in alcune industrie.

A conferma Boldrin e Levine sostengono come non ci sia evidenza empirica tra l'aumento dei brevetti depositati e il conseguente incremento del livello di produttività ed innovazione.

Ovvero, in quanto la loro analisi è stata limitata negli U.S.A., l'aumento di brevetti depositati non ha portato ad un aumento del livello di spesa in innovazione e ricerca. Anzi, lo sviluppo della maggior parte delle industrie avviene grazie alla competitività dell'ambiente e non al deposito di brevetti.

Dati tratti da Boldrin e Levine (2013, p.4) - U.S. patent system

1983 > 59.715 brevetti depositati. Crescita produttività 1970-1979 > 1,2 %

2003 > 189.597 brevetti depositati. Crescita produttività 2000-2009 > 1%

I dati sostengono una crescita non positiva della produttività a fronte di un aumento del numero di brevetti depositati. Tuttavia altre variabili macroeconomiche che sono state trascurate nel modello influiscono sul livello di produttività.

Certamente un livello di protezione adeguata dei brevetti favorisce l'innovazione e il trasferimento lecito di conoscenza, ma a livello di equilibrio totale non sembra influire sul risultato finale, anzi negli USA la produttività è influenzata negativamente.

Capitolo Terzo

3.1: La creazione della filiale Fs Asia in un cluster industriale

Utilizzando lo schema proposto precedentemente da Mudambi e Navarra (2004), la filiale FsAsia, in termini di longevità, esiste da circa 8 anni. La sua durata, paragonata all'anno di fondazione di Sonus Faber, 1983, è di circa 1/4.

Come viene citato da Benito e Grisprud (1992), filiali più anziane all'interno di MNCs, acquisiscono un potere contrattuale maggiore. Questa variabile potrà essere analizzata tra 10 anni, verificando il potere contrattuale attuale con quello futuro, anche se, in vista di una crescita della MNC, la crescita dell'autonomia della filiale segue ovviamente quella della MNC.

Sottolineamo che la creazione di S.f. Asia è avvenuta con persone che collaboravano già con Sf e che avevano un certo livello di conoscenza del prodotto.

Alcune conoscenze che la futura denominata SfAsia possedeva erano conoscenze complementari al processo di creazione di nuovi prodotti. (conoscenza del settore competitivo)

Le interdipendenze, in principio, nascono proprio da questi fattori che se combinati e integrati in un unico processo aziendale, possono portare alla creazione di nuovo valore aggiunto.

Fine Sounds Asia è una filiale di Sonus Faber in quanto la controllante possiede più del 50% dell'equity o dei voti. Inoltre ha diritto a cambiare o rimuovere la maggioranza del management o dell'amministrazione.

Le principali macro variabili che consideriamo concausa nella descrizione dei flussi di conoscenza con la Filiale e Sonus Faber, sono la 1) modalità di entrata nel mercato e 2) la presenza o meno di Cluster tecnologici.

Un semplice schema d'analisi è fornito da Byrkinshaw and Hodd (1998), i quali definiscono i driver fondamentali nella definizione del ruolo che la filiale conseguirà:

- 1) Fattori ambientali locali
- 2) La scelta della filiale
- 3) Compiti impartiti dalla controllante

Una variabile trascurata è il livello di autonomia della filiale, analizzato separatamente in un'altra sezione.

Procediamo quindi con l'analisi dei fattori ambientali locali (1).

Shenzhen è stato definito dalla letteratura (Hsien-Che Lai et al.), ma soprattutto dall'evidenza empirica, un cluster industriale della tecnologia (Hi Tech technology).

La localizzazione di Fine Sounds Asia in Shenzhen non è quindi casuale.

Un cluster industriale, ovvero un raggruppamento di aziende in una determinata zona geografica, offre un insieme di input conoscitivi che supportano l'innovazione intesa come un processo dinamico.

Gli input di questo processo possono giungere da vari competitors, dalle altre aziende presenti nel cluster, dai fornitori, dai clienti e anche da entità istituzionali come le università e centri di ricerca.

Le aziende all'interno di un cluster sono interconnesse e cooperano e competono allo stesso tempo. Alla base vi è quindi un Distretto Industriale, con legami orizzontali e verticali tra le varie imprese ed istituzioni.

I benefici del Cluster Industriale sono catalogabili in maniera analitica dal lato della Domanda e dal lato dell'Offerta.

Dal lato della Domanda, costituito dalle industrie vicine e dai clienti locali, l'azienda può sfruttare una domanda locale maggiore rispetto ad altre zone geografiche.

Dal lato dell'Offerta, l'azienda può beneficiare 1) di Manodopera specializzata a costi minori, se paragonata ad altri luoghi con le medesime competenze richieste, 2) Input e materie prime a costi minori, 3) Esternalità positive provenienti dalle aziende vicine, in particolare sotto forma di conoscenza.

Tutti questi vantaggi sono contenuti a Shenzhen, città della provincia costiera di Guangdong, sul mare Cinese Meridionale.

Nel 1979 lo Stato Cinese ha stabilito in questa città una zona economica a statuto speciale, riassumibile in una policy aperta al commercio e tax-free per favorire le attività di Import ed Export.

Negli anni successivi diverse aziende hanno spostato le attività produttive a Shenzhen, il mix di un basso costo della manodopera e la facilità di reperibilità delle materie prime ha contribuito ad una crescita annuale nel periodo 1991-2000 del 53,3% nell'industria dell'high tech.

Diverse università cinesi hanno colto l'opportunità di istituire centri di ricerca in questo distretto.

Inoltre un ambiente "amico" alla protezione legale della conoscenza, ovvero l'istituto di deposito brevetti, ha permesso all'innovazione di trovare un terreno fertile. (H.-C. Lai et al., pag. 298).

Per definire meglio l'utilità per Sonus Faber di costituire una filiale a Shenzhen, è stato usato un questionario, inviato ai dipendenti della filiale, e le cui domande vertono su un'analisi competitiva sviluppata dal modello a forma di diamante di Porter.

Questo modello di analisi è stato utilizzato da Foss e Pedersen (2002) per analizzare il livello della conoscenza all'interno di un cluster.

Le domande poste, tradotte in italiano, sono le seguenti:

- Analizza l'ambiente competitivo di Shenzhen nel quale FsAsia compete, basandosi sull'analisi delle seguenti variabili:

- Disponibilità di figure professionali
- Disponibilità di materie prime
- Qualità dei fornitori
- Livello di competizione
- Ambiente legale
- Esistenza di istituti di ricerca
- Importanza dell'uso di brevetti nello scambio di conoscenza

Le risposte, riassunte didascalmente, sono state congrue alle affermazioni sopra citate.

La disponibilità di figure professionali è stata un punto di forza sin dall'inizio. FsAsia è stata costituita incorporando i soci di un precedente negozio di prodotti Hi Fidelity, il quale trattava il marchio Sonus Faber.

Gli attuali dipendenti non sono stati posti ad un'asimmetria informativa sin dall'inizio, dato che il fattore di essere un rivenditore implica la conoscenza del prodotto venduto.

Riguardo al secondo e terzo punto, la rete di fornitori è ben consolidata e ha permesso lo sviluppo delle nuove e future linee prodotto. Questi fornitori di Shenzhen sono aziende di medie dimensioni, dotate a loro volta di una R&D consolidata. Sonus Faber può appoggiarsi ad essi per quanto riguarda lo sviluppo di nuove tecnologie.

Un problema è invece rappresentato dalle Quantità Minime di materie prime che questi fornitori offrono, in quanto aziende orientate al mass consumer. La maggior parte delle volte si raggiunge un accordo, soprattutto in vista di una collaborazione che deve durare nel tempo.

Il livello di competizione non applica pressione a livello della filiale poichè le analisi dell'ambiente competitivo avvengono in Italia.

L'ambiente legale favorisce l'attività della filiale, principalmente nello sdoganamento di semilavorati tra Cina e Italia.

L'esistenza di istituti di ricerca non rapporta attualmente con Fine Sounds Asia.

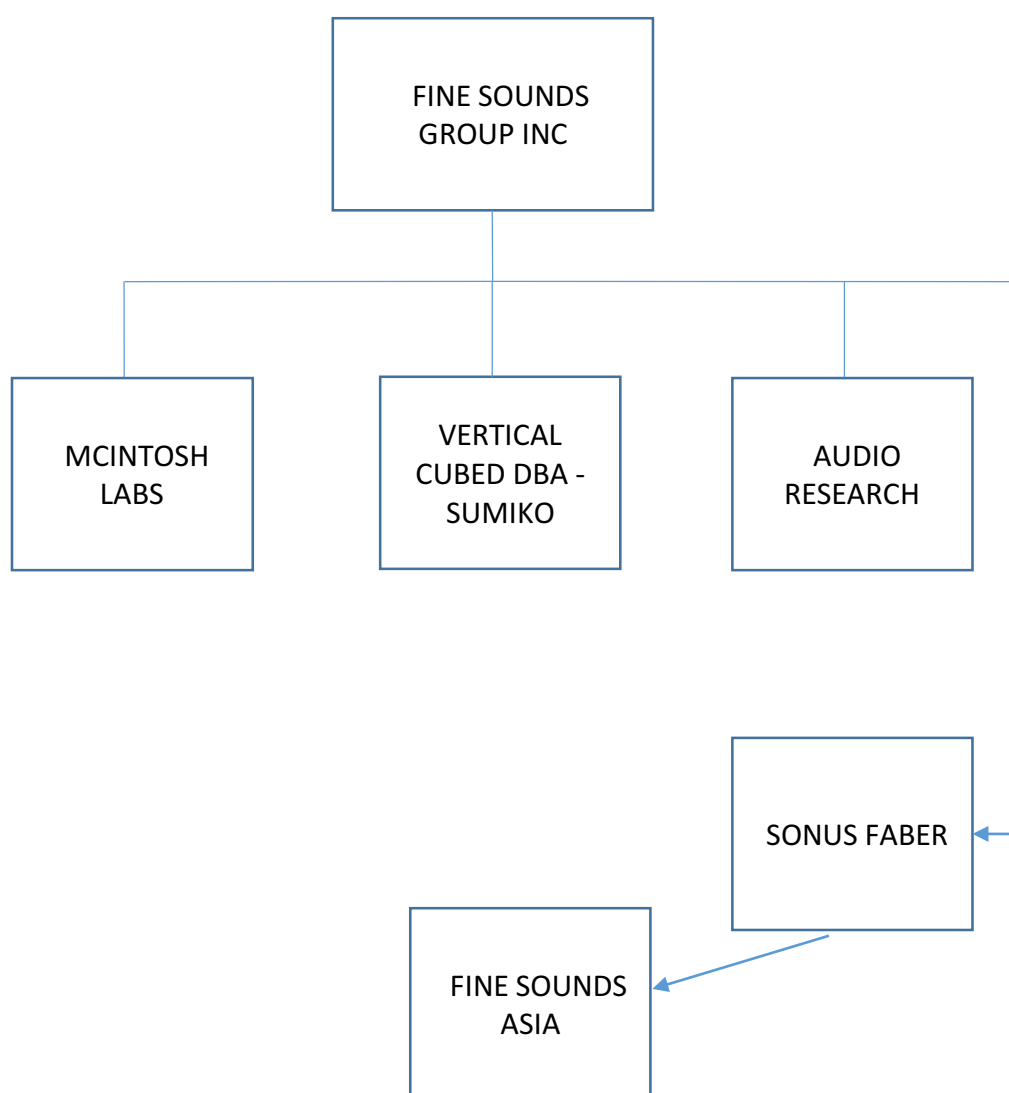
Il deposito di brevetti pone maggiore sicurezza quando un progetto di sviluppo di un prodotto viene condiviso con un fornitore. Verra poi evidenziato nella sezione empirica.

Da un punto di vista di autonomia, la filiale Asiatica è dotata di un proprio ufficio contabilità interno, che dialoga con il controller di Sonus Faber. Nella corrispondenza tra il management di controllo sono inclusi dei report mensili, posti a definire come i vari ammontare di denaro, previsti dal budget, sono stati spesi.

I dipendenti di Fs Asia che si relazionano con i fornitori sono liberi di incontrare e rapportarsi con i fornitori, aiutati anche dalla posizione geografica della filiale, inserita all'interno del cluster di Shenzhen, e quindi caratterizzata dalla vicinanza con essi.

Queste conclusioni sono tratte dalle risposte che hanno dato al questionario, ove era stato specificato che le risposte al questionario non avrebbero avuto finalità interne all'azienda e sarebbero rimaste anonime.

A seguito è raffigurato lo schema aziendale del gruppo e l'inquadratura del rapporto MNC e filiale asiatica.



3.2: Flussi di conoscenza di Sonus Faber con Fine Sounds Asia.

Le filiali, come nel caso di Fine Sounds Asia, vengono inizialmente formate con definiti obiettivi da raggiungere in un settato lasso temporale. Ovvero si preclude di recuperare l'investimento in un periodo di tempo.

Le possibili conseguenze del raggiungimento o non degli obiettivi predefiniti sono due: la filiale può vedere espandersi il proprio raggio di azione tramite maggiore autonomia oppure cessare di esistere.

La maggior autonomia è solitamente collegata al controllo dei cosiddetti "assets della conoscenza" mentre filiali con autonomia limitata hanno controllo limitato delle risorse intangibili. (Coff, 1999).

Una rappresentazione schematica dei flussi di conoscenza all'interno della MNE può rappresentare un indicatore delle risorse di creazione del valore presenti e future (Gupta and Govindarajan, 2000; Frost, 2001).

Sempre Gupta e Govindarajan (2000) sottolineano il fatto che i flussi di conoscenza da e per la filiale dipendono crucialmente dalla motivazione della filiale di acquisire conoscenza e di condividerla. (Vedere collegamento con cultura).

La norma, per la conoscenza codificata, spinge un'azienda a disperdere la conoscenza più facile da trasmettere, mentre la conoscenza tacita e non standardizzabile tende a rimanere localizzata.

Questo è un chiaro esempio del perché Sonus Faber non ha spostato la sede della propria R&D presso FsAsia.

Relativamente ai flussi di conoscenza un aiuto importante, per schematizzare il processo, arriva da Buckley e Carter (1996). Lo schema proposto descrive il processo di innovazione che avviene all'interno della MNE come una "sintesi globale", ovvero l'integrazione di flussi di conoscenza provenienti da diverse fonti e raccolti dai vari nodi di contatto.

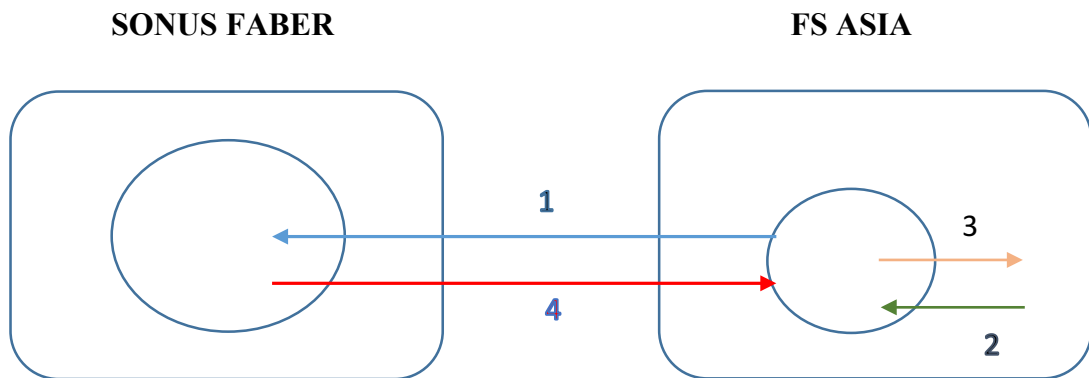
L'analisi dei flussi di conoscenza adottata è la prospettiva Fonte-Target (Mudambi, 2002). Infatti ciascun flusso di conoscenza avviene da una fonte verso un target lungo un canale. I punti di arrivo possono essere denominati anche come nodi di contatto.

Attualmente la R&D è composta da due dipendenti, i quali sono in contatto giornaliero con il laboratorio di Design Industriale, adiacente alla sede di Sonus Faber, e in contatto settimanale con Fine Sounds Asia.

I metodi di corrispondenza tra queste parti che costituiscono la parte a contatto con l'ambiente esterno, sono rappresentati dall'utilizzo di chiamate e da trasferimenti periodici da e verso Shenzhen.

Quindi il trasferimento di conoscenza può avvenire in entrambe le direzioni.

Lo schema è stato leggermente modificato adottando i nomi societari del caso aziendale in questione: è formato da due insiemi principali, denominati Sonus Faber (Arcugnano) e FsAsia (Hong Kong).



I flussi di conoscenza principali sono 4:

Flusso 1: Flusso da FsAsia verso Sonus Faber.

Flusso 2: Flusso dal network di fornitori e clienti Asiatico a FsAsia.

Flusso 3: Flusso da FsAsia al network di fornitori e clienti.

Flusso 4: Flusso da Sonus Faber verso FsAsia.

I problemi organizzativi di questo schema, che devono essere presi in considerazione, sono posti su tre livelli:

- L'acquisizione di informazioni, molte volte non codificate e non decifrabili facilmente (esempio classico sono i flussi di lavoro dell'unità R&D).

- La coordinazione, legata alla difficoltà della comunicazione e alla logistica poichè i vari nodi del network sono localizzati in luoghi diversi. È variabile sulla base dell'abilità di comunicazione del management che adempie alla funzione di nodo.

In particolare la comunicazione sembra un problema ormai sorpassato nel XXI secolo, ma la tecnologia può comunque portare a forme di inerzia nel processo decisionale. L'uso ricorrente di mail inviate a gruppi di persone porta ad inutili perdite di tempo quando invece una semplice chiamata velocizza il processo.

- La motivazione, che se non presente, può portare allo sviluppo di fenomeni di opportunismo.

Nella pratica del nostro caso quindi i vari flussi sono collegati ai sopra citati problemi organizzativi.

- Il flusso n.ro 1 è composto dalla conoscenza proveniente dai vari fornitori e contatti, filtrata ed organizzata da FsAsia. Lo scambio di queste informazioni è per la maggior parte delle volte informatico.
- Il flusso n.ro 2 ha come protagonista e soggetto d'azione la filiale FsAsia. I dipendenti hanno il compito di curare le relazioni esistenti, di filtrare i dati provenienti dalle varie R&D dei fornitori ed incontrare nuovi possibili fornitori di componenti.

Il legame che si instaura con un determinato fornitore, per uno specifico progetto, è una cartina torna-sole per future collaborazioni.

- Il flusso n.ro 3 riguarda i cosiddetti "knowledge spillovers", ovvero conoscenza in uscita dalla filiale verso il network di fornitori e stakeholders. Generalmente l'informazione in uscita non avviene intenzionalmente, ma è collegata all'insieme di informazioni condivise da diversi punti di vista, organizzativi, progettuali e tecnici.
- Il flusso n.ro 4 rappresenta la conoscenza base che viene trasmessa alla filiale, senza che quest'ultima compia alcuno sforzo. Può essere considerato come una forma di avviamento conoscitivo, in quanto la conoscenza base è necessaria per il funzionamento di FsAsia.

I flussi di conoscenza che provengono dalla filiale riguardano soprattutto l'innovazione e nuovi spunti tecnologici.

Il fine dell'analisi dei flussi di conoscenza e dei rapporti di potere è collegato alla modalità di sviluppo dei prodotti di Sonus Faber.

La continua cooperazione tra la R&D "Italiana" ed "Asiatica" ha portato alla definizione di una framework o tabella di lavoro che normalmente viene seguita.

Come si può intendere questa tabella di lavoro coinvolge tutti i reparti interni dell'azienda.

La gestione di questi flussi di conoscenza ma anche di potere viene facilitata dalla condivisa cultura aziendale.

I processi che seguono dalla nuova idea alla firma del progetto di sviluppo di un nuovo prodotto sono intercorellati tra loro.

Nello specifico non definiamo i vari step che portano alla definizione del prodotto, in quanto basati su strategie sviluppate internamente all'azienda.

Tuttavia è interessante evidenziare come la gerarchia interna non sia definita a priori ma permeata dalla cultura aziendale che, essendo condivisa ed trasferita ad ogni stakeholder aziendale, riduce i costi del controllo formale.

La creatività di Sonus Faber, definita come input del designare l'intero prodotto, sia da un punto di vista di design che di caratteristiche tecniche proviene dal reparto di R&D Italiano. Tuttavia, prima della designazione del prodotto, il laboratorio di R&D utilizza gli input conoscitivi che giungono dalla filiale e dal cluster di Shenzhen, in quanto più tecnologicamente avanzati.

In questo primo passaggio è importante la frequenza di aggiornamento e le visite periodiche che i componenti del R&D compiono a Shenzhen e viceversa. Ogni 2 mesi circa, R&D incontra personalmente il personale della filiale.

3.3: Utilizzo dei brevetti in Sonus Faber e nel settore dell'High End audio.

Restringendo il campo di analisi a Sonus Faber e al settore dell'High-End Audio, i brevetti depositati difficilmente riguardano nuove invenzioni "Ex novo", in quanto la tecnologia usata nella produzione dei diffusori ha ormai raggiunto un'età matura.

L'innovazione molte volte consiste in nuovi processi di assemblaggio e in nuovi prodotti diversificabili attraverso il design industriale. Il cliente infine riconosce il marchio dal ripetersi di particolari forme che contraddistinguono le varie aziende.

Concludiamo che in un settore con livelli di crescita molto bassi, ovvero l'ambiente competitivo di Sonus Faber, il deposito di brevetti non è una prassi ma il vantaggio competitivo viene trasmesso nelle forme che a valle del processo si basano sul giudizio del consumatore per il loro riconoscimento.

Un'altra parte della letteratura (Cornish et al, 1999) parte dal presupposto che è possibile analizzare i flussi di conoscenza attraverso la misura del numero di brevetti depositati.

Questa affermazione non sembra correlata nel settore del High-Audio.

In questa ricerca è stato utilizzato un database informatizzato Europeo, denominato Espacenet. Raccoglie oltre 95 milioni di brevetti depositati su scala mondiale e viene gestito ed aggiornato dall'ufficio Europeo dei brevetti.

Nella nostra ricerca sono stati estratti i dati dei soli brevetti depositati da Sonus Faber, in un arco temporale dalla sua fondazione ad oggi (1983-2017). Come benchmarking sono state analizzate altre aziende, attuali competitors di Sonus Faber.

Come spiegato nell'introduzione, Fine Sounds Group è composta da cinque aziende la cui offerta consiste in una gamma prodotti complementare. A meglio dire una gamma prodotti piattaforma.

La R&D e la progettazione del Design Industriale viene condivisa tra le varie aziende come nel caso di SonusFaber e McIntosh Laboratories in alcuni progetti.

Ad esempio nel caso dello sviluppo di un nuovo diffusore audio, McIntosh Labs, produttore di amplificatori, affiderebbe il progetto a Sonus Faber, in quanto dotata di un know-how maggiore in quel settore.

L'analisi dei brevetti depositati e registrati a nome di SF quindi non comprende tutta la conoscenza codificata prodotta dal reparto R&D.

Viene qui mostrata la ricerca del database brevetti per Sonus Faber.

Result list

4 results found in the Worldwide database for:
txt = SONUS and txt = FABER using Smart search

1. HEADPHONE ASSEMBLY					
Inventor: CUCUZZA LIVIO [IT]	Applicant: SONUS FABER S P A [IT]	CPC: H04R1/1008 H04R1/1066 H04R5/0335	IPC: H04R1/10 H04R5/033	Publication info: WO2017006355 (A1) 2017-01-12	Priority date: 2015-07-03
2. SISTEMA DI DISACCOPIAMENTO PER SISTEMI DI ALTOPARLANTI					
Inventor: NICOLAO UMBERTO TEZZON PAOLO	Applicant: SONUS FABER SPA	CPC: H04R1/025 H04R1/026 H04R1/2873	IPC:	Publication info: ITVI20100034 (A1) 2011-08-18	Priority date: 2010-02-17
3. ACCORGIMENTO PROGETTUALE PER L'ACCORDO DI CAMERE DI RISONANZA IN SISTEMI DI ALTOPARLANTI					
Inventor: NICOLAO UMBERTO TEZZON PAOLO	Applicant: SONUS FABER S P A	CPC: H04R1/2826 H04R1/2849	IPC:	Publication info: ITVI20090277 (A1) 2011-05-18 IT1399292 (B1) 2013-04-11	Priority date: 2009-11-17
4. A filtering device for high frequency loudspeakers.					
Inventor: ZAMPICININI GIORGIO	Applicant: SONUS FABER SRL	CPC: H04R3/14	IPC: H04R3/12 H04R3/14 (IPC1-7): H04R	Publication info: IT9085637 (A1) 1992-05-09 IT1243159 (B) 1994-05-24	Priority date: 1990-11-08

NOME AZIENDA COMPETITOR NUMERO BREVETTI DEPOSITATI

KEF AUDIO (UK)	7
BOWERS & WILKINS (UK)	6
FOCAL - JMLAB	9
WILSON AUDIO	5

Tutti i brevetti riguardano il processo di assemblaggio e il design dei prodotti.

Kef Audio, Wilson Audio e Focal non possiedono filiali estere che seguono il processo di ricerca di nuovi fornitori.

E' evidente come fino all'Anno 2009, anno che coincide con il periodo di espansione del gruppo, sia stato registrato solamente un brevetto, con valenza nel territorio Italiano.

Successivamente, nel periodo 2009-17, sono stati depositati tre brevetti.

A prima vista, con un confronto versus altre aziende dello stesso settore, Sonus Faber possiede un numero minore di brevetti ma è collegato al fatto che lo sviluppo del vantaggio competitivo di Sonus Faber è avvenuto senza di essi, in quanto produttrice di prodotti unici e distinguibili. La maggior parte del vantaggio competitivo deriva infatti dal periodo di attività del fondatore, che durante il suo operato ha registrato solamente un brevetto.

Il deposito di brevetti è comunque correlato con il numero di Euro spesi in R&D sul totale dei ricavi e sul fatturato totale dell'azienda.

Negli ultimi 7 anni, i dati analizzati internamente nei vari prospetti dimostrano una spesa in R&D in crescita costante, in rapporto anche alla crescita delle dimensioni di Sonus Faber. Questo spiega come tre brevetti siano stati depositati nel periodo 2009-15 mentre nel periodo precedente soltanto uno.

Importante rilevanza ha il periodo 2009-15, che coincide con il periodo di sviluppo di Fine Sounds Asia.

Nella gestione dei flussi di conoscenza tra la filiale di Sonus Faber e i suoi fornitori, il deposito di un brevetto, relativo ad un processo o ad un prodotto, garantisce maggiore sicurezza e permette uno scambio più sicuro tra Sonus Faber e la filiale e a sua volta tra filiale e i fornitori.

Con riguardo ai flussi di conoscenza tra la Filiale Asiatica e Sonus Faber, lo scambio di conoscenza non è influenzato dal deposito di brevetti, per i seguenti motivi:

Primo, la filiale è interamente controllata da Sonus Faber. La conoscenza e la relativa corrispondenza non è trasferita ad una compagine societaria esterna alla MNC.

Secondo, la cultura aziendale, permeata all'interno della filiale attraverso le visite periodiche della R&D, aiuta nel perseguimento dell'obiettivo comune senza particolari forme di protezione della conoscenza.

L'importanza degli ultimi brevetti depositati è quindi volta a proteggere la conoscenza, trasferita in nuovi progetti, che vengono a loro volta consegnati ai fornitori di Shenzhen per il loro sviluppo.

La filiale si tutela quindi da fuoriuscite di conoscenza (knowledge spillovers) involontarie, scambiando così in modo sicuro la propria conoscenza con i fornitori che svilupperanno le parti richieste.

A loro volta i fornitori depositano brevetti e licenze d'uso dei prodotti forniti alla filiale.

L'evidenza empirica dimostra quindi come vengano utilizzati i brevetti in aziende di questo settore.

Wilson Audio, azienda con simili volumi di vendita a Sonus Faber, possiede 5 brevetti depositati mentre le altre aziende analizzate, possiedono quasi un numero doppio di brevetti a parità però di un numero di vendite dal valore doppio.

Questo offre una chiara visione del numero di brevetti medi depositati da un'azienda del settore High End Audio e su come vengano utilizzati per gestire i flussi di conoscenza, in questo caso, verso i fornitori.

CONCLUSIONI

L'analisi dei flussi di conoscenza interni alla rete di Sonus Faber non era mai stata condotta e questa prima schematizzazione ne evidenzia i vantaggi della loro presenza.

L'espansione e implementazione di nuove gamme prodotto è direttamente influenzata dalla presenza di questo network della conoscenza e la fruibilità dei risultati influenzata dalle modalità di scambio e contatto conoscitivo tra la filiale e la controllante.

Un'ulteriore analisi dovrebbe essere condotta a livello di rete d'impresa gruppo, ovvero identificare i vari scambi di conoscenza e i nodi di contratto tra le singole aziende e successivamente catalogarle in una visione d'insieme.

La letteratura ha evidenziato come la coordinazione e il controllo rappresentino generalmente il punto sensibile di una rete d'impresa. Urge quindi la necessità di evidenziare l'effetto della condivisione della cultura aziendale come metodo di controllo autonomo all'opportunità dei singoli attori organizzativi.

Sonus Faber, a partire dalla forma del suo edificio, cerca di trasferire questi valori ogni giorno, i quali le garantiscono la sua posizione privilegiata tra i vari competitors mondiali.

Il processo di trasferimento della cultura aziendale verso la filiale permette di estendere l'autonomia dei dipendenti asiatici i quali, pur osservando un limite stabilito di spesa, sono in grado di spostarsi e gestire in modo autonomo le relazioni con i presenti ed eventuali futuri fornitori. Tutto questo avviene perseguendo la filosofia aziendale e quindi i medesimi obiettivi della R&D e del management italiano. Questa forma di controllo caratterizza poi l'output di Sonus Faber, ovvero i suoi prodotti, che sono distinguibili su scala mondiale per le forme particolari ed uniche, difficilmente imitabili.

Proprio il perseguimento di questa filosofia non rende il deposito di brevetti particolarmente importante, se non per difendere ed evitare l'imitazione del prodotto nella fase di sviluppo ed assemblaggio. Quello che sembrava però un vantaggio di Sonus Faber sembra ripetersi anche nelle altre aziende del settore Hi End, le quali, pur avendo diversi volumi di vendita, sembrano mantenere lo stesso rapporto di deposito brevetti/vendite totali.

Tuttavia il loro network di R&D e ricerca di fornitori avviene a livello locale mentre Sonus Faber può contare sull'aiuto della filiale Asiatica.

Bibliografia

- Almeida, P., & Kogut, B. (1997). The exploration of technological diversity and geographic localization in innovation: Start-up firms in the semiconductor industry. *Small Business Economics*, 9(1), 21-31.
- Axelsson, B., & Easton, G. (Eds.). (2016). *Industrial networks: a new view of reality*. Routledge
- Belussi, F. (Ed.). (1992). *Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*. Angeli.
- Benito, G. R., & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process?. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of management review*, 23(4), 773-795.
- Buckley, P. J., & Carter, M. J. (1996). The economics of business process design: Motivation, information and coordination within the firm. *International Journal of the Economics of Business*, 3(1), 5-24.
- Caves, R. E., Crookell, H., & Killing, J. P. (1983). The imperfect market for technology licenses. *Oxford Bulletin of Economics and statistics*, 45(3), 249-267.
- Cornish, W. R., Llewelyn, D., & Aplin, T. (1999). *Intellectual Property: Patents, Copyrights, Trademarks and Allied Rights (4th)*. London: Sweet and Maxwell.
- Costa, G., Gubitta, P., & Pittino, D. (2004). *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. Milan: McGraw-Hill.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49-67.
- Hennart, J. F. (1982). *A theory of multinational enterprise*. Univ of Michigan Pr.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625-645.
- Lai, H. C., Chiu, Y. C., & Leu, H. D. (2005). Innovation capacity comparison of China's information technology industrial clusters: The case of Shanghai, Kunshan, Shenzhen and Dongguan. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(3), 293-316.
- Mansfield, E. (1986). Patents and innovation: an empirical study. *Management science*, 32(2), 173-181.

Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406.

Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*.

Parole 6956.