

LUISS 

Corso di laurea in economia e management

Cattedra **Economia e gestione delle imprese**

L'innovazione come driver per nuovi mercati

Luigi Nasta

RELATORE

Valerio Gatti
271491

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

Sommario

Capitolo 1: L'innovazione	5
1.1 che cos'è l'innovazione.....	5
1.2 La gestione dell'innovazione.....	6
1.3 Il modello della curva S	8
1.3.1 Limiti della curva S	9
1.4 Innovazione incrementale, radicale e disruptiva	10
1.4.1 Innovazione incrementale	10
1.4.2 Innovazione radicale	10
1.4.3 Disruptive innovation	11
1.5 I cambiamenti tecnologici	12
1.5.1 rafforzamento o distruzione delle competenze	12
1.6 innovazioni modulari e innovazioni architettoniche.....	13
1.6.1 Innovazione modulare.....	13
1.6.2 Innovazione architettonica.....	14
1.6.3 Confronto fra le innovazioni	14
1.7 Cosa spinge le aziende ad innovare?.....	15
1.8 Quando innovare?.....	17
Capitolo 2: L'innovazione del mercato degli orologi	19
2.1 La nascita e lo sviluppo dell'orologeria giapponese.....	19
2.2 Il monopolio svizzero.....	21
2.3 Lo sviluppo e la nascita di nuove tecnologie	21
2.3.1 La guerra per la precisione.....	22
2.3.2 La risposta giapponese.....	22
2.4 Gli anni '70 e l'introduzione del quarzo.....	24
2.4.1 Un nuovo standard globale	25
2.5 L'innovazione disruptive e le sue conseguenze.....	25
2.5.1 La risposta del mercato.....	27
2.6 Le conseguenze	30
Capitolo 3: Società del gruppo Seiko	31
3.1 Cambio di rotta.....	31
3.2 Visione aziendale	33
3.3 Obiettivi aziendali	34
3.4 Filosofia aziendale	38
3.5 Linee guida per l'azione etica aziendale	38
3.6 Politiche di sostenibilità	39
Capitolo 4: A chi si rivolge Seiko	41
4.1 La segmentazione.....	41
4.1.1 Una segmentazione efficace	41
4.1.2 Segmentazione in base al valore.....	42

4.2 Targeting	43
4.2.1 La descrizione del profilo del cliente	43
4.2.2 Segmentazione e posizionamento nel mercato degli orologi	44
4.2.3 È possibile segmentare anche in base al prezzo.	45
4.3 Il posizionamento	46
4.3.1 Elementi essenziali per un buon posizionamento	47
4.4 Il modello delle 3C del posizionamento	47
4.4.1 Analisi del consumatore	47
4.4.2 Analisi della competizione.....	49
4.5 Difendibilità e durevolezza	51
4.5.1 Analisi della competizione - Difendibilità	51
4.5.2 Analisi della competizione - Durevolezza	52
4.6 Il posizionamento di Seiko.....	52
Capitolo 5: Analisi della competizione.....	54
5.1 Il modello di Porter	54
5.1.1 Le 5 forze di Porter	54
5.1.2 Intensità della concorrenza.....	54
5.1.3 Potere contrattuale dei fornitori	56
5.1.4 Minaccia dei prodotti sostitutivi	57
5.1.5 Minaccia di nuovi entranti.....	58
5.1.6 Potere contrattuale degli acquirenti	60
5.2 Leadership di costo e differenziazione	61
5.3 Caso Seiko.....	62
Capitolo 6 Analisi PESTEL	63
6.1 Fattori politici.....	63
6.2 Fattori economici	65
6.3 Fattori sociali.....	67
6.4 Fattori tecnologici	70
6.5 Fattori ecologici	72
6.6 Fattori legali	75
Capitolo 7: Analisi SWOT	78
7.1 Punti di forza di Seiko	78
7.2 Punti deboli di Seiko.....	81
7.3 Opportunità	84
7.4 Minacce	87
Conclusione.....	90
Bibliografia:	93
Sitografia:	96

Introduzione

“L’innovazione è lo strumento specifico dell’imprenditoria. L’atto che favorisce il successo con una nuova capacità di creare benessere”¹

Vorrei iniziare il mio elaborato citando questa frase di Peter F. Drucker che riassume perfettamente il concetto che vorrei trasmettere. L’innovazione è uno strumento che deve essere impiegato correttamente al fine di favorire la nascita di nuove dinamiche volte al miglioramento del benessere e alla scoperta di nuove necessità latenti da soddisfare. Il fine economico deve coincidere con quello utilitaristico e sociale al fine aumentare e conciliare il valore generato, rendendolo fruibile e favorevole sia per le aziende che per la comunità.

In questo elaborato verrà trattato il concetto di innovazione e il suo legame indissolubile con l’evoluzione del mercato e la competitività. L’obbiettivo principale è quello di dimostrare come sfruttare queste dinamiche per rivoluzionare le posizioni di potere nel settore di appartenenza o per approdare in nuovi mercati. Infatti, il complesso panorama competitivo globale impone alle aziende di innovare cercando di superare i propri competitors. Per rendere più chiara l’esposizione verrà presentato il caso dell’azienda giapponese Seiko e la sua trasformazione da piccola attività locale ad impresa multinazionale. Il caso studio esporrà le vicende avvenute durante gli anni ’70 del Novecento, periodo storico denominato come “crisi del quarzo”, nel mercato orologiero e gli effetti che l’innovazione disruptive ha portato con sé. Il primo capitolo è volto all’analisi teorica dell’innovazione, analizzando rischi e opportunità. Nei capitoli successivi verranno proposte diverse analisi di settore e della compagnia in oggetto. Verranno discusse le politiche aziendali e l’evoluzione del posizionamento tenendo in considerazione le occasioni di sviluppo e le minacce attuali e passate. La conclusione rappresenta una sintesi delle nozioni trattate e alcune considerazioni sulla portata dei cambiamenti tra gli equilibri di mercato, portati dall’innovazione.

L’idea di scrivere una tesi sul mercato degli orologi è nata dalla mia passione in materia e dal forte interesse nel comprendere le dinamiche che possono portare una rivoluzione di tali dimensioni in un settore che sembrava maturo e senza possibilità di cambiamento.

¹ Dichiarazione di Peter Ferdinand Drucker, economista e saggista austriaco (1909-2005). Conosciuto per essere stato uno dei più importanti scrittori in materia teorica e pratica di management, passato alla storia come "il fondatore della gestione moderna".

Capitolo 1: L'innovazione²

1.1 che cos'è l'innovazione

L'innovazione è un processo che accompagna da sempre l'uomo nella sua evoluzione, non è quindi un fenomeno dei nostri tempi ma ha origini antiche.

Fin dai tempi più remoti esiste una propensione all'innovazione volta a facilitare la vita o le attività umane. La storia stessa è un esempio di innovazione dove si possono identificare evoluzioni nei prodotti, come ad esempio le armi, o organizzativi, passaggio da monarchia a repubblica, o ancora comunicativi, il cambiamento del modo di parlare e di rapportarsi alle persone, etc.

Certamente l'innovazione nella nostra società moderna si sviluppa e si trasforma allo stesso passo del cambiamento e dei bisogni della collettività. In tempi moderni l'innovazione ha permeato completamente la realtà in cui viviamo diventando un processo ineluttabile e al quale bisogna tendere costantemente.

Le esigenze dei consumatori richiedono una costante evoluzione dei prodotti che devono incorporare caratteristiche distintive e sempre più complesse. Al fine di realizzare questi "nuovi prodotti" è necessario un sistema produttivo sempre più avanzato e un'organizzazione pronta ad adattarsi ai cambiamenti. Con il cambio generazionale, inoltre, anche il modo di rapportarsi ai nuovi consumatori è cambiato e, di conseguenza, è stata necessaria un'innovazione del sistema di comunicazione e marketing, per rimanere efficaci.

Come detto in precedenza, l'innovazione è un processo e quindi necessita di diverse variabili e condizioni ambientali affinché abbia successo.

In sostanza, l'innovazione dovrebbe essere vista in senso lato come l'atto di sfruttare qualsiasi bene disponibile per un'organizzazione o per un individuo. Grande interesse si manifesta attualmente nei confronti dell'innovazione da parte delle imprese, dell'industria, del mondo accademico, dei governi e degli eserciti. L'emergere della nuova economia digitale ha reso necessario considerare l'innovazione non solo come una parola, ma come un bene organizzativo che richiede un esplicito coordinamento manageriale.

Il ritmo veloce delle nuove tecnologie si basa sull'innovazione e sul proporre prodotti sempre nuovi e tecnologicamente avanzati. La maggior parte delle volte inventori,

² L'innovazione è definita da Schumpeter come la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, procedimento o sistema. Schumpeter, "Enciclopedia delle scienze", 1994.

investitori e imprenditori innovano senza comprendere il pieno potenziale di ciò che l'innovazione comporta e come gestirla.

1.2 La gestione dell'innovazione

L'innovazione è il processo che determina lo sviluppo industriale.

Un'economia in salute non è mai in equilibrio, ma è costantemente "perturbata" dall'innovazione e dal dinamismo.

L'ottenimento del vantaggio competitivo, per un'impresa, è inesorabilmente legato alla capacità di gestire e implementare un processo di innovazione continua. Questo porta a scelte coraggiose al fine di sviluppare e consolidare le risorse e le conoscenze aziendali, creando e/o accedendo a nuove competenze, e/o riconvertendo quelle esistenti.

Il concetto dietro alla parola innovazione è molto più ampio di quello che si pensa, infatti, non si riferisce alla mera scoperta di prodotto o di processo, ma alla combinazione di un'attività di invenzione (generazione di nuove idee) e di un'attività di sfruttamento commerciale (individuazione di opportunità per l'ottenimento di un guadagno dalla vendita/applicazione dell'idea generata).

I vari settori aziendali e di mercato evolvono costantemente attraverso un processo iterativo che vede il susseguirsi di periodi di innovazione **incrementale**³, interrotti da periodi di innovazione **radicale**⁴.

Esistono, quindi, 2 macrocategorie di innovazione che si susseguono nel tempo:

1. **Innovazione incrementale:** comporta modifiche minori ai prodotti/servizi esistenti, in grado di migliorarne cumulativamente le prestazioni.
2. **Innovazione radicale:** introduzione di una novità assoluta rispetto ai prodotti/processi esistenti.

Il processo innovativo coinvolge diverse aree aziendali e di mercato, per questo motivo si può distinguere tra diversi ambiti di applicazione dell'innovazione. Di seguito vengono riportati le principali categorie di utilizzo.

Innovazione di prodotto: è incorporata nei beni o servizi realizzati da un'impresa.

³ Joseph Schumpeter, "Capitalism, Socialism, and Democracy", 1942.

⁴ James Utterback, "Mastering the Dynamics of Innovation", 1994.

Le fattispecie più comuni sono: il lancio sul mercato di una nuova versione di un prodotto esistente oppure di un prodotto totalmente nuovo oppure l'arricchimento di un prodotto esistente attraverso un nuovo servizio.

Innovazione di processo: si concretizzano cambiamenti nel modo in cui l'impresa svolge le proprie attività produttive, finalizzati al raggiungimento di una maggiore efficacia e/o efficienza. Possono comportare: il cambiamento di un macchinario nel processo produttivo; la riorganizzazione della logistica; l'informatizzazione del processo produttivo.

Innovazione di Marketing⁵: viene rappresentata dallo sviluppo di nuove strategie di marketing, campagne pubblicitarie e l'adozione di nuove tecniche per raggiungere e coinvolgere i consumatori.

Innovazione Organizzativa⁶: riguarda la riorganizzazione interna dell'azienda, riferita alla struttura organizzativa, ai modelli di leadership, alla cultura aziendale o ai processi decisionali al fine di rendere più efficaci e duttile il sistema organizzativo.

Innovazione Tecnologica⁷: concerne lo sviluppo o l'adozione di nuove tecnologie, hardware o software, per il rivoluzionamento dei processi esistenti o per la creazione di nuove opportunità sia a livello di prodotto sia di servizio.

Innovazione Sociale⁸: lo scopo di questo processo è quello di creare nuovi approcci per affrontare nuovi problemi sociali o ambientali. All'interno di questa categoria rientrano tutti quei progetti che mirano a risolvere problemi sociali, a promuovere la sostenibilità, o a migliorare la qualità della vita delle persone.

Open Innovation⁹: questo processo di innovazione è caratterizzato dall'acquisizione di idee, competenze e tecnologie dall'esterno dell'organizzazione, tramite la collaborazione con partner esterni, università, start-up o altri attori del settore.

⁵ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, "Marketing Management", 2020.

⁶ Tom Burns e G.M. Stalker, "The Management of Innovation", 1961.

⁷ Joseph Schumpeter, "The Theory of Economic Development", 1912.

⁸ Thomas Osburg e René Schmidpeter, "Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future", 2013.

⁹ Henry Chesbrough, "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", 2003.

1.3 Il modello della curva S¹⁰

Il modello della curva a S svolge la funzione di predizione dell'andamento evolutivo di una determinata tecnologia rispetto agli investimenti impiegati per la stessa. Permette di confrontare lo sforzo impegnato per lo sviluppo, o implementazione, di una tecnologia con il miglioramento delle performance ottenuto.

Grazie a questa curva è possibile tracciare il miglioramento tecnologico e la diffusione di una tecnologia.

Il processo è descritto dalle seguenti fasi.

Fase emergente: a seguito di un aumento degli investimenti si verifica un incremento delle performance meno che proporzionale. Nella fase iniziale di sviluppo, la nuova tecnologia concepita non viene compresa a pieno e, quindi, la sua implementazione è lacunaria e non ottimale.

In seguito, nella fase critica l'aumento costante di fondi determina un aumento più che proporzionale delle performance e un minore tempo di sviluppo grazie alla maggiore conoscenza tecnica del sistema, con un conseguente aumento del valore di mercato del progetto.

Nel passaggio tra le due fasi, le aziende iniziano a creare brevetti per mettere in sicurezza la proprietà intellettuale del progetto evitando che altre imprese possano lucrare o trarre vantaggio dagli sforzi fatti.

Nel momento in cui una tecnologia raggiunge il suo limite superiore si dice matura, una volta raggiunta questa denominazione, continua ad avere un'utilità economica, anche per tempi molto lunghi, ma l'aumento degli investimenti non determinano un aumento sostanziale delle performance, a meno che non venga rivoluzionata o innovata.

Non tutte le tecnologie possono raggiungere questa fase a causa di due ordini di fattori: il primo endogeno all'azienda dato dalla riluttanza a implementare tecnologie che richiedono un ingente investimento e i cui miglioramenti necessitano di tempo per crescere ed essere operative.

Il secondo è, invece, esogeno ed è rappresentato dalla nascita di tecnologie più efficienti, durante il processo di crescita, che portano all'abbandono del progetto.

¹⁰ Richard Foster, "Innovation: The Attacker's Advantage", 1986.

1.3.1 Limiti della curva S

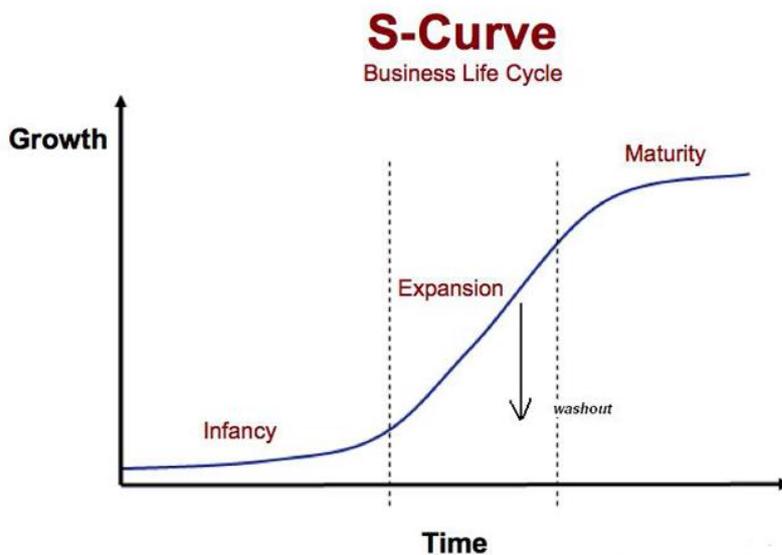
Il raggiungimento del limite superiore non implica la commercializzazione sul mercato della tecnologia, in quanto potrebbero mancare i fondi per farlo o la regolamentazione potrebbe impedirlo.

Le informazioni deducibili sono limitate alle prestazioni “in laboratorio” che non garantiscono gli stessi risultati in ambienti diversi.

Inoltre, i limiti della tecnologia sono sconosciuti, infatti, i valori dati dalla curva sono solo teorici.

La tecnologia è influenzata anche da fattori esogeni e incontrollabili come lo sviluppo di nuovi componenti o tecnologie complementari che potrebbero allungare o abbreviare la vita del prodotto o il raggiungimento della maturità. Per questo motivo le imprese che si attengono strettamente al modello della curva potrebbero passare alla nuova tecnologia sviluppata troppo presto o troppo tardi.

Figura 1: rappresentazione grafica dell'andamento della curva S



11

¹¹ Fonte: Mauro Arpino, Curve-S: epidemie, innovazioni e fenomeni non-lineari, 2020.

1.4 Innovazione incrementale, radicale e disruptiva¹²

1.4.1 Innovazione incrementale

È caratterizzata da un'innovazione che porta benefici incrementali rispetto alle tecnologie utilizzate, producendo un nuovo valore in una dimensione adiacente a quella in uso.

Può essere di natura commerciale quando viene applicata ai processi di marketing, comunicazione e vendita aziendale o se implementata nello sviluppo del portafoglio di prodotti e servizi offerti.

Oppure può essere direttamente collegata al modello operativo e quindi potrebbe portare benefici sull'operatività aziendale.

In generale sono innovazioni che puntano ad incrementare i processi, tecnologie o conoscenze già esistenti rendendoli più efficienti senza però creare discontinuità con il passato. Non rendono obsolete le conoscenze passate.

L'innovazione incrementale ha rilevanza in vari aspetti legati al business e ha l'obiettivo di migliorare l'offerta esistente facendo crescere la competitività aziendale. Questo concetto racchiude in sé concetti legati al cambiamento, non solo tecnologico e organizzativo, ma anche un cambiamento di mentalità nelle persone che lo promuovono.

L'innovazione incrementale permette di dare continuità all'offerta aziendale precedente, migliorandola allo stesso tempo la tecnologia utilizzata per poter rispondere in maniera rapida ed efficiente ai cambiamenti di mercato.

1.4.2 Innovazione radicale

Con il termine radical si intende quell'innovazione che nasce in un contesto molto competitivo e con un alto livello di rischio tecnologico. Spesso vengono anche chiamate radical innovation ovvero un'innovazione nuova che rompe con il passato.

Il grado di difformità dalle tecnologie precedenti viene misurato tramite la creazione di nuova conoscenza, che differisce dalla concezione tecnologica esistente, dalle pratiche correnti e consente lo sviluppo di nuove applicazioni della tecnologia.

La definizione più nota di questo fenomeno è data da Chandy e Tellis (2000), incorpora due dimensioni diverse: novità tecnologica e l'impatto sul mercato: *“un nuovo prodotto*

¹² Clayton Christensen, "The Innovator's Dilemma", 1997.

che incorpora un nucleo tecnologico considerevolmente diverso e fornisce più alti benefici ai clienti in relazione ai prodotti precedenti esistenti nel settore”¹³.

Il termine breakthrough innovation, invece, nasce direttamente dal linguaggio aziendale, per sottolineare l’impatto di discontinuità sulla gestione dell’innovazione.

Barnholt¹⁴ e Mascitelli¹⁵ hanno successivamente utilizzato nei loro studi il termine breakthrough riferendosi a cambiamenti di natura rivoluzionaria.

Quest’ultimo differisce dal concetto di radical innovation in quanto è stato associato ad elementi di novità, in attesa di un cambiamento. La differenza principale sta nella caratteristica di discontinuità e imprevedibilità del caso breakthrough.

1.4.3 Disruptive innovation

Il termine disruptive è molto antico ed è collegato all’evoluzione, alla crescita e al cambiamento. Il mondo scientifico si riferisce da sempre al concetto di «cambiamento di paradigma» per identificare un insieme di teorie e assunti scientifici che non risulta più valido perché stravolti dalla scoperta o dall’implementazione di nuovi concetti e idee, mettendo in discussione gli assunti precedenti.

Il concetto di disruptive innovation è stato coniato all’Università di Harvard, per mettere in luce la dinamica direttamente collegata all’introduzione, sul mercato, di nuovi prodotti, capace di rivoluzionare il mercato mettendo in crisi gli attuali leader. In quest’accezione il fenomeno non è direttamente collegato al concetto di breakthrough innovation.

Secondo Christensen, professore di Harvard che ha coniato il termine, in un articolo del 4 novembre 2019 del “Sole 24 ore”, ha specificato che l’innovazione disruptive è l’effetto di una nuova tecnologia, o di un nuovo modo di operare su un modello di business, che porta a modificare completamente la logica fino a quel momento presente nel mercato, introducendo comportamenti e interazioni nuove e rivoluzionando quindi le logiche correnti. L’impatto di una innovazione di rottura è, in qualche modo imprevedibile: puoi

¹³ Rajesh Chandy e Gerard Tellis, "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation", pubblicato nel Journal of Marketing, luglio 2000.

¹⁴ Edward Barnholt: È stato CEO di Agilent Technologies e ha parlato spesso di innovazione e tecnologia in vari discorsi e interviste.

¹⁵ Ronald Mascitelli, The Lean Product Development Guidebook - Everything Your Design Team Needs to Improve Efficiency and Slash Time-to-Market", 2007.

definirla “disruptive” solo dopo che ne hai visto riconoscere in modo diffuso il valore e portare reali cambiamenti nel modello in cui si è inserita.

Pertanto, l’elemento caratteristico dell’innovazione disruptiva viene rappresentato dalla sua capacità di identificare un segmento di mercato che è, attualmente, poco soddisfatto per il rapporto prezzo/prestazione. Una volta introdotte, queste tecnologie, hanno in un primo momento una produttività inferiore, rispetto alle tecnologie già in uso, ma riescono ad offrire una nuova proposta di valore per il mercato d’interesse. Così facendo introducono nuovi concetti che una volta sviluppati si sostituiscono a quelli precedenti.

In questo contesto nasce il concetto, proposto da Christensen, di “deflemma dell’innovazione”. Le aziende incumbent rischiano di non percepire il valore proposto delle tecnologie disruptive continuando a focalizzarsi sull’eccellenza raggiunta con i metodi già in uso. Il processo erosivo e graduale di queste innovazioni avanza sgretolando nel tempo le fondamenta su cui si basano le tecnologie precedenti, mettendo in forte crisi le imprese leader che non sono riuscite a integrare il cambiamento. Riassumendo, i leader di mercato non riescono a intercettare il cambiamento in nuovi settori di interesse ritardando così gli investimenti necessari al riposizionamento.

1.5 I cambiamenti tecnologici

Due fenomeni difficili da spiegare alla luce dei modelli precedenti:

1. Alcuni incumbents ¹⁶riescono a sfruttare la nuova tecnologia, anche in presenza di un cambiamento tecnologico sostanziale.
2. Altri non riescono a gestire il cambiamento tecnologico, anche quando quest’ultimo comporta miglioramenti apparentemente marginali.

1.5.1 rafforzamento o distruzione delle competenze

Per comprendere al meglio gli effetti del cambiamento tecnologico sulla strategia delle imprese, occorre tenere in considerazione la natura di tale cambiamento: innovazioni che distruggono le competenze e innovazioni che rafforzano le competenze (competence destroying e competence enhancing).

¹⁶ "incumbent" si riferisce a un'azienda stabilita in un settore che possiede una posizione dominante o significativa, spesso contrapposta a nuovi entranti o start-up. Uno dei primi a parlare di questo concetto è stato Clayton Christensen nel suo libro "The Innovator's Dilemma" (1997).

Innovazione “competence-enhancing” rientra nella categoria di innovazione incrementale e rafforza l’insieme di conoscenze, competenze, abilità, strutture, design, processi preesistenti rendendoli più efficienti ed efficaci. Sostanzialmente sostituisce la tecnologia precedente, ma non rende obsolete le competenze e le competenze su cui questa si fonda. Innovazione “competence-destroying”, al contrario, rientra nell’innovazione radicale o disruptiva e si basa su un set di risorse e competenze completamente che inficiano e erodono l’utilità di quelle preesistenti. Rende obsolete le competenze dell’impresa perchè richiede nuove competenze nella forza lavoro e può modificare le relazioni tra le imprese e lavoratori (potere contrattuale) e/o l’organizzazione interna dell’impresa (maggiore rilevanza di alcune figure professionali su altre).

Gli incumbent sono in grado di gestire il cambiamento tecnologico e migrare alla nuova tecnologia quando l’innovazione sottostante è “competence-enhancing” ma tendono a fallire quando l’innovazione sottostante è “competence-destroying”.

1.6 innovazioni modulari e innovazioni architetturali¹⁷

Un'altra distinzione, tra i vari tipi di innovazione, può essere identificata nell'evoluzione dei componenti di un prodotto oppure nel cambiamento dei rapporti fra gli stessi. Le innovazioni modulari riguardano esclusivamente le singole parti componenti del prodotto e il loro miglioramento o sostituzione, comportano un'evoluzione è un miglioramento di uno stesso prodotto. Mentre, le innovazioni architetturali si riferiscono, essenzialmente, al cambiamento delle modalità attraverso cui si interfacciano le differenti parti. In quest’ultimo caso, sono richieste due tipi di conoscenza: la conoscenza relativa a ciascun componente del prodotto e la conoscenza relativa al modo in cui si interfacciano questi componenti.

1.6.1 Innovazione modulare

L’innovazione modulare modifica i componenti, ma non i legami e le interdipendenze che intercorrono tra tali componenti. In breve, permette di rendere un prodotto esistente più

¹⁷ Rebecca Henderson e Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", pubblicato nel "Administrative Science Quarterly" nel 1990.

efficace ed efficiente mantenendo l'architettura precedente. Comporta un'evoluzione che è assimilabile ad un'innovazione incrementale che porta a un miglioramento delle conoscenze precedenti, senza però invalidarle. Questo tipo di innovazione è più facile da attuare anche per le imprese più grandi in quanto non prevede lo stravolgimento dell'organizzazione interna o della catena produttiva ma al contrario le nuove conoscenze vengono integrate nel sistema preesistente.

1.6.2 Innovazione architettuale

L'innovazione architettuale modifica i legami tra i componenti, lasciando inalterati i componenti. Come è intuibile dalla parola architettuale quest'innovazione stravolge la concezione stessa del prodotto andando a modificare il modo in cui i vari componenti si interfacciano tra di loro, modificando l'output finale. Preserva, però, la conoscenza modulare, ovvero tutte quelle conoscenze inerenti ai materiali e ai componenti.

Gli incumbent spesso falliscono di fronte alle innovazioni architetture perché smettono di investire in architetture di prodotto alternative. Le innovazioni architetture potrebbero rendere necessaria una dell'impresa a livello organizzativo e gestionale. Spesso un cambio così radicale viene valutato troppo oneroso, finché i metodi utilizzati funzionano e sono redditizi i leader del settore non riescono a percepire questo tipo di cambiamento, ritardando così gli investimenti.

1.6.3 Confronto fra le innovazioni

Secondo Henderson e Clark, mentre le innovazioni incrementali rinforzano le competenze già esistenti in azienda, nel caso di innovazioni radicali ed architetture si possono avere effetti diversi che vanno opportunamente governati. Le innovazioni architetture mettono in discussione, non tanto le conoscenze specialistiche, quanto la conoscenza architettonica. Per affrontare questo tipo di innovazione è necessaria una forte preparazione e una mentalità aperta supportata da un'organizzazione dinamica che permette di modificare le relazioni aziendali.

Le innovazioni architetture costituiscono un fenomeno meno dirompente, rispetto a quelle radicali, ma non per questo meno invasivo. Le implicazioni sul sistema delle competenze aziendali, nella maggior parte dei casi, sono ignorate o sottovalutate dalle imprese. Questo accade in quanto le conoscenze architetture tendono a radicarsi nella

struttura e nei processi operativi irrigidendo la struttura aziendale e impedendo di riconoscere velocemente il rischio derivante dalla loro obsolescenza. I mutamenti del modo in cui si combinano le componenti del prodotto portano ad essere meno efficienti le competenze architettoniche e, di conseguenza, le competenze organizzative esistenti, rendendole inadeguate a supportare la nuova situazione. L'innovazione architettonica richiederebbe interventi nei rapporti di relazione fra i differenti soggetti coinvolti nell'implementazione della stessa, a partire dai criteri di specializzazione e coordinamento. Potrebbe essere necessaria l'individuazione e la riclassificazione dei ruoli e un significativo cambiamento nell'impostazione dei flussi informativi. In altre parole, emerge la necessità di valutare l'opportunità di intraprendere azioni che incidano sulle singole variabili organizzative (struttura, cultura, skill, meccanismi operativi), al fine di costituire nuove competenze, che possano aiutare a modificare i legami tra i componenti del prodotto nel modo desiderato.

1.7 Cosa spinge le aziende ad innovare?

Le motivazioni che spingono ad evolvere e innovare le aziende possono essere diverse e relative alle esigenze specifiche del momento. Per essere più precisi l'innovazione dipende dall'ambiente di mercato, dagli obiettivi che si vogliono raggiungere, dall'organizzazione aziendale, della competitività e da molti altri fattori che possono variare a seconda della società considerata.

Alcune delle motivazioni più diffuse potrebbero essere:

La differenziazione: innovare un prodotto vuol dire differenziarsi il rendere il prodotto unico in modo da poter acquisire nuove fette di mercato. In un mondo in cui si tende a standardizzare i prodotti la strategia di differenziarsi innovando potrebbe risultare molto efficace.

Adattamento: come già detto in precedenza, il mercato è un ambiente dinamico all'interno del quale, molto spesso, i cambiamenti sono inaspettati. L'innovazione può fornire nuovi spunti per adattarsi più facilmente a questi cambiamenti seguendo i trend che influenzano i gusti dei consumatori

Efficienza operativa: l'innovazione abbraccia vari ambiti della realtà aziendale, innovare la propria organizzazione interna può rendere la società più efficiente. Negli ultimi anni ci sono stati diversi cambiamenti a livello organizzativo che hanno puntato a ridurre la

complessità aziendale diminuendo la formalità e la rigidità strutturale al fine di rendere le organizzazioni più dinamiche. Questi cambiamenti hanno reso le aziende pronte ad affrontare l'incertezza del mercato favorendo, quindi, una maggiore efficienza operativa.

Riduzione dei costi: innovando i propri processi è possibile anche diminuire i costi rendendo più efficiente il sistema e diminuendo gli sprechi. Questo tipo di innovazione sta prendendo sempre più piede soprattutto in ambito di sostenibilità dove soluzioni che puntano al riutilizzo e alla diminuzione degli sprechi si sono rivelate degli investimenti proficui.

Aumento della produttività: seguendo il discorso fatto fino ad adesso, come conseguenza del miglioramento dei processi operativi e la riduzione dei costi è possibile aumentare la produttività e conseguentemente i guadagni.

Rispondere alle esigenze dei clienti: L'innovazione di un prodotto può essere utile per rispondere a esigenze diverse da quelle avute fino ad adesso. Un prodotto nuovo o il miglioramento di un prodotto esistente possono rispondere ad esigenze non ancora soddisfatte.

Miglioramento dell'esperienza del cliente: l'innovazione può portare a un miglioramento sostanziale dell'esperienza complessiva del cliente attraverso prodotti migliori o un servizio più efficiente. In questo caso l'innovazione può essere fatta su diversi fronti, per esempio, potrebbero essere migliorate le strategie comunicative, il servizio post-vendita, la velocità di risposta o il prodotto stesso.

Espansione del mercato: L'innovazione consente di espandersi in mercati direttamente collegati al proprio business o completamente diversi. Il miglioramento di prodotti o servizi esistenti o la creazione di nuove offerte permettono di coinvolgere nuove aree di mercato.

Mantenimento della leadership: in questo caso l'innovazione è necessaria per mantenere la propria posizione di leader di settore in quanto se altre aziende dovessero proporre prodotti o servizi migliori e più tecnologicamente sviluppati queste potrebbero acquisire nuove fette di mercato e diventare una minaccia.

Al contrario, l'innovazione potrebbe essere implementata al fine di diventare il nuovo leader del settore implementando i propri processi interni, di comunicazione, migliorando la propria tecnologia e i propri prodotti e servizi.

1.8 Quando innovare?

Per rispondere a questa domanda bisogna partire dal presupposto che l'innovazione risulta vantaggiosa in varie occasioni alcune e di queste sono particolarmente convenienti. A volte però l'innovazione deriva da una necessità data dalla presenza di alcune dinamiche come quelle di mercato, di concorrenza, di avanzamento tecnologico o di aspettativa del cliente. In generale però questi fenomeni concorrono, tutti insieme, alla scelta di investire in ricerca e sviluppo. Anche se verranno analizzati separatamente, queste dinamiche coesistono nella realtà aziendale e spesso la concomitanza di più fenomeni portano alla scelta di innovare.

Le dinamiche più comuni che impongono un cambiamento innovativo sono:

Cambiamenti del mercato: in un mercato dinamico difficilmente si raggiunge un equilibrio stabile a causa del cambiamento nelle esigenze dei consumatori e la rivoluzione delle tendenze di mercato. In questi momenti di incertezza innovare un prodotto potrebbe portare ad una maggiore soddisfazione dei clienti e alla soluzione di nuove richieste di mercato.

Forte concorrenza: se un mercato altamente concorrenziale le aziende presenti nel settore tenderanno inevitabilmente a standardizzare il prodotto, creare prodotti diversi innovativi porta a differenziarsi dai competitor e acquisire quote di mercato o rafforzare una posizione già esistente.

Queste dinamiche si ripropongono anche nel caso in cui ci sia una forte minaccia dei nuovi entranti, in quanto, proporre prodotti differenziati e unici diminuisce il rischio che una nuova azienda ingaggi gli stessi consumatori.

Avanzamenti Tecnologici: quando vengono sviluppate nuove tecnologie e questi divengono accessibili è disponibile al pubblico le aspettative dei clienti si alzano e i prodotti diventano obsoleti, integrare queste nuove tecnologie nella propria offerta o nella propria organizzazione può portare ad un aumento della competitività e un miglioramento delle prestazioni aziendali.

Feedback dei clienti: in tempi moderni, dove il cliente è parte attiva della realtà aziendale, è possibile acquisire molte informazioni dalle recensioni e dei feedback che gli stessi forniscono a seguito dell'acquisto. Tenere in considerazione cosa i consumatori pensano della comunicazione, dell'offerta, dell'organizzazione, della sostenibilità o della posizione sociale che un'azienda ricopre permette di tracciare in tempo reale punti di forza

e di debolezza e potrebbe essere uno spunto per rinnovare le porzioni del business che vengono ritenute non adeguate.

Ciclo di vita del prodotto: nessun prodotto è esente dall'obsolescenza, in quest'ottica, una volta raggiunta la maturità, la maggior parte dei prodotti perdono attrattività agli occhi dei consumatori. Per questa ragione è necessario innovare il prodotto prima che questo diventi inefficiente, abbassando tenendo gli standard dell'offerta aziendale.

Obiettivi: l'innovazione potrebbe nascere anche semplicemente dalla volontà di migliorare una specifica area operativa o in generale l'organizzazione o l'offerta proposta. Gli obiettivi, soprattutto di lungo termine, possono essere un punto di partenza per prendere le decisioni in ambito di innovazione aumentando gli investimenti al fine di raggiungere specifici risultati aziendali di mercato.

Inefficienza: qualora ci fossero inefficienze nei processi produttivi, nel servizio clienti o in qualsiasi area aziendale l'innovazione può essere in camera in quelle sezioni al fine di renderle più competitive ed efficienti.

Sostenibilità: la necessità di innovare può anche rispondere alla necessità di sostenibilità ambientale o sociale. Questi aspetti sono diventati particolarmente salienti negli ultimi anni e i consumatori sono molto attenti a scegliere l'azienda a cui rivolgersi tenendo in considerazione queste dinamiche.

In generale, l'innovazione è un processo inarrestabile e che coinvolge tutte le aziende nei vari mercati, offre opportunità di crescita, di differenziazione e di risposta a nuove problematiche e risulta conveniente ogni qual volta risolve un problema o migliora le prestazioni attuali.

Può ingaggiare le diverse aree operative e può essere utile per proporre una nuova immagine aziendale o per spostarsi in mercati nuovi, adiacenti o completamente diversi da quello attuale.

Capitolo 2: L'innovazione del mercato degli orologi

In questo caso studio si esplorerà la profonda rivoluzione che ha coinvolto l'industria orologiera negli anni 60' e 70' con l'introduzione dei primi orologi al quarzo, con particolare attenzione alle innovazioni, messe in atto da Seiko, che hanno portato la casa giapponese ad espandere il suo mercato trasformandosi nel colosso di settore che è oggi.

2.1 La nascita e lo sviluppo dell'orologeria giapponese

La storia di Seiko iniziò nel 1881 a Tokyo, quando un giovane imprenditore di 22 anni, Kintaro Hattori, aprì il suo primo negozio dedicato alla vendita e alla riparazione di orologi. Dopo 11 anni di lavoro autonomo riuscì a istituire la catena di manifattura, denominata "Seikosha" (in giapponese, "Seiko" significa "raffinato", "minuto" o "successo" e "sha" significa casa). Nel 1892, Kintaro Hattori acquistò una fabbrica in disuso a Tokyo e iniziò a produrre i propri orologi marchiati con il simbolo aziendale.

Il primo punto di svolta si verificò negli anni '90 dell'Ottocento, nel momento in cui la popolarità di Seikosha era dilagante, sfruttando l'onda del successo fu possibile espandere i confini aziendali. Nel 1895, l'azienda riuscì a sviluppare un nuovo modello di orologio da tasca, il "Timekeeper" che divenne la pietra miliare che permise la costruzione del primo orologio da polso giapponese.

Durante il periodo "Taisho" in Giappone, veniva preferito l'orologio da tasca, conseguentemente, le importazioni per quelli da polso erano basse, ma proprio in questo periodo Kintaro Hattori volle fare un passo avanti, sviluppando, nel 1913, il primo orologio da polso made in japan della storia, il "Laurel".

A seguito del grande terremoto del Kanto, nel 1923, la fabbrica di Seikosha fu rasa al suolo. Subito dopo il terribile evento l'azienda dovette reinventarsi. Il progetto di ricostruzione iniziò grazie alla commercializzazione del primo orologio marchiato Seiko. Per riprendere a competere nel mercato, la neonata Seiko doveva proporre novità e diversità rispetto ai competitor. La risposta fu trovata in una strategia di differenziazione, basata sull'innovazione costante del prodotto, e l'introduzione e il miglioramento delle componenti.

La prima innovazione portata avanti del marchio giapponese fu l'invenzione del Diashock, un sistema che assorbiva l'urto su una delle parti più vulnerabili dell'orologio

meccanico: il perno dell'asse del bilanciere. Riusciva, pertanto, a ridurre l'attrito garantendo l'ampiezza ottimale del bilanciere.

I risultati economici vennero vanificati a causa dello scoppio del secondo conflitto mondiale. Infatti, dopo la Seconda guerra mondiale, l'industria orologiera giapponese era in ginocchio e doveva essere completamente ricostruita. Nonostante fossero stati creati obiettivi di produzione nazionale, questi rimasero irraggiungibili a causa delle poche sovvenzioni e dalla necessità di investire in altre industrie per la ripresa del paese. Il piano Dodge, messo in atto dagli Stati Uniti, riuscì a ridurre l'inflazione giapponese, ma, allo stesso tempo, portò con sé una tassa sui beni che colpì anche gli orologi, causando la diminuzione dell'interesse nel settore.

Fu solo durante la guerra di Corea, del 1950, che l'economia giapponese iniziò seriamente a riprendersi. L'industria orologiera fu in grado di importare dalla Svizzera le macchine, i materiali e le conoscenze necessarie per evolvere i propri prodotti. La produzione di conseguenza aumentò. Ad esempio, mentre nel 1946 furono prodotti circa 700'000 modelli, nel 1961 ne furono prodotti 1,7 milioni. Sfruttando le conoscenze importate dall'estero, il Giappone, recuperò rapidamente il know-how e le tecnologie riuscendo a produrre il primo orologio automatico, nel 1955. Negli anni successivi, la qualità degli orologi Seiko e Orient raggiunse quella svizzera, ma senza godere dello stesso prestigio agli occhi del mondo.

Il processo di innovazione, che poi diventerà caratterizzante per il brand, riprese e, nel 1959, introdusse sul mercato il: "Gyro Marvel", il primo orologio automatico a contenere il sistema magic lever, brevettato da Seiko. Un innovativo meccanismo a carica automatica che utilizza un semplice "sistema ad artiglio" in modo efficiente per trasmettere la potenza della massa oscillante in entrambe le direzioni. L'intuizione fu quella di porre in essere ricerche incrementalì che potessero portare un miglioramento in un sistema già esistente. La scelta di questo tipo di innovazione era dettata dalla necessità di crescere velocemente, in quanto, l'azienda era ancora in ripresa e non disponeva del tempo necessario per condurre ricerche a lungo termine.

Il Magic Lever fu una scoperta eccezionale, in quanto il suo basso costo di produzione permetteva la produzione in serie e una veloce commercializzazione. Inoltre, grazie all'ottima qualità di carica, riuscì a dominare il mercato facendo avvicinare molti consumatori agli orologi automatici. Ancora oggi, esistono modelli Seiko, in commercio,

che utilizzano questa tecnologia. Un nuovo punto di svolta fu nel 1964 con la presentazione del primo cronografo giapponese, presentato per i Giochi Olimpici di Tokyo. Questo prodotto garantiva una precisione mai vista in Giappone, grazie all'utilizzo di un nuovo sistema che sfruttava le ruote a colonna.

2.2 Il monopolio svizzero

Nel periodo che intercorre fra l'inizio del XX secolo e l'inizio degli anni '70, il 95% delle vendite totali di orologi meccanici, nel mondo, proveniva dalla Svizzera.

La produzione veniva effettuata in piccole imprese controllate dallo stato e la concorrenza era talmente bassa da essere trascurabile. La maggior parte del lavoro veniva svolto artigianalmente o con l'ausilio di macchine rudimentali. L'industria contava migliaia di persone impiegate, direttamente o indirettamente, nella costruzione degli orologi e, già al tempo, i prodotti svizzeri erano sinonimo di perfezione, artigianalità e qualità.

Fino ai primi anni Settanta l'industria svizzera era prosperosa ed era talmente solida che si pensava fosse impossibile trovare competitor all'altezza. La situazione, però, era destinata a cambiare repentinamente con conseguenze disastrose.

2.3 Lo sviluppo e la nascita di nuove tecnologie

Il concetto alla base della precisione degli orologi è quello dell'oscillatore, un circuito elettrico che gestisce la precisione di un orologio. Fin dai tempi di Abraham-Louis Breguet (1775) si era certi che: più si voleva aumentare la precisione tanto più bisognava aumentare la frequenza di oscillazione.

Negli anni '50 del Novecento, alcuni orologiai, erano riusciti a incrementare la precisione degli orologi da polso, implementando questo sistema. Il limite teorico per un ulteriore sviluppo era rappresentato dalle componenti "pesanti" che costituiscono il movimento, come il bilanciere, che impedivano o limitavano l'aumento delle oscillazioni. Dalla fine degli anni '50, i produttori di orologi iniziarono a competere ferocemente nello sviluppo di orologi di sempre più precisi, confrontandosi in gare indette da osservatori svizzeri per giudicare la precisione degli orologi. Assunto il limite della teoria dell'oscillatore si cercò di modificare le componenti per aumentare la frequenza, questo procedimento portava all'aumento della velocità degli ingranaggi che a loro volta si usuravano rapidamente. La risposta fu l'impiego di risorse al fine di innovare le componenti (innovazione

incrementale) tramite il miglioramento delle molle, la creazione di nuovi lubrificanti, che non sarebbero stati facilmente consumati e la costruzione di componenti ad alta precisione, che potevano funzionare senza problemi con pochissima potenza. Nel 1959, Suwa Seikosha e un'affiliata di K. Hattori & Co., iniziarono a sviluppare un movimento al quarzo, alimentato da una batteria da 1,5 V. L'azienda ideò un metodo per formare l'oscillatore di cristallo con acido fluoridrico, utilizzando una tecnica di fotolitografia, sospendendo l'oscillatore in una capsula a vuoto, per proteggerlo dagli urti e controllare gli effetti della temperatura. Questi cambiamenti avvennero per mezzo di un condensatore termovariabile di nuova concezione. La facilità di assemblamento e costruzione apriva le porte alla produzione di massa, un concetto nuovo in questo settore che era stato caratterizzato, fino ad adesso, da prodotti artigianali e unici.

La nuova frontiera dell'innovazione era rappresentata da una tecnologia che prevedeva il passaggio di corrente attraverso un cristallo di quarzo, per controllare la precisione delle sue oscillazioni. Utilizzando un piccolo cristallo, era possibile aumentare il numero di oscillazioni fino a diverse migliaia di volte in più rispetto a un orologio meccanico.

2.3.1 La guerra per la precisione

La scoperta della tecnologia quarzo spaventò molte case produttrici, che iniziarono a finanziare progetti di ricerca al fine di implementare alimentazioni alternative per gli orologi, in modo da migliorare i movimenti esistenti per soddisfare la sempre maggiore domanda di prodotti ad alta precisione e robustezza. Ci fu una vera e propria corsa all'innovazione che si concretizzò nella sperimentazione in nuovi ambiti tecnologici e di design. A dimostrazione di ciò nel 1957 ci fu il lancio del cosiddetto "Electric Watch", da parte della casa americana Hamilton, che era alimentato da un sistema misto fra batteria e bilanciere. Nel 1960, inoltre, Bulova sviluppò un movimento a diapason, che inserì all'interno "dell'Accutron", un orologio che vibrava a 360Hz e che vantava una precisione mai vista. Il problema principale di questo modello era la complessità tecnica che rendeva quasi impossibile la riparazione da parte di terzi.

2.3.2 La risposta giapponese

Un orologio al quarzo è un orologio che sfrutta la proprietà del cristallo di quarzo di oscillare a una frequenza precisa quando gli viene applicata una tensione. Fu inventato in

America, nel 1927, e successivamente fu Issac Koga a sviluppare il primo orologio al quarzo del Giappone. Venne sostituito il pendolo o bilanciere da un oscillatore al quarzo per tenere il tempo. Questo cambiamento permetteva di sfruttare in modo più efficiente le teorie sulla frequenza di oscillazione per aumentare notevolmente la precisione.

Seiko fu la prima a investire nell'applicazione pratica degli orologi al quarzo e, nel 1958, riuscì a costruire e rendere funzionante un orologio da utilizzare nelle stazioni radiotelevisive. Il problema erano le dimensioni creare un orologio al quarzo da polso la casa si sarebbe dovuta ridurre a 1/300.000 rispetto alle misure attuali.

A causa di questi impedimenti, Seiko condusse parallelamente un progetto di ricerca sulle varie possibili alimentazioni per gli orologi. In questo frangente, vennero analizzati movimenti con bilancieri, a diapason e meccanismi al quarzo. Si concluse che, nonostante le difficoltà nello sviluppare un movimento al quarzo da inserire in un orologio da polso, questa tecnologia era la migliore su cui investire. La scelta fu dettata dalla necessità di un prodotto che potesse sbaragliare la concorrenza portando novità e innovazione nel mercato. Il quarzo sembrava essere una nuova frontiera tecnologica che permetteva la creazione di un mercato parallelo, rispetto all'orologeria classica, dove Seiko sarebbe potuta diventare un nuovo punto di riferimento.

Nel 1960, Seiko riuscì a diventare il timer ufficiale delle Olimpiadi di Tokyo del 1964 e iniziò seriamente a sviluppare un timer al quarzo da tavolo da utilizzare durante l'evento. Nel 1963, Seiko introdusse il "Crystal Chronometer", un orologio da tavolo con tecnologia al quarzo e, l'anno successivo, Seiko dominò la categoria dei cronometri al quarzo al concorso dell'Osservatorio di Neuchâtel, vincendo tutti i premi dal 2° al 7° posto. La nuova frontiera dell'innovazione era rappresentata dalla miniaturizzazione del meccanismo, che fu implementata negli orologi da tasca con i quali, al concorso dell'Osservatorio di Neuchâtel, ottennero i premi dal 2° al 5° posto, nel 1966, e dal 1° al 5° posto nel 1967.

Nel 1967 venne finalmente costruito un orologio da polso in grado di funzionare tramite il quarzo. Il nuovo obiettivo era rappresentato dalla la commercializzazione del prodotto entro la fine del decennio e lo sviluppo accelerò rapidamente.

2.4 Gli anni '70 e l'introduzione del quarzo

Gli anni 70 del Novecento, segnarono un periodo di transizione per l'industria orologiera in generale, ma in particolare per quella svizzera. Il 25 dicembre 1969, Seiko lanciò con successo il primo orologio da polso, al mondo, con tecnologia al quarzo: "il Seiko Quartz Astron. Fino a questo momento, il massimo della precisione veniva riconosciuta ai segnatempo che avevano uno scarto giornaliero compreso tra pochi secondi e qualche decina di secondi. L'accuratezza raggiunta da Seiko aveva dell'incredibile, aveva diminuito lo scarto giornaliero a soli $\pm 0,2$ secondi al giorno e ± 5 secondi al mese. L'introduzione nel mercato di questo prodotto rivoluzionario diede inizio a quella che è conosciuta come il periodo più turbolento di questo mercato: la "Crisi del Quarzo" che colpì l'intera industria dell'orologeria meccanica distruggendola quasi completamente.

I 10 anni di crisi ridussero il lavoro e circa due terzi dei dipendenti del settore vennero licenziati, il fenomeno fu così dirompente che portò al fallimento di moltissime case storiche europee e si iniziò a temere per la sopravvivenza dell'intero mercato.

Oltre al fascino della nuova tecnologia, gli orologi al quarzo conquistarono velocemente i consumatori per il loro prezzo, la loro robustezza e per la loro precisione. Fino a quel momento non si era mai visto un orologio così preciso e il fascino dei prodotti orientali avevano conquistato i consumatori. Per capire meglio bisogna pensare che in quegli anni i clienti del settore ricercavano principalmente benefici funzionali e per questo la soluzione precisa e robusta proposta da Seiko ebbe successo.

La famosa dicitura "Swiss Made" che, in secoli di storia, era diventata il simbolo stesso della precisione, improvvisamente, perse il suo valore diventando una mera decorazione sul quadrante dell'orologio.

Contemporaneamente alla chiusura dei laboratori di fabbricazione di orologi tradizionali in tutta Europa, i centri di produzione Seiko sorsero ovunque, acquisendo enorme notorietà. L'entità del danno, economico e di immagine, fu incalcolabile, basti pensare che gli orologi svizzeri rimanevano invenduti sugli scaffali di gioiellerie e orologerie mentre la crescita della domanda dei Seiko sembrava inarrestabile. L'innovazione che era stata portata dal Giappone aveva completamente annullato il valore delle competenze tecniche, cambiando non solo i componenti degli orologi, ma anche le modalità con cui questi si interfacciavano tra di loro. In breve, la gravità della situazione era data dalla

concomitanza di un'innovazione, che non era solo radicale ma anche disruptive e competence destroying.

Si verificò un vero e proprio paradosso industriale: anche se uno dei primi movimenti al quarzo al mondo era stato prodotto da un consorzio di orologiai svizzeri, già all'inizio degli anni Settanta, (Omega, Rolex, Patek-Phileppe utilizzavano all'epoca il cosiddetto movimento Beta 21), alla fine del decennio, l'industria orologiera in Svizzera era praticamente sull'orlo del collasso.

2.4.1 Un nuovo standar globale

L'inizio della divulgazione sugli orologi al quarzo iniziò con il deposito del brevetto, sulla nuova tecnologia, brevettata da Seiko. L'oscillatore al quarzo incorporava un diapason in miniatura caratterizzato da: un basso consumo energetico, da una grande resistenza agli urti, dal ticchettio della lancetta dei secondi (dovuto alla scarica elettrica intermittente) che permetteva di risparmiare energia, da un nuovo motore di tipo aperto che consentiva di posizionare la bobina in modo diverso e salvaguardare spazio, in modo da posizionare meglio lo statore e il rotore del movimento.

L'innovazione portata avanti da Seiko aveva trasformato la casa giapponese nel competitor numero uno sul mercato e i suoi prodotti divennero il nuovo standar globale al quale le altre case aspiravano.

Il processo di innovazione non venne fermato da questi successi e si riuscì a sviluppare un movimento che superasse quello del "Quartz Astron", con una frequenza di vibrazione di 8.192 Hz, passando ad una frequenza di 32.768 Hz, che divenne la base per i successivi orologi al quarzo.

2.5 L'innovazione disruptive e le sue conseguenze

Nel 1979, gli orologi al quarzo rappresentavano circa il 55% del totale degli orologi prodotti in Giappone nel corso dell'anno (analogici e digitali rappresentavano la restante produzione). L'obiettivo che sembrava impossibile venne raggiunto nel 1980, quando, il numero totale di orologi, prodotti dal Giappone, superò finalmente quello della Svizzera, diventando il principale produttore al mondo.

L'innovazione permise la produzione in serie e l'approccio nei mercati europei e mondiali, i marchi e i produttori di orologi svizzeri e americani, furono lenti nel rispondere alla

produzione di massa e all'introduzione della nuova tecnologia, di conseguenza subirono un colpo devastante. Ad esempio, all'inizio degli anni '80 le esportazioni di orologi dalla Svizzera scesero alla metà di quelli registrati nel 1974.

La Svizzera fu colpita contemporaneamente dall'impennata del prezzo del franco svizzero, dall'aumento dei costi di produzione e delle materie prime, dovuto allo shock petrolifero, l'aumento del costo del lavoro, ecc... Le vendite di orologi diminuirono drasticamente, costringendo molti orologiai a chiudere l'attività. L'errore che diede vita alla Crisi del Quarzo fu dovuto ad un'errata valutazione delle implicazioni che l'innovazione avrebbe portato con sé.

Secondo una serie di stime, il numero delle aziende orologiere svizzere scese da oltre 1.600 nel 1970 a meno di 600 a metà degli anni '80 e il numero dei dipendenti nel settore crollò da 90.000 nel 1970 a 33.000 nel 1984.

Per sostenere il crollo del settore la Svizzera e gli Stati Uniti cercarono di produrre in serie orologi facili da assemblare caratterizzati dalla presenza della leva a perno chiamati orologi Roskopf, ma l'intero settore venne distrutto dalla precisione a basso prezzo degli orologi al quarzo. Il problema principale era che, anche se questi orologi erano prodotti in serie, e quindi avevano prezzi più bassi, allo stesso tempo, non potevano competere con la precisione giapponesi. Possiamo dire che svizzeri e americani hanno cercato di sfruttare conoscenze e tecnologie già esistenti senza migliorarle in alcun modo, hanno deciso di standardizzare il prodotto cercando di velocizzare la catena produttiva. Purtroppo, il mercato era orientato su prodotti che dovevano distinguersi dalla tradizione per questo motivo gli orologi Roskopf non riuscirono ad attirare i consumatori.

Per rispondere a questi stravolgimenti nell'industria la Svizzera decise di implementare una divisione orizzontale del lavoro, volta a snellire la produzione. L'idea era quella di far lavorare tanti piccoli produttori, su scala ridotta, in modo da creare diversi marchi a cui affidare la costruzione di singole componenti. Le piccole e medie imprese indipendenti producevano pezzi e movimenti per le aziende appartenenti allo stesso gruppo e contemporaneamente la produzione veniva gestita e supervisionata da associazioni cooperative. Lo scopo di queste organizzazioni era quello di limitare i danni ma, nonostante ciò, alla fine degli anni '70, mancava ancora coesione logica nel sistema produttivo e nella commercializzazione. Questo portò a una risposta tardiva nell'affrontare la nuova tecnologia, non erano ancora stati fatti investimenti in elettronica

ne era stata delineata una strategia di lungo termine per il settore. Questo periodo storico ben rappresenta la portata che può raggiungere l'innovazione, un piccolo numero di produttori giapponesi era riuscito ad ampliare i propri confini aziendali inserendosi in un nuovo mercato diventandone leader. In questo caso, le aziende svizzere possono essere considerate come incumbent che non sono riusciti a gestire un'innovazione disruptive e radicale che ha portato ad una rivoluzione architeturale e distrutto il valore delle conoscenze tecniche precedenti.

2.5.1 La risposta del mercato

Una risposta da parte degli Stati Uniti arrivò nel 1970, con il rilascio del Pulsar, da parte di Hamilton. L'orologio non era solo al quarzo, ma incorporava il concetto di digitale anziché analogico. Il trend dell'elettronica continuò e nel 1974, Omega presentò il Marine Chronometer, che fu il primo orologio al quarzo a essere certificato COSC (Contrôle Officiel Suisse des Chronomètres). Successivamente, Omega presentò anche il Chrono-Quartz: il primo cronografo analogico-digitale con movimento al quarzo.

Nonostante gli sforzi il mercato orologiero continuava ad essere caratterizzato dal caos e dalla dilagante diminuzione delle vendite. Si temeva che la Crisi del Quarzo potesse significare la fine di secoli di tradizione orologiera, una preoccupazione che diventava sempre più concreta. Il problema veniva rappresentato da una possibile riconversione dell'intero settore con un orientamento completamente opposto a quello avuto fino a questo momento. Oltre al semplice danno economico si rischiava di perdere l'artigianalità e l'unicità della produzione classica.

Seiko, in quel particolare momento storico, era diventata l'azienda leader: nel 1977 era, infatti, la più grande azienda di orologi al mondo in termini di entrate, per un totale di circa \$ 700 milioni e con una produzione di circa diciotto milioni di pezzi. Lo schiacciante potere di mercato di questa azienda aveva smosso un settore stagnante che dopo decenni aveva iniziato a muoversi verso un processo di innovazione sostanziale.

All'inizio degli anni '80, anche i produttori di orologi in Svizzera compresero la necessità di cambiamenti radicali che protessero rivoluzionare l'industria. Il percorso di innovazione dell'orologiera svizzera fu sostenuto in particolare da due uomini: Ernst Thomke e Nicolas G. Hayek. Nel 1978, Thomke venne assunto dalla "ASUAG" (Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG), il secondo gruppo orologiero in termini

di grandezza e fatturato in Svizzera, al fine di ristrutturare la produzione di movimenti. Il suo lavoro riguardava la razionalizzazione, la riorganizzazione e la riduzione dei costi di produzione e portò il primo barlume di speranza per la ripresa del settore dall'inizio della crisi del quarzo.

Thomke decise di semplificare il processo di produzione e riunì tutti i suoi fornitori per costituire una nuova società, ETA SA, nota ancora oggi per i suoi movimenti grezzi ed economici. Ridusse sia i costi di produzione che il numero di dipendenti e cominciò ad accelerare la conversione ai movimenti al quarzo. Un'innovazione così dirimpente non si era mai vista nel settore e Thomke fu il primo a comprendere che era necessaria un'integrazione della nuova tecnologia nell'offerta Svizzera. Questa concezione era nuova in quanto non cercava una totale riconversione della produzione, ma l'affiancamento dei prodotti classici a quelli moderni.

Ciononostante, l'industria orologiera nazionale continuò a perdere quote di mercato e, all'inizio degli anni '80, le banche svizzere, incaricarono il consulente Nicolas George Hayek per analizzare la situazione e di sviluppare un piano di salvataggio dei marchi. Il piano di Hayek si basava sul perseguire due strategie simultaneamente, da un lato la fusione tra i due più grandi gruppi dell'industria orologiera svizzera, ASUAG e SSIH, per formare quello che oggi è noto come Swatch Group, e sulla creazione di una nuova collezione di orologi che offriva qualità svizzera a un prezzo basso. I marchi dovevano concentrarsi sul trasmettere un messaggio, sul design e sulla comunicazione. I brand si accordano e, nel 1983, i due maggiori gruppi orologieri svizzeri si fusero in Swatch Group SA. Venne poi proposta l'esternalizzazione della produzione degli impianti a ETA per potersi concentrare a pieno sul suo progetto. Questa soluzione puntava a concentrare la produzione presso un'unica compagnia diversamente da quanto fatto fino a questo momento.

Grazie agli sforzi congiunti di Hayek e Thomke, ETA fu libera di progettare un nuovo modello, che debuttò nel 1978, il Delirium, uno degli orologi più piatti di sempre. Thomke pretese di sfruttare le conoscenze ingegneristiche, maturate in secoli di produzione orologiera, applicandole in un orologio a basso costo e di rapida produzione che avrebbe prodotto un elevato margine di profitto. Il movimento doveva essere costruito direttamente sul fondello della cassa, in modo da risparmiare tempo nell'assemblaggio. La cassa stessa doveva essere di plastica e la strategia di marketing doveva essere

provocatoria e insolita per l'industria orologiera svizzera. In poche parole, si stava andando a creare un nuovo mercato che voleva rompere con la tradizione e dare una rinfrescata alla produzione svizzera, ormai stagnante. Le idee di Thomke, però, avevano bisogno di investitori, ma le banche si rifiutavano di fornire prestiti, solo con l'aiuto di Hayek, che lo supportò riuscì ad ottenere il finanziamento. Lo Swatch fu lanciato nel 1983 insieme all'azienda e guadagnò popolarità grazie al prezzo accessibile, alla vasta gamma di design, colori sgargianti e stampe divertenti sul quadrante. Fu il successo di cui la Svizzera aveva bisogno.

Gli orologi Swatch erano piatti, leggeri, colorati ed eccentrici ed erano in diretta concorrenza con gli orologi giapponesi anche per il prezzo. Lo Swatch divenne improvvisamente un accessorio alla moda e si inserì cultura pop, diventandone un simbolo, a giovare di questo boom di popolarità fu la produzione svizzera che tornò prepotentemente di moda.

Per gli svizzeri fu il punto di svolta nella crisi del quarzo, dopo il crollo avvenuto tra il 1974 e il 1983, dove la produzione era passata dai 96 milioni a 45, nel 1985 le unità prodotte salirono a 60 milioni. Questo grande successo permise di ricostruire la base finanziaria necessaria per il rilancio dei grandi marchi tradizionali e l'inizio di un nuovo capitolo dell'orologeria Svizzera.

Non tutti accolsero con favore il movimento al quarzo, nel 1983, Jean-Claude Biver, ad esempio, acquistò i diritti del nome Blancpain da Omega e rilanciò il marchio affidandosi unicamente ai movimenti meccanici. Così facendo ispirò diversi marchi di lusso che seguirono l'esempio, facendo prevalentemente affidamento sui movimenti meccanici. Oggi, questa rivoluzione meccanica ha portato ad una rivalutazione del vintage costituendo la base dell'attuale mercato dell'orologeria di lusso. L'intuizione di Biver fu quella di concentrarsi sulla clientela fedele, che avrebbe continuato a pagare prezzi più alti per orologi di maggiore qualità. Fu il primo a capire che il mercato degli orologi automatici non doveva per forza ingaggiare gli stessi consumatori di quelli al quarzo, puntando su orologi costosi e che si concentravano su clienti altolocati che ricercavano benefici diversi da quelli funzionali.

2.6 Le conseguenze

I risultati ottenuti Seiko sono stati riconosciuti, successivamente, dall'IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) degli Stati Uniti, che ha assegnato all'azienda sia il Corporate Innovation Recognition Award nel 2002 e un Milestone Award nel 2004. Una rivoluzione simile non si era mai vista nella storia e a rappresentare questo momento di rottura con il passato fu proprio il “Quartz Astron”, oggi in mostra permanente presso il Smithsonian Institution, nel 2014 è stato riconosciuto come Patrimonio dell'ingegneria meccanica in Giappone.

Nel 2018 l'Astron è stato registrato come Materiale storico essenziale per la scienza e la tecnologia dal Museo Nazionale della Natura e della Scienza del Giappone.

La portata del fenomeno della crisi del quarzo è evidente ancora oggi, infatti, nonostante l'attuale popolarità dei movimenti automatici, tuttora, ogni brand sul mercato ha all'interno del proprio catalogo diversi modelli con meccanismo al quarzo. Questi sono apprezzati soprattutto da quei consumatori che ricercano benefici prettamente funzionali, in quanto sono orologi che hanno un prezzo minore e che non necessitano di caricarsi tramite il movimento, in aggiunta, il costo della manutenzione è praticamente zero. Per questo motivo anche le case storiche svizzere hanno iniziato ad affiancare alla propria produzione automatica linee dedicate ai modelli al quarzo. Allo stesso tempo, i giapponesi hanno iniziato a produrre in massa movimenti automatici e a carica manuale seguendo il trend crescente di questi ultimi anni. L'unione delle conoscenze artigianali svizzere si sono unite a quelle tecnologiche giapponesi dando vita a nuove linee di prodotto che danno maggiore dinamicità al mercato. Seiko, ad esempio, ha creato la linea Gran Seiko che produce orologi di alta gamma, targettizzati per clienti con una grande disponibilità economiche, con movimenti in House, con la migliore combinazione di tecnologia quarzo e movimento meccanico. Ovviamente il processo di innovazione non si è fermato ma si è spostato su altre sponde, continuando inesorabile. Attualmente si parla principalmente di innovazione incrementale che punta a migliorare le singole componenti e le caratteristiche degli orologi aumentandone la resistenza, la precisione e in generale il ciclo di vita. Inoltre, ci si sta concentrando sull'innovazione della comunicazione, migliorando le campagne di marketing e il rapporto con i propri clienti, cercando di trasmettere i valori aziendali.

Capitolo 3: Società del gruppo Seiko

Seiko Group Corporation, con un totale di quasi 12 mila dipendenti e svariate boutique in tutto il mondo, è una delle più grandi e rilevanti aziende operanti nel settore dell'orologeria meccanica e al quarzo. Seiko viene riconosciuta a livello globale per la sua attenzione nei confronti dei consumatori, le sue politiche di sostenibilità e per l'alta qualità dei suoi prodotti. Grazie a queste caratteristiche riesce a competere sul mercato estero e domestico al pari delle più importanti imprese. All'interno del suo portafoglio conta diverse attività divise sia in base al settore di appartenenza che per l'esclusività delle stesse. Il business più rilevante, che ha reso la casa giapponese famosa nel mondo, è quello degli orologi da polso, ma l'azienda opera abitualmente anche in altri business: orologi di precisione e cronografi sportivi, servizi di cronometraggio per il mondo sportivo, produzione di movimenti per terze parti, device solutions e Wako business.

3.1 Cambio di rotta

Seiko Holdings Corporation, il 1° ottobre 2022, ha cambiato nome in Seiko Group Corporation, con l'obiettivo di rafforzare la cooperazione aziendale integrata del Gruppo e di realizzare una struttura di gestione sostenibile per affrontare le nuove dinamiche sociali e le richieste dei clienti. Questo cambiamento radicale viene spiegato dalla volontà di dare un chiaro segno sulla direzione che il gruppo vuole prendere nei prossimi anni a livello di immagine.

In particolare, nel discorso di presentazione, il Presidente del gruppo SEIKO, signor Shinji Hattori ha precisato che: *“il nuovo nome, Seiko Group Corporation, riflette il desiderio di rafforzare ulteriormente i legami interni del nostro Gruppo e parallelamente di migliorare il rapporto con i propri stakeholder.”* Lo stesso ha evidenziato il fatto che si mirerà al raggiungimento di obiettivi attraverso il perseguimento costante dell'innovazione, *“ispirando le persone ovunque e creando un futuro pieno di sorrisi”*.

Pertanto, il cambiamento nel nome aziendale sottolinea una forte volontà di migliorare le sinergie tra le varie società operative, facendole crescere contemporaneamente tramite un lavoro congiunto. Lo scopo di questa sinergia è l'ottenimento di risultato, tramite la moltiplicazione di queste forze, e la produzione di energia combinata di gran lunga maggiore rispetto a quella che si otterrebbe dalla somma delle singole attività.

Per rendere possibile la realizzazione della strategia si è resa necessaria la divisione della stessa in tre domini distinti, ognuno con le proprie peculiarità:

- soluzioni per il valore emozionale: secondo le teorie del marketing classico un bene non ha solo un valore puramente funzionale, ma anche un valore derivato dalla percezione del consumatore e dalle sue emozioni. Quest'ultimo è il valore emozionale che nasce e si stratifica nel cliente durante e dopo il processo di acquisto.

Creare un collegamento diretto fra il brand e il consumatore, che potrebbe essere dettato dall'ormai altissima qualità dei prodotti nel mercato degli orologi, permette e di aumentare il valore percepito e di fidelizzare nel tempo gli acquirenti, aumentando contemporaneamente il brand recall e recognised.

Il valore emozionale rappresenta una differenziazione rispetto ai competitor che si concretizza in un valore aggiunto che il consumatore riceve.

La differenziazione e lo scambio di valore tra l'azienda e i clienti permette di generare un rapporto di fiducia che portano l'acquirente a scegliere una marca piuttosto che un'altra;

- soluzioni per i dispositivi: questo obiettivo dovrebbe essere raggiunto attraverso l'utilizzo di tecnologie specifiche e molto tecniche, scaturite dalla continua innovazione portata avanti negli anni. In particolare, valutando l'opportunità di espansione, sviluppo e produzione di componenti elettronici, parti meccaniche e di precisione da utilizzare in un'ampia varietà di prodotti; è interessante notare come alcuni componenti elettronici utilizzati negli orologi al quarzo sono attualmente impiegati anche negli smartphone, nelle automobili, negli apparecchi digitali e nelle apparecchiature industriali in generale.

Un esempio potrebbero essere le batterie ricaricabili e i condensatori che svolgono un ruolo fondamentale nella comunicazione come alimentazione di riserva per le funzioni di memoria delle apparecchiature digitali. Anche i cristalli di quarzo, prodotti da Seiko, e i circuiti integrati dell'oscillatore al quarzo generano segnali di riferimento utilizzati per sincronizzare più componenti elettronici. Infine, i moduli sensore a infrarossi sono componenti chiave nei dispositivi di sicurezza e negli elettrodomestici, nonché nei termometri senza contatto. Tutte queste tecnologie sono attualmente impiegate e prodotte da Seiko, quindi, risulta realistico che la casa possa spostarsi su altri mercati.

Migliorare l'immagine tramite l'utilizzo di prodotti sostenibili, permette di aumentare la brand awareness e l'immagine in generale dell'azienda;

- soluzioni di sistema: le esigenze di sistema sono una prerogativa nei periodi di evoluzione, come quella digitale, che nasce dalle richieste sempre più complesse dei clienti. Per superare questi ostacoli è stato creato un servizio apposito in cui vengono fornite soluzioni ottimali e complete, dalla consulenza alla gestione operativa. Nelle fasi di cambiamento, è necessario fornire certezze e stabilità, concentrandosi anche sulla tutela della sicurezza e della privacy. A questo fine, l'azienda punta, a garantire l'affidabilità delle transazioni elettroniche fornendo servizi quali: contratti elettronici, firme digitali, certificazione di marca temporale e soluzioni di autenticazione dell'identità per garantire la veridicità dei dati elettronici.

Tutto questo mira a risolvere i problemi di sicurezza legati al lavoro da casa e ad altri tipi di telelavoro, nonché alla realizzazione del così detto “spostamento digitale”, già in corso in molte aziende.

3.2 Visione aziendale

La visione corrisponde alla proiezione dell'azienda in un contesto futuro, definendo gli obiettivi di lungo periodo che devono essere raggiunti. Nel caso specifico, rappresenta i valori, le aspirazioni e gli ideali su cui si basa l'azienda e a cui dovrà attenersi nel futuro. La visione deve essere ben definita, esplicita e condivisa dagli stakeholder, al fine di diffondere i valori aziendali, rafforzare l'identità, allineare gli obiettivi di tutti gli attori e per far sì che i dipendenti si sentono parte integrante della comunità in cui lavorano.

Per questo motivo, la visione viene spesso riassunta in un'unica frase – il *vision statement* – che si riferisce ad alcuni concetti fondamentali: lo scenario futuro, i valori aziendali, gli obiettivi futuri, arco temporale entro cui realizzare i suddetti obiettivi, l'ambiente interno ed esterno in cui si opera.

La dichiarazione di scopo ufficiale di Seiko può essere riassunta nelle parole del suo Presidente, come detto sopra:

*“In quanto azienda, in cui la società e la comunità ripone fiducia, lo perseguiremo costantemente l’innovazione, ispirando le persone ovunque e creando un futuro pieno di sorrisi”.*¹⁸

La volontà aziendale, che nel tempo è diventata rappresentativa per Seiko, può essere descritta come la trasformazione in una "società di soluzioni", socialmente consapevole. Secondo lo stesso Shinji Hattori i valori su cui si basa l’azienda oggi sono diretti discendenti di quelli che hanno animato il fondatore della casa, Kintaro Hattori, che già al tempo divenne protagonista della transizione che il Giappone stava vivendo. L’evoluzione che ha portato il passaggio dal vecchio sistema irregolare di misurazione del tempo a quello moderno è un perfetto esempio di innovazione che portò con sé cambiamenti epocali nello sviluppo del settore. In linea con il proprio fondatore, oggi, Seiko ha fatto dell’innovazione una caratteristica distintiva che rientra tra le più grandi risorse della compagnia.

3.3 Obiettivi aziendali

Negli obiettivi aziendali rientra quello di fornire soluzioni utili e innovative per far fronte alle trasformazioni del nostro tempo. L'attuale periodo storico porta con sé una velocità di mutamento che non si era mai verificata in precedenza. Queste variazioni sono destabilizzanti e rendono complessa la costruzione di una strategia di lungo termine volta al miglioramento della propria posizione sul mercato. Come già detto, la difficoltà sta proprio nel predire l'andamento i trend che il mercato assumerà e quindi allo stesso tempo le tendenze e le preferenze dei consumatori di lungo periodo. Questi cambiamenti portano un continuo mutamento della realtà e una continua necessità di innovazione per poter rimanere competitivi nel lungo periodo. Questo periodo, proprio per le sue caratteristiche di stabilità, viene denominato VUCA (Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous).

A causa dell'aumento dell'incertezza è diventato necessario affrontare situazioni impreviste e quindi adattare i propri modelli decisionali e strategici in modo da renderli più flessibili e facili da modificare.

¹⁸ Dichiarazione ufficiale di Shinji Hattori, <https://www.seiko.co.jp/en/group/message/>

Le problematiche di cui sopra, hanno portato Seiko a creare un piano che possa mettere in relazione le varie società connesse, migliorando i risultati economici e la dinamicità della realtà imprenditoriale del gruppo.

Infatti, nel maggio del 2022, è stato annunciato il nuovo piano di gestione a medio termine, denominato Seiko Milestone 145, o SMILE145.

Questo progetto a medio lungo termine di durata quinquennale, avrà scadenza nel 2026 e dovrà coincidere con il 145° anniversario della casa nipponica.

L'obiettivo finale è quello di una crescita sostenibile e continuativa nel tempo dove la storia e la manifattura possano essere mantenute e tramandate.

Il piano a medio termine è stato formulato seguendo la visione decennale del Gruppo e l'approccio utilizzato si basa sul guardare al passato per costruire un futuro di successo.

In questo modo è possibile raggiungere gli obiettivi seguendo un percorso che porta l'innovazione della tradizione.

È importante sottolineare come la storia e la manifattura sono elementi caratterizzanti della società e quindi sono elementi da valorizzare al massimo. In un mercato incerto dove tutti cercano di standardizzare i propri prodotti per evitare rischi, proporre dei prodotti differenziati, con forti caratteristiche di unicità, potrebbe rivelarsi un'ottima soluzione per il futuro.

Gli obiettivi da raggiungere entro il 2026, sono racchiusi in una recente dichiarazione del Direttore del Gruppo, Shuji Takahashi che evidenzia: *“un'azienda di soluzioni che offre prodotti ad alto valore aggiunto e servizi che creano entusiasmo e generare profitti sostanziali”*.¹⁹

La politica di base di SMILE145 incorpora una strategia chiamata MVP: Moving (emotiva), Valuable (alto valore aggiunto) e Profitable (restituzione di profitti elevati).

Per raggiungere il traguardo prefissato è necessario, ma non sufficiente, rendere competitivi i prodotti e i servizi MVP, innovandoli costantemente e adeguandoli ai consumatori. L'obiettivo della strategia MVP è affrontare le sfide sociali migliorando al tempo stesso la redditività. Questo può avvenire attraverso un contributo alla risoluzione dei problemi sociali, ad un altro livello dei prodotti e dei servizi, che otterranno maggior rilevanza e salienza, garantendo un'elevata redditività e un aumento generale del valore.

¹⁹ Dichiarazione di Shuji Takahashi, <https://www.seiko.co.jp/en/group/message/>

Ciò, a sua volta, potrebbe portare a una crescita aziendale sostenibile e ad un conseguente circolo virtuoso.

Per raggiungere il duplice obiettivo di affrontare le sfide sociali e migliorare la redditività, Seiko dichiara che continuerà ad innovare e creare nuovi prodotti e servizi MVP.

Inoltre, le iniziative chiave per la crescita complessiva sono racchiuse in cinque aree di interesse:

- attività relative agli SDG (Sustainable Development Goals), che permettono all'azienda di allinearsi con obiettivi globali di sostenibilità, riuscendo a rispondere a un crescente interesse per le attività di attivismo sociale, da parte consumatori e di tutti gli stakeholder. L'implementazione di queste attività permette di andare incontro a questa maggiore sensibilità, migliorando l'immagine della società agli occhi dei clienti, contribuendo alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Gli SDG forniscono un quadro per affrontare le sfide più ardue a livello globale, come la povertà, l'ineguaglianza e il cambiamento climatico;
- sviluppo dei talenti, che risulta particolarmente rilevante quando si parla di crescita personale del dipendente e l'acquisizione e il mantenimento di capitale umano nell'azienda.
- miglioramento dell'impegno con i dipendenti, impegnandosi a creare un posto di lavoro stimolante e allo stesso tempo stimolante che possa valorizzare al massimo il capitale umano; è evidente che un ambiente lavorativo adeguato permette di mantenere alto il livello di motivazione e soddisfazione dei dipendenti facilitando l'integrazione e incoraggiandola crescita personale. Riuscire a formare delle risorse all'interno dell'azienda e allocarle correttamente contribuisce alla proliferazione dell'innovazione e alla creazione di valore tramite l'implementazione delle risorse umane.

L'impegno dei dipendenti è fondamentale per il conseguimento degli obiettivi e investire nelle strategie che migliorano comunicazione interna, offrono opportunità di crescita e riconoscono il contributo apportato da ogni dipendente permettendo di aumentare il loro engagement.

Creare un buon rapporto con i propri dipendenti contribuisce a creare una forte cultura aziendale e permette di dar loro maggiori responsabilità, diminuendo

l'accentramento del potere decisionale, e creando strutture dinamiche e reattive pronte per rispondere ai cambiamenti repentini del mercato.

- digital Transformation, per raggiungere l'innovazione e rafforzamento della ricerca e sviluppo (R&S). In particolare, adattarsi alla digital transformation tramite: l'inserimento di dinamiche di co-creation, delocalizzazione del sistema decisionale, aumento dell'autonomia dei dipendenti, responsabilizzazione e contatto diretto con i consumatori sono urgenze nate proprio dall'instabilità del mercato. Adattare la propria strategia seguendo l'evoluzione del fenomeno della Digital Trasformation, consente di implementare tecnologie digitali al fine di migliorare i propri processi rendendo più piacevole l'esperienza del cliente e dei dipendenti.

I processi di co-creazione e di feedback, avvicinano i consumatori al brand, mentre una maggiore autonomia e responsabilizzazione aumentano l'interesse per il lavoro dei propri dipendenti. Quindi, le tecnologie digitali, se ben sfruttate, permettono di ottenere vantaggi significati aumentando la flessibilità interna e velocizzando i processi di contatto e acquisizione dei consumatori;

- attività di branding che mira a rafforzare il rapporto tra azienda e cliente rafforzando la percezione del valore e dell'identità aziendale. Questa strategia di marketing è orientata a creare un nome e un'immagine unica di un determinato prodotto e di un marchio nella mente dei consumatori, attraverso campagne pubblicitarie mirate a stabilizzarne la presenza sul mercato e ad attirare nuovi e vecchi clienti.

In sintesi, la strategia MVP si propone di creare un circolo virtuoso che possa portare alla crescita sostenibile dell'azienda nel lungo periodo, attraverso dinamiche di innovazione, responsabilizzazione e performance. Il fine ultimo è quello di migliorare la propria competitività e i propri ricavi e parallelamente di contribuire positivamente in ambito sociale.

3.4 Filosofia aziendale

La business philosophy è l'insieme di principi fondamentali che caratterizzano il modo in cui un'impresa opera e si sviluppa, comprendendo lo scopo dell'azienda (mission), le sue prospettive per il futuro (vision) e le implicazioni etiche osservate da chi ne fa parte.

Seiko ha posto alla base della sua Filosofia fondamentale dell'etica aziendale numerosi principi che si possono riassumere nell'elenco che segue:

- rispetto delle leggi e delle norme dei Paesi in cui svolgono l'attività, nonché dei principi morali locali, operando sempre in armonia con la società;
- divulgando informazioni oneste, trasparenti e tempestive;
- prendendosi cura del pianeta e rivolgendo grande attenzione alla tutela dell'ambiente;
- rispettando i diritti umani fondamentali e l'individualità.

Pertanto, Seiko Group Corporation si prefigge di adempiere alle proprie responsabilità sociali rispettando tutte le leggi, rispettando i costumi sociali e costruendo un'etica interna sana e corretta. Puntare ulteriormente sulla trasparenza e sull'equità della gestione e concentrarsi sulle preoccupazioni ambientali dovrebbero migliorare ulteriormente il valore del marchio Seiko, rendendolo più interessante anche per i suoi stessi clienti.

3.5 Linee guida per l'azione etica aziendale

Seiko Group Corporation ritiene che sia importante per ciascuno dei suoi dirigenti e dipendenti adottare i principi della Filosofia fondamentale sull'etica aziendale, stabilendo e mettendo in pratica standard etici ampiamente accettati dalla società.

Per rendere operativo questo approccio, sono state stabilite le seguenti linee guida sull'azione etica aziendale, che comprende sia la classe dirigente che tutto il personale impiegato:

- ✓ rispetto delle leggi e normative locali (Paesi e regioni in cui si svolge l'attività);
- ✓ competizione leale;
- ✓ transazioni commerciali nel rispetto della "concorrenza leale, trasparente e aperta" che è un principio fondamentale di una società liberamente competitiva;
- ✓ appalti adeguati;
- ✓ solide politiche di approvvigionamento;
- ✓ attività eque di ricerca e sviluppo;

- ✓ sviluppo delle tecnologie a beneficio della vita delle persone, come la miniaturizzazione e l'efficienza energetica;
- ✓ svolgimento di attività di ricerca e sviluppo eque finalizzate alla creazione di nuovi prodotti e imprese;
- ✓ rispetto dei diritti di proprietà intellettuale;
- ✓ procedure contabili adeguate e divieto di spese improprie;
- ✓ manutenzione dei sistemi interni;
- ✓ gestione dei luoghi di lavoro liberi e aperti in cui tutti godono del rispetto reciproco e collaborazione;
- ✓ connessione con la società, cercando di soddisfare le esigenze di tutti anche del mondo dello sport, del cinema, dell'industria, ecc.
- ✓ allontanamento dalle organizzazioni antisociali;
- ✓ gestione delle informazioni aziendali:
- ✓ conservazione del patrimonio aziendale;
- ✓ attività di pubbliche relazioni;
- ✓ attività di tutela ambientale;
- ✓ politica di sostenibilità, lavorando per la realizzazione di WITH.

3.6 Politiche di sostenibilità

Attuazione del progetto WITH: (W:Well-being-A Better Life/ I:Inclusion-for all people / T:Trust-Certainty and Trust / H:Harmony-with the Earth).

creazione di una società sostenibile che possa coesistere con l'ambiente globale.

Benessere: una vita migliore

Essendo un'azienda aperta, accessibile e a misura d'uomo, SEIKO mira a creare una società in cui i dipendenti e tutti gli altri stakeholder possano lavorare e vivere con un senso di orgoglio e soddisfazione, riconoscendo i diversi valori reciproci.

Nello svolgimento delle attività commerciali, si pongono come obiettivo l'esame delle questioni sociali, come i diritti umani, per contribuire alla realizzazione di un mondo in cui più persone possano vivere vite confortevoli e autentiche, sicure nel corpo e nella mente.

Inclusione: per tutte le persone

Le aziende possono svolgere un ruolo importante nella ricerca umana della felicità e la creazione di un ambiente in cui tutti i tipi di persone siano benvenute è un'area chiave. Oltre a fornire valore funzionale come la comodità, i prodotti e servizi forniscono valore emotivo basato sul rispetto della cultura tradizionale. Seiko punta, inoltre, ad arricchire la vita delle persone attraverso il sostegno ad attività come la musica e lo sport. Utilizzando la potenza delle tecnologie, si cerca di creare una società sicura e protetta supportando i diversi stili di vita delle persone in questa nuova era.

Fiducia-Certezza e Fiducia

L'impegno verso la produzione di prodotti di alta qualità e di eccellenza, come è stato fatto sin dalla fondazione dell'azienda, dovrebbe aiutare a soddisfare le aspettative dei stakeholder. La filosofia di base è quella di essere "un'azienda di cui la società si fida". Il rispetto di tutte le leggi e i regolamenti, la trasparenza e l'equità nella gestione e il rispetto dell'etica sociale viene rispettata in tutte le attività, come preoccupazioni di vitale importanza per la gestione. Per mettere in pratica questa filosofia, l'azienda si impegna a valutare questioni come scandali aziendali, frodi e comportamenti anticoncorrenziali, asimmetria informativa con le parti interessate e violazioni della privacy dei clienti.

Armonia-Armonia con la Terra

Negli ultimi anni problemi come il crescente numero di catastrofi naturali derivanti dalla crisi climatica sono diventati ancora più gravi. Data la responsabilità come marchio globale, la Seiko si impone di concentrarsi sulla trasformazione delle vecchie attività di consumo e produzione per eliminare il consumo di massa di risorse e lo smaltimento di massa dei rifiuti. Inoltre, utilizzando le tecnologie ambientali, si potranno affrontare questioni come le emissioni di gas serra e si potrebbe contribuire alla creazione di una società sostenibile che possa coesistere con l'ambiente globale.

Capitolo 4: A chi si rivolge Seiko

4.1 La segmentazione²⁰

La segmentazione è la suddivisione di un gruppo eterogeneo di consumatori in sottogruppi omogenei al fine di individuare quei segmenti su cui concentrare gli investimenti di marketing.

Un segmento di mercato è dunque costituito da un gruppo di consumatori che condividono un determinato insieme di bisogni e di desideri e vogliono ricevere uno stesso insieme di benefici.

Le aziende non possono creare segmenti ma li scoprono soltanto. Il mercato consiste di consumatori eterogenei, indipendentemente dal fatto che un'azienda decida o meno di segmentare il mercato.

4.1.1 Una segmentazione efficace

I criteri di segmentazione includono aspetti come l'area geografica, sociodemografici (età, sesso, istruzione, reddito, ecc.), psicografici (classe sociale, personalità, stile di vita) e comportamentali (gusti, interessi).

Ogni segmento deve avere le seguenti caratteristiche:

1. *Azionabilità*: coerenza fra le attese specifiche del segmento obiettivo e la capacità dell'impresa di soddisfare tali attese.
2. *Misurabilità*: le dimensioni, il potere d'acquisto e le caratteristiche dei segmenti di mercato si devono poter misurare.
3. *Rilevanza*: i segmenti di mercato devono essere sufficientemente ampi e profittevoli.
4. *Accessibilità*: i segmenti di mercato devono poter essere raggiunti e serviti in modo efficace sia sotto il profilo comunicativo che distributivo.
5. *Distinguibilità*: i segmenti devono essere concettualmente distinguibili e devono presentare risposte diverse ai vari programmi ed elementi del marketing mix.

Dal punto di vista statistico il segmento è un cluster (gruppo) e l'analisi che mi permette di trovare il segmento è proprio la cluster analysis.

²⁰ Wendell R. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", pubblicato su "Journal of Marketing", 1956

A seconda della complessità del mercato prima di svolgere un'analisi cluster potrebbe essere necessario semplificare i dati al fine di evitare valutazioni errate o gruppi troppo ristretti.

Per svolgere questo tipo di analisi si sfrutta un software che genera un numero molto elevato di gruppi secondo le caratteristiche che l'azienda fornisce.

Il processo viene reiterato finché non si ha un numero appropriato di segmenti, questo processo deve essere quindi supervisionato da un manager o un addetto che sceglie quando fermare l'analisi e di conseguenza quale numero di segmenti sia idoneo alle necessità aziendali.

4.1.2 Segmentazione in base al valore

Le variabili analizzate presentano il problema di non cogliere l'elasticità delle risposte dei consumatori alle proposte di valore delle imprese

La segmentazione value-based, invece, consiste nel suddividere i consumatori in gruppi omogenei rispetto al valore, che può essere:

- *Valore ricercato* (movente che innesca il processo d'acquisto).
- *Valore percepito* in associazione a una marca (atteggiamento).
- *Valore sperimentato* (giudizio di soddisfazione e fiducia post-esperienza).

La segmentazione value-based quindi consente all'azienda di comprendere le migliori modalità di progettazione e realizzazione di una proposta di valore.

Nel mercato degli orologi esistono infinite possibilità di segmentazione, si potrebbe pensare di dividere i consumatori in base all'area geografica, lanciando prodotti in edizione limitata con design o dettagli particolarmente legati al paese. Oppure, si potrebbero dividere i consumatori in base al reddito, all'età e all'istruzione e ad esempio creare linee apposite per i giovani con prezzi più accessibili. Spesso i brand di lusso effettuano una segmentazione psicografici rendendo i propri orologi preziosi e inaccessibili alle masse trasformando un segnatempo in simbolo di una classe sociale o di uno stile di vita. Effettuare una segmentazione comportamentale è più complicato, in quanto, rappresenta i gusti e gli interessi dei singoli consumatori. L'esempio più calzante è dato da quelle case che si avvicinano al mondo del cinema creando edizioni particolari per film storici o serie tv di particolare successo.

4.2 Targeting

Una volta identificati i vari segmenti l'azienda può decidere a quali e quanti di questi indirizzare un'offerta.

Comporta la valutazione dell'attrattività di ogni segmento di mercato, la selezione di uno o più segmenti da perseguire e la progettazione di programmi di marketing per servirli.

L'attrattività è funzione delle «5 forze di Porter»²¹.

Ci sono varie possibili strategie di targeting:

- Copertura completa del mercato,
- Specializzazione su segmenti multipli,
- Concentrazione mono-segmento,
- Marketing One to One²².

Il marketing one-to-one è la capacità di un'azienda di raccogliere immense quantità di dati e di raggiungere i clienti in tempo reale attraverso il web può permettere il marketing one-to-one e la personalizzazione di massa. È appropriata per prodotti e servizi tecnologici dove il costo di una nuova versione del prodotto è virtualmente zero (per esempio, una pubblicità personalizzata) o per industrie dove esistono tecnologie di produzione flessibili per fare prodotti personalizzati in modo efficace in termini di costo e dove i clienti sono disposti a pagare un sovrapprezzo per prodotti e servizi su misura per le loro esigenze.

4.2.1 La descrizione del profilo del cliente

Dopo aver scelto un mercato target, statisticamente praticabile, l'azienda deve raccogliere informazioni sul profilo dei potenziali clienti per comunicare loro le caratteristiche dell'offerta e renderle disponibili.

I descrittori più importanti sono: descrittori demografici, geografici, psicografici, comportamentali.

²¹ Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", 1980.

²² Don Peppers e Martha Rogers, "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time", 1993

4.2.2 Segmentazione e posizionamento nel mercato degli orologi

Una prima segmentazione potrebbe prendere in considerazione il beneficio che questi ricercano nel prodotto.

Appassionati di orologi tradizionali: composto da clienti che ricercano l'artigianalità, la storicità e la tradizione degli orologi meccanici. Sono in principalmente interessati a orologi di alta qualità dalla lunga storia non sono molto suscettibili al prezzo e la loro disponibilità a spendere varia a seconda delle caratteristiche e delle prestazioni degli orologi. Seiko riesce a catturare questi consumatori grazie alla partecipazione a diversi momenti storici rilevanti nel mondo dell'orologeria, questi acquirenti apprezzano sia i modelli vintage che i nuovi prodotti.

Consumatori occasionali: in questo segmento rientrando tutti coloro che, piuttosto che un prodotto unico, ricercano un orologio utile è abbordabile. In questa categoria non rientrano gli appassionati ma coloro che ricercano principalmente un beneficio funzionale. Questi consumatori sono molto suscettibili al prezzo e hanno switching cost molto bassi, in quanto non ritengono importante il brand acquistato. Seiko propone orologi con un ottimo rapporto qualità prezzo per questo molti consumatori inesperti si rivolgono alla casa giapponese per fare acquisti sporadici.

Questo segmento è uno dei più influenzabili tramite la comunicazione in quanto i suoi componenti non spendono troppo tempo nella ricerca del marchio da acquistare ma si rivolgono principalmente a quelli che conosce o chi ha sentito. In questo frangente orologi quali: Seiko 5 e Seiko presage sono molto apprezzati il marchio giapponese viene spesso scelto, grazie alla propria notorietà e la brand awareness che richiamare un gran numero di consumatori.

Amanti del vintage: Seiko vanta una storia ormai quasi centenaria e nel corso della sua produzione ha creato molti modelli e movimenti che sono diventati delle pietre miliari nella storia dell'orologeria. Questi consumatori ricercano orologi storici che abbiano rilevanza a livello collezionistico e che portino con sé una storia. Questi consumatori non vengono influenzati dal prezzo del prodotto e non hanno bisogno di essere richiamati tramite la comunicazione in quanto ricercano prodotti ormai non più in produzione. Per continuare a servire questo mercato, oggi, è importante continuare a innovare creando

orologi accattivanti in modo da mantenere salienti i prodotti che diventeranno vintage in futuro.

Consumatori Fashion Watch: esprimono le preferenze momentanee e ricercano orologi alla moda che seguono i trend di mercato. La compagnia, però, non punta a questi consumatori perché non sono interessati al prodotto in sé, ma principalmente al vantaggio sociale che ne deriva. Inoltre, i brand che si concentrano su questi Fashion Watch non sono apprezzati dagli appassionati, quindi, non risulterebbe profittevole ingaggiare questo segmento.

4.2.3 È possibile segmentare anche in base al prezzo.

Appassionati di fascia alta: in questa categoria di consumatori rientrano coloro che esprimono preferenza per orologi di alta artigianalità e manifattura che hanno un prezzo considerevole. Seiko sta acquisendo sempre maggiore rilevanza in questo segmento rientrando sempre più spesso tra le preferenze dei consumatori. Questo ingresso è stato possibile grazie all'introduzione di nuovi movimenti e la produzione di orologi che tecnicamente rasentano la perfezione, introdotti nella linea Gran Seiko.

Consumatori di fascia media alta: Questi consumatori sono interessati a prodotti di qualità con prezzi superiore alla media ma che comunque non si avvicinano a quelli di alta orologeria, questo segmento è uno dei più grandi in quanto rientrano appassionati e consumatori occasionali. La disponibilità a spendere varia a seconda del modello e delle caratteristiche, sono consumatori impegnati che notoriamente conoscono i prodotti che acquistano e svolgono svariate ricerche prima della compravendita.

Seiko è presente principalmente in questo segmento e in quello di fascia medio-bassa, grazie alla sua linea prospex propone segnatempo con design interessanti e prezzi competitivi.

Propone diversi modelli, fra cui la linea prospex e Seiko 5 sport che offrono design innovativi a prezzi competitivi.

Fascia medio-bassa: questo segmento è simile al precedente ma è più influenzabile dal prezzo e dalla comunicazione. Ricercano principalmente un rapporto qualità-prezzo ottimale.

Come detto precedentemente Seiko è. Molto presente nella mente di questi consumatori grazie a modelli come seiko 5 e presage cocktail, che vengono venduti a prezzi bassi e con una qualità sufficientemente alta.

Fascia variabile: questi consumatori ricercano pezzi vintage o di interesse collezionistico. Essendo pezzi rari e non sempre facilmente reperibili la loro disponibilità a spendere cambia in base alla referenza e il modello ricercato.

Qui Seiko è presente grazie ai suoi modelli vintage, esistono orologi prodotti tra gli anni '60 e '80 che attualmente sono molto richiesti dal mercato. La casa giapponese riesce a ingaggiare questi consumatori, oggi, grazie alla messa in commercio di edizioni limitate e speciali, molto apprezzate dagli appassionati.

4.3 Il posizionamento²³

Per posizionamento si intende la posizione di una marca (brand) rispetto ai concorrenti, è concetto relativo, che mette a confronto i diversi attori del mercato, nelle mappe mentali che i consumatori costruiscono per rappresentare la gamma di possibili soluzioni ai loro problemi. È un qualcosa di percepito, non oggettivo, che viene fuori dalla ricerca di mercato.

Tramite il posizionamento i consumatori categorizzano le marche in base alle loro somiglianze e, allo stesso tempo, le distinguono in base alle loro differenze.

Il posizionamento è dunque una rappresentazione di come un brand viene percepito e riconosciuto nella mente dei clienti (attuali o potenziali) rispetto ai concorrenti.

Il concetto di posizionamento differisce dalla dichiarazione di posizionamento che esprime come la compagnia vorrebbe essere percepita, evidenziando la value proposition che propone ai clienti. Quest'ultima può basarsi su benefici funzionali, psicologici/simbolici o economici.

Il posizionamento essendo sviluppato posteriormente al targeting si focalizza sul segmento target.

²³ Al Ries e Jack Trout, "Positioning: The Battle for Your Mind", 1981.

4.3.1 Elementi essenziali per un buon posizionamento

Per costruire un buon posizionamento e trasmettere ai consumatori lo scopo del brand nella sua interezza percepire è necessario rispondere ad alcune domande.

- 1) *Per chi?* Descrizione del segmento di cliente target e dei benefici da essi ricercati.
- 2) *Rispetto a chi?* Identificazione dei concorrenti su quel segmento (i concorrenti vengono identificati dal cliente che mette in concorrenza il brand con altri).
- 3) *Quale valore?* Identificazione dei punti di parità e di differenza che creano valore rispetto ai concorrenti.
- 4) *Come sintetizzare il valore?* Scelta del «brand mantra», che sintetizzi il posizionamento, l'essenza della marca e il payoff per il cliente.

4.4 Il modello delle 3C del posizionamento²⁴

Prima di decidere su quale value proposition puntare, i marketing manager devono analizzare tre elementi:

- consumer analysis (composta da: relevant resonant, realistic);
- competitive analysis (composta da: distinctive, defensible, durable);
- company analysis (composta da: feasible, favorable, faithfull).

4.4.1 Analisi del consumatore

Relevance

Una proposta di valore efficace deve essere rilevante per i consumatori target, deve cioè soddisfare alcuni loro bisogni fondamentali.

Bisogna capire perché il consumatore vorrebbe avere un certo prodotto o servizio più che chiedere come vorrebbe fosse fatto.

È necessario indagare il “perché”, risalendo al meccanismo causale, che porta a scoprire le motivazioni per cui un consumatore dovrebbe volere quello specifico prodotto.

Nel caso specifico di Seiko il bisogno che i consumatori vogliono realizzare è di due tipologie; il primo è quello funzionale, che si concretizza nell'ottenere un bene pratico e che posso segnare il tempo. Il secondo, invece, è un bisogno “esperienziale” in quanto si vuole ottenere un bene

²⁴ Kenichi Ohmae, "The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business", 1982.

che porti con sé dei valori e un'esperienza d'acquisto di un certo livello. Se dovesse prendere in considerazione anche la fascia orologiera più alta, il business della gioielleria e dell'alta moda, potremmo dire che i clienti ricercano anche un bisogno di stima di sé e di autorealizzazione. Esiste una vera e propria piramide che descrive le gerarchie fra i diversi ordini bisogni, più questi sono alla base, meno la differenziazione servirebbe efficace. Allo stesso modo, più i bisogni si trovano in aria to nella gerarchia più i clienti saranno pronti a spendere cifre di denaro più alte per soddisfarli. In questo contesto, la differenziazione è molto efficace, in quanto, più un prodotto è diverso, più avrà caratteristiche di unicità, più i clienti saranno soddisfatti nell'acquisizione del bene o del servizio.

Figura 2: rappresentazione grafica della struttura della piramide dei bisogni²⁵.



26

Reasonance

Una proposta di valore efficace deve, inoltre, entrare in risonanza con i consumatori, fornendo loro una narrazione che abbia un significato personale.

Le proposte di valore possono essere fatte a tre livelli:

- caratteristiche o attributi.

Si concentrano su una caratteristica speciale, un ingrediente o una capacità del prodotto o servizio ("Cosa c'è dentro?");

- benefici.

²⁵ Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation", pubblicato nella rivista "Psychological Review", 1943 e "Motivation and Personality", 1954.

²⁶ Fonte: <https://oltremeta.it/blog/piramide-di-maslow>

Si concentrano sui benefici specifici che i clienti ricevono dall'uso del prodotto o servizio ("Che cosa ci guadagno?");

- valori.

Si concentrano sull'aiutare i consumatori a raggiungere i valori che ritengono importanti ("Perché è importante per me?").

Potremmo dire che le caratteristiche e gli attributi si concretizzano in caratteristiche funzionali quali il movimento le dimensioni della cassa e l'estetica. I benefici invece sono rappresentati dal valore d'uso e quindi la capacità di mantenere correttamente il tempo. Infine, i valori sono un qualcosa di più astratto in quanto esiste una vera e propria categoria di consumatori che sono affezionati al brand e che si sentono parte di un gruppo più ampio. Questi benefici si concretizzano anche nella storia che la casa porta con sé e nella proposta di valore che essa promuove.

Realistic

Una dichiarazione di valore efficace deve essere realistica e non basata su esagerazioni nella promessa di benefici. Occorre offrire prove specifiche a sostegno di un'affermazione e agire in modo che, i consumatori, possano crederci (reasons to believe). Comunemente, viene dimostrata la validità funzionale del bene o il beneficio specifico che si riceve acquistandolo o usandolo. Tali evidenze possono anche essere di tipo emozionale o sociale e non necessariamente oggettive o scientifiche.

4.4.2 Analisi della competizione

Points-of-parity e points-of-difference²⁷

I punti di parità (POP) sono quegli attributi, benefici o valori della marca che sono essenziali per la categoria e condivisi tra i concorrenti (attributi condivisi) detti anche fattori igienici.

In un mercato complesso come quello degli orologi i punti di parità sono molteplici in quanto i consumatori danno per scontato che un orologio in una fascia di prezzo media tenga bene il tempo. È necessario concentrarsi maggiormente sui punti differenza che

²⁷ Kevin Lane Keller, "Strategic Brand Management", 1998.

sono quelli che permettono di avere un vantaggio competitivo sostenibile rispetto ai competitor.

I punti di differenza (POD) sono quegli attributi, benefici o valori che sono unici per un particolare concorrente. Quando si sale di livello spesso i POD diventano POP per il settore, in questi casi potrebbero essere necessaria l'implementazione di campagne di sensibilizzazione dove ci si concentra sull'attributo specifico, cercando di aumentarne la salienza facendolo sembrare più importante degli altri. Ad esempio, nel caso in esame si potrebbe porre l'attenzione sulla storica precisione del brand.

L'ultima categoria di attributi sono i così detti attributi irrilevanti sono caratteristiche distintive del prodotto che non forniscono ai consumatori un effettivo valore economico, funzionale, esperienziale o sociale. Nonostante questo, a volte, diventano caratteristiche distintive che rendono più interessante il prodotto o servizio facendolo apparire diverso e distinto dagli altri.

Posizionamento verticale e orizzontale (being better vs. being different)

Due tipi di strategie permettono ai manager di sfruttare i punti di differenza del loro prodotto o servizio:

- Il posizionamento verticale: dove vengono messi in evidenza gli attributi che sono condivisi tra le marche, ma sottolineando la prestazione superiore su quegli attributi. Vengono spesso utilizzate parole come più piccolo, più veloce e più economico per delineare un ordine naturale.
- Il posizionamento orizzontale: comporta l'aggiunta di nuovi attributi, benefici o valori per attirare i clienti. Si basa sui POD e cerca di essere diverso dalle altre opzioni sul mercato perseguendo una strategia simile alla "blue ocean".

Per poter sfruttare queste strategie è necessario prima svolgere analisi quantitative e qualitative in modo da trovare le cosiddette "regole del gioco" ovvero le caratteristiche distintive del mercato.

Analisi qualitativa per il posizionamento

Uno strumento largamente impiegato nelle analisi quantitative è la mappa di associazione, uno strumento che analizza le frasi o le parole che i consumatori correlano ha un particolare brand. Così facendo i nomi dei concorrenti vengono mappati, durante il processo, e la distanza fisica tra il marchio di riferimento e i competitor indica quanto consumatori percepiscono i brand simili o diversi.

4.5 Difendibilità e durevolezza²⁸

Al concetto di posizionamento si lega il concetto di competizione, tramite il quale, ci si interroga su come mantenere la propria posizione di mercato e su come affrontare sfide di lungo periodo. Come detto fino adesso, il mercato è dinamico ed è facile perdere la leadership nel settore, per questo motivo è importante introdurre il concetto di difendibilità, come diminuire la pericolosità dei competitor mantenendo i propri risultati, e di durevolezza, come rimanere competitivi nel tempo.

4.5.1 Analisi della competizione - Difendibilità

Per comprendere se una particolare dichiarazione di valore di un prodotto è difendibile, i manager aziendali, devono pensare a quali concorrenti potrebbero essere pericolosi e se l'azienda ha le risorse per occupare e mantenere quella posizione nel tempo.

Una delle strategie più utilizzata, per rafforzare la propria posizione, è rappresentata dall'implementazioni di brevetti che possono aumentare la difendibilità del valore di un brand.

Alcune aziende rivendicano l'originalità del prodotto, ponendosi come i primi ad aver creato il prodotto, diventando "l'originale". Ci sono diversi benefici nell'essere i primi a fare qualcosa, tra cui la riconoscibilità e la notorietà.

Infine, i brand possono puntare su rivendicazioni difendibili, spendendo di più dei concorrenti in comunicazione, per mettere in evidenza i propri servizi.

Queste pratiche sono diventate molto comuni soprattutto nella comunicazione del caso Seiko. Possiamo identificare queste strategie per quanto riguarda gli orologi al quarzo che sono stati creati dalla casa giapponese e che quindi hanno un maggior fascino rispetto a quelli dei competitor. Anche i brevetti sono una caratteristica indispensabile per poter mantenere la propria posizione competitiva, in quanto permettono di evitare che una tecnologia di proprietà dall'azienda, possa essere sfruttata da altre case.

²⁸ Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", 1980.

Seiko ha all'attivo diversi brevetti in quanto, la continua innovazione, l'ha portata a creare nuove tecnologie e nuovi sistemi produttivi che devono, necessariamente, essere difesi per rimanere profittevoli nel tempo.

4.5.2 Analisi della competizione - Durevolezza

Le posizioni di marca durevoli, il cui fascino dura per periodi di tempo prolungati, forniscono continuità a una marca. La coerenza del brand è fondamentale per mantenere la forza del brand. Un marchio può sopravvivere a lungo termine solo riesce a dimostrare la sua capacità di adattamento rispetto alle mutevoli esigenze di un mercato in costante evoluzione.

Anche in questo caso, la caratteristica distintiva delle case che mantengono la propria produzione competitiva, è la continua innovazione, in quanto è necessario modellare i propri prodotti e servizi, alle necessità dei consumatori che cambiano con il tempo e si adattano a nuovi trend.

Nel caso specifico, il senso di continuità dato dalla casa giapponese è rappresentato dalla produzione centenaria di orologi e dalla riproposizione di modelli storici e celebrativi. La tradizione deve andare di pari passo con l'innovazione e con la coerenza, quest'ultima rappresentata dalla persecuzione degli ideali su cui l'azienda è stata fondata, mentre l'innovazione è un processo che deve essere portato avanti e mai interrotto.

4.6 Il posizionamento di Seiko

Seiko propone 2 posizionamenti divergenti a seconda che si parli di mercato interno o internazionale. In Giappone, è riconosciuto come eccellenza soprattutto grazie alla line Gran Seiko e King Seiko i cui pezzi sono pregiati e ingaggiano il mercato del lusso. Sfortunatamente, questi orologi hanno una rilevanza minore a livello internazionale in quanto i consumatori preferiscono l'acquisto altri brand d'élite.

In passato, la strategia di mercato di Seiko era basata sulla conquista della maggior quota di mercato possibile e sull'aumento massivo dei prodotti venduti. Per raggiungere i propri scopi, a livello globale, ha dovuto optare per la scelta di un prezzo che potesse essere conveniente per i suoi clienti.

In questo contesto Seiko cattura maggiormente i consumatori che ricercano orologi di fascia media posizionandosi come distributori di orologi con prezzi variabili coprendo vari segmenti, dal medio-alto all'economico.

Come conseguenza di ciò, nella mente dei consumatori si è stratificata l'idea che Seiko sia un brand che produce orologi solo di quella fascia dimenticando sempre di più l'esistenza di segnatempo di lusso della casa.

La compagnia giapponese si trova in difficoltà dovendo gestire richieste diverse dai diversi mercati, mantenendo i prodotti di lusso prevalentemente per il mercato interno.

Fino ad ora le parole chiave del posizionamento di Seiko sono state affidabilità, qualità e economicità ma queste non sono adatte all'introduzione di prodotti luxury e di fascia alta.

L'impossibilità di marchiare gli orologi come "swiss made" ha sempre rappresentato un punto debole della casa, nel mercato internazionale, ma con la crescente popolarità dei movimenti giapponesi si stanno aprendo nuovi spiragli che potrebbero fornire l'opportunità di attaccare il mercato internazionale con nuovi prodotti di alta gamma.

La forte concentrazione sull'acquisizione della quota di mercato ha aumentato la notorietà e l'awareness di Seiko mettendo le basi per un riposizionamento strategico come brand di lusso pronto ad accontentare i consumatori di questo segmento.

Capitolo 5: Analisi della competizione

5.1 Il modello di Porter

Il modello delle Cinque Forze di Porter è ampiamente impiegato nel campo della microeconomia, viene utilizzato per svolgere analisi sulla competitività e la redditività potenziale di un'azienda.

Viene impiegato per comprendere meglio il mercato in cui si opera, diventando il punto di partenza per la strutturazione di strategie, per affrontare le difficoltà o per cogliere opportunità.

Le 5 forze di Porter sono:

1. Intensità della concorrenza;
2. Potere contrattuale dei fornitori;
3. Minaccia dei prodotti sostitutivi;
4. Minaccia di nuovi entranti;
5. Potere contrattuale degli acquirenti.

5.1.1 Le 5 forze di Porter

Queste forze sono radicate nell'ambiente ampio in cui l'impresa opera, difficilmente stabili in quanto tendono ad essere in frequente e rapido cambiamento, devono essere monitorate e valutate criticamente, generano opportunità e minacce da tenere conto nel momento in cui definiamo la nostra strategia.

5.1.2 Intensità della concorrenza

Per comprendere meglio il grado di intensità della concorrenza bisogna osservare la composizione delle industrie e dei mercati che operano nel settore e il grado di concentrazione generale del mercato.

Si parla di un mercato concentrato quando poche aziende detengono la maggior parte delle quote di mercato del settore. Il grado di concentrazione, quindi, dipende principalmente dal numero di aziende operanti nel mercato e dalla distribuzione delle quote di mercato fra di esse.

Uno degli indici più utilizzati per verificare la concentrazione di un mercato è chiamato HHI (Hirschman-Herfindhal che è paria alla somma del quadrato delle quote di mercato delle

imprese nel settore. Quanto minore è il valore dell'indice, tanto minore è il grado di concentrazione.

Figura 3: formula per il calcolo dell'indice HHI.

$$HHI = \sum_{i=1}^N s_i^2 \quad 0 \leq H \leq 1$$

29

L'intensità della concorrenza dipenderà molto dal livello della domanda rispetto all'offerta, dalle barriere all'entrata e dalle barriere all'uscita. In prima istanza se si verifica un eccesso di offerta, tendenzialmente, i prezzi diminuiranno, siccome la maggior possibilità di scelta per il cliente gli permette di aver maggior potere contrattuale. Nel caso di eccesso di domanda non necessariamente i prezzi aumenteranno, si genererà una spinta che porterà le imprese a cercare di accaparrarsi la maggior quota di mercato possibile, che potrebbe portare ad un innalzamento di prezzi.

Per approfondire il concetto di intensità di concorrenza è utile fare una distinzione tra settori maturi: sono qui settori in cui c'è una corrispondenza tra domanda e offerta e settori emergenti: caratterizzati da un eccesso di domanda e un'offerta non in grado di soddisfarla. Nei settori "maturi", cioè uno stadio avanzato del loro ciclo di vita, sono più probabili dinamiche fortemente competitive. In un mercato saturo diminuiscono le opportunità di acquisire clienti, per questo le aziende presenti faticeranno ad aumentare la propria presenza sul mercato e cercheranno di conquistare i consumatori dai propri competitors.

La differenziazione è una dinamica fondamentale in un mercato competitivo in quanto è inversamente proporzionata all'intensità della concorrenza. Perseguire meccaniche di Blue Ocean strategy e di differenziazione di prodotto/servizio consente all'impresa di occupare uno spazio di mercato dove acquisire una posizione di dominio, almeno temporaneamente, proteggendosi dalla concorrenza. Queste strategie portano spesso a vantaggi in termini di presenza sul mercato e pricing power.

L'Intensità della concorrenza si manifesta in 3 elementi:

²⁹Fonte:<http://www.ecostat.unical.it/silipo/DIDATTICA-TEACHING/Economia%20Industriale/Economia%20Industriale%202012-2013/Tesine/5.%20Misure%20delle%20forme%20di%20mercato.pdf>

- frequenti cambiamenti di prezzo,
- lancio di nuovi prodotti,
- intensa comunicazione.

Il settore orologiero è tendenzialmente molto competitivo ma è necessario fare una distinzione netta fra il mercato del lusso medio e di massa.

Generalmente nel mercato del lusso la concorrenza è minore in quanto esistono delle forti barriere all'entrata quali un alto costo di partenza, l'elevato numero di brevetti e marchi e una forte notorietà dei brand presenti nel mercato.

Le dinamiche si stravolgono per i segmenti votati al consumo di massa, in quanto sono popolati da numerosi brand che combattono per ritagliarsi una fetta di mercato. In questo contesto le quote di mercato sono frazionate e diffuse fra le molteplici aziende che offrono prodotti simili a prezzi competitivi.

5.1.3 Potere contrattuale dei fornitori

Il potere contrattuale dei fornitori si concretizza nella capacità degli stessi di influenzare le tempistiche e i prezzi di consegna delle materie all'azienda cliente. Più un fornitore ha potere contrattuale più tenderà ad imporre condizioni contrattuali a loro favorevoli come il prezzo di vendita, i tempi di pagamento, il rapporto prezzo qualità del prodotto.

È un tipo di pressione competitiva verticale che i fornitori e gli acquirenti esercitano sulle imprese operanti in un determinato settore.

Nel mercato degli orologi i fornitori sono una componente indispensabile affinché il prodotto sia di alta qualità. Molte aziende sono disposte a spendere moltissimo denaro per potersi rifornire dalla Svizzera, questa scelta è dettata dalla possibilità di poter apportare la scritta "Swiss made" sui propri orologi, dandogli maggior pregio. Queste dinamiche tendono a far aumentare il potere contrattuale dei fornitori sulle aziende. questo potrebbe incrementare il potere rifornitori in questo contesto.

L'integrazione verticale è quindi una possibile soluzione in quanto permette di internalizzare diverse fasi della catena di approvvigionamento facendo diminuire l'influenza dei fornitori sui prezzi e diminuendo l'esposizione al rischio dettato dalle oscillazioni del mercato.

Aziende già consolidate preferiscono creare movimenti e componenti all'interno della propria azienda diminuendo così l'influenza che i fornitori possono avere sulle condizioni

contrattuali delle componenti, mettendo in atto dinamiche di integrazione verticale. I movimenti cosiddetti “home made” sono ritenuti un valore aggiunto, se di buona fattura, e sono molto apprezzati dagli esperti del settore. Per internalizzare questi processi si va incontro a costi molto elevati per questo il processo è implementabile solo da aziende già strutturate e con una solida disponibilità economica. La produzione di meccanismi e componenti in azienda, nella storia dell’orologeria, spesso è diventata una caratteristica distintiva, rispetto agli altri attori del mercato, incrementando fatturato e fama del brand. Seiko è una di queste aziende, attualmente, produce una vasta gamma di movimenti e componenti direttamente nei suoi laboratori abbattendo i costi della catena di approvvigionamento e creando nuove opportunità di business.

Esistono altre alternative all’internalizzazione dei processi per diminuire il potere contrattuale dei fornitori. La più comune è la differenziazione dei fornitori; differenziando i fornitori si diminuisce il rischio di interruzione della catena di approvvigionamento e si limita il potere decisionale sui prezzi in quanto ci sarà sempre un altro attore pronto a fornire le componenti.

Nonostante ciò, a volte rimane comunque più profittabile appoggiarsi a fornitori in quanto le tendenze del settore permettono di mantenere stabile il prezzo dei componenti. Essendoci aziende che internalizzando il processo e altre che non lo fanno, il potere dei fornitori è limitato e i prezzi delle componenti rimangono stabili, salvo influenze esterne. Anche in questo caso bisogna distinguere la fascia media del settore da quella di lusso.

I fornitori hanno più poteri contrattuali nel momento in cui le componenti che essi forniscono sono rare ed estremamente difficili da ottenere. Per questo motivo quando si parla di orologi di alta gamma il potere dei fornitori aumenta. Questa crescita rimane comunque relativamente bassa dal momento che all’aumentare della specificità delle materie diminuirà la domanda delle stesse.

5.1.4 Minaccia dei prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi sono prodotti o servizi con caratteristiche diverse ma che hanno una analoga funzione d’uso e la cui elasticità incrociata della domanda al prezzo è positiva ed elevata.

La minaccia è alta quando:

- disponibilità di informazioni;

- rapporto performance-prezzo offerto dal sostituto è attraente;
- gli "switching costs" dell'acquirente sono bassi.

Se la minaccia dei prodotti sostitutivi è elevata, risulta efficace innovare e rinnovare i propri prodotti in modo da evitare di rimanere indietro rispetto ai competitor. Contrariamente ad altri settori, il settore orologiero è meno incline a questa minaccia in quanto è difficile trovare prodotti che possano sostituire la funzione di utilità di un orologio.

La minaccia è ancora minore nel settore di lusso in quanto gli orologi con una forte retaggio e personalità alle spalle non soddisfano solamente i meri bisogni funzionali ma anche quelli di autorealizzazione e si stima di sé. Questa categoria di prodotti, nel tempo, è diventata un vero e proprio status symbol e usualmente viene impiegata per sottolineare la propria estrazione sociale o il proprio successo a livello lavorativo.

Una possibile minaccia per l'orologeria classica potrebbe identificarsi negli smartwatch che, anche non essendo considerati orologi tradizionali, svolgono mansioni simili. Questa minaccia rimane comunque molto distante da Seiko che si rivolge ad un target completamente diverso interessato principalmente all'orologeria classica.

Gli attuali clienti di Seiko ricercano innovazione e tradizione, quindi, sono interessati principalmente a orologi meccanici o al quarzo (nuovi o vintage) e non ricercano la mera utilità pratica.

5.1.5 Minaccia di nuovi entranti

La minaccia di nuovi entranti si concretizza con la nascita di nuove entità che potrebbero stravolgere le dinamiche di mercato.

Esistono diverse dinamiche che permettono alle aziende già presenti sul mercato di tutelarsi, intralciando i nuovi entranti, che potrebbero tradursi in: nuovi costi operativi, barriere all'entrata o all'uscita, difficoltà di acquisizione dei clienti o dei fornitori, etc...

Un esempio di queste dinamiche sono le barriere all'entrata, che comportano costi nascenti della compliance o la presenza di standard minimi legali da seguire.

Queste limitazioni potrebbero essere di tipo strutturale e quindi essere rappresentate da un grosso esborso iniziale per l'acquisto di conoscenze tecniche e macchinari.

Anche le barriere all'uscita rappresentano uno svantaggio per i nuovi entranti in quanto li portano a sopportare costi ingenti in caso volessero abbandonare il mercato.

Ci sono altri ostacoli all'ingresso di nuove entità sul mercato tra queste sono rilevanti i contratti di esclusività, che esistono tra aziende e fornitori in settori specifici, e la fedeltà dei clienti.

Anche la concorrenza rientra fra le barriere all'entrata, riduce la possibilità di ingaggiare clienti. Quest'ultima porta alla nascita di switching cost, ovvero, i costi che le aziende devono sostenere affinché un cliente abbandoni il prodotto che era solito utilizzare e inizi a comprare quello della nuova impresa. Questo prezzo si concretizza in grandi investimenti in marketing, pubblicità e brand building, nonché una riduzione dei margini sui prodotti.

Infine, è importante citare i brevetti come tutela del patrimonio immateriale delle aziende già presenti sul mercato che ancora una volta limitano le possibilità di agire dei neonati competitor.

Nel settore degli orologi tendenzialmente la minaccia dei nuovi entranti era sempre stata bassa nei decenni precedenti ma attualmente la sezione entry level dell'orologeria è seriamente minacciata dai nuovi entranti.

Queste realtà sono popolate per lo più da imprese familiari o microimprese che combattono in un segmento di mercato in crescita, ma già quasi totalmente statuto, in cui vengono proposti prodotti simili e sostitutivi e dove i consumatori sono molto sensibili al prezzo e alle caratteristiche di unicità.

Per Seiko questa non rappresenta una vera e propria minaccia perché, anche se opera in questo ambiente, i suoi orologi entry lever fanno parte di quella categoria dedicata a marchi già affermati che propongono prodotti a prezzi più accessibili, come se fosse una seconda linea di prodotto rivolta alle masse. Questi orologi, infatti, portano con loro una storicità e un'iconicità irraggiungibile per le nuove imprese del settore.

Per quanto riguarda la fascia media esistono molte barriere all'ingresso tra cui il costo dei macchinari, dei componenti, i brevetti e la fedeltà che molti consumatori hanno per alcune case produttrici. Queste dinamiche rendono difficile l'acquisizione di nuovi clienti per le imprese appena approdate nel mercato.

In aggiunta, i nuovi entranti devono rispettare normative e standard rigorosi relativi alla produzione di orologi, il che può rappresentare ulteriori sfide e costi.

Qual ora si concretizzasse una forte minaccia di nuovi entranti, gli attori attualmente operanti nel settore sarebbero sicuramente disposti a diminuire temporaneamente i propri profitti per limitare ancora di più possibili nuove entrate nel mercato.

Per la fascia di lusso l'ingresso è praticamente sbarrato, l'alta qualità dei materiali, l'eritage, la storia e la reputazione che i brand hanno costruito nel tempo rende pressochè impossibile alle piccole imprese nascenti di sbarcare nel settore.

5.1.6 Potere contrattuale degli acquirenti

Il potere contrattuale degli acquirenti è definito come la capacità di questi ultimi di influenzare le dinamiche di prezzo e in generale le condizioni per l'acquisto di un prodotto di un servizio.

Un maggiore potere contrattuale notoriamente deriva da un eccesso di offerta sulla domanda che porta un conseguente abbassamento dei prezzi medi.

Nel settore orologiero il potere contrattuale varia a seconda del segmento preso in considerazione. Nel mercato del lusso i clienti spesso vedono limitata la loro possibilità di modificare il prezzo in quanto i prodotti sono inaccessibili ai più e i consumatori sono ammaliati dall'esclusività che ne deriva.

Nel segmento di fascia media e nell'orologeria di massa i clienti possono avere maggiore capacità di influenzare le dinamiche di prezzo. Questa possibilità nasce dalla forte competizione che esiste nel mercato e dall'abbondanza di offerta, derivante brand che propongono prodotti simili, di orologi. In questo contesto il rapporto qualità-prezzo diviene la discriminante primaria. È importante sottolineare che, in tempi moderni, anche l'informazione gioca un ruolo cruciale nel processo di acquisto. La facilità nel confrontare le caratteristiche dei prodotti e la disponibilità costante di feedback dai parte di altri consumatori mette in luce la validità e la serietà delle aziende, rimarcando ancora una volta la necessità di innovare per rafforzare la propria reputazione.

Seiko può vantarsi di una forte brand reputation e awareness che nel tempo hanno portato al crearsi di consumatori fidelizzati. Avendo alle spalle una storia di innovazione e di rivoluzione, nel settore, il brand giapponese esercita un forte richiamo sui consumatori che sono portati a prenderlo in considerazione nella scelta di acquisto.

Nonostante questo, adesso e in futuro si renderà necessaria una continua innovazione del prodotto per rimanere salienti nella mente dei possibili clienti. Attualmente Seiko ricopre un ruolo di rilievo nel mercato in quanto ha un rapporto qualità prezzo significativamente superiore rispetto ai competitor ma se questo margine dovesse diminuire la sola reputazione non sarebbe in grado di mantenere tutti i clienti in portafoglio.

Adattarsi alle necessità del mercato, implementare i propri punti di forza e innovare i propri prodotti sono i punti chiave che un'azienda di successo deve seguire avere un vantaggio competitivo sostenibile.

5.2 Leadership di costo e differenziazione³⁰

Per sopravvivere in questo ambiente bisogna tenere in considerazioni variabili cruciali che influenzano le scelte di acquisto dei possibili acquirenti. Nei prodotti di fascia media, i consumatori sono fortemente sensibili al prezzo e alle sue variazioni, le strategie attuabili per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile sono principalmente di due:

- Leadership di costo.
- Differenziazione.

Sfruttando la propria capacità produttiva e le fabbriche disseminate nel territorio, Seiko, può raggiungere vantaggi di costo in diverse maniere.

Un esempio possono essere le economie di scala, che permettono di diluire i costi fissi su più prodotti diminuendo il costo medio unitario. Anche se non è più una soluzione attuale, in quanto difficilmente le aziende sono abbastanza grandi, Seiko può sfruttare la sua vasta catena di produzione con cui crea un numero spropositato di componenti per ridurre i propri costi unitari rispetto ai competitor.

Inoltre, sfruttando la curva di apprendimento del processo produttivo, insieme all'innovazione del processo e dei prodotti, potrebbe implementare economie di esperienza per ridurre ulteriormente i costi. Lo svolgimento continuo di un'attività determina la progressiva maturazione di esperienza che porta operare in modo via via più efficiente ed efficace. Unendo l'esperienza all'innovazione si possono abbattere i tempi e i costi di produzione.

Diversamente dalla strategia di cost leadership, che cerca un vantaggio di costo, la strategia di differenziazione punta sulle caratteristiche di unicità del prodotto o servizio. Differenziarsi dai competitor vuol dire cercare di offrire qualcosa in più ai propri consumatori.

³⁰ Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", 1980.

5.3 Caso Seiko

Seiko può mettere in evidenza le proprie caratteristiche distintive, nelle quali rientrano: la storicità, l'innovazione, la qualità ecc...

Un elemento di differenziazione, ad esempio, potrebbe essere la vendita dei calibri Seiko ad altre case produttrici, in quanto, anche se la concorrenza continuasse ad aumentare si otterrebbero comunque dei buoni margini dall'aumento dei clienti.

Seiko opera sulla fascia media del mercato ma propone anche orologi di lusso, grazie alla linea Gran Seiko, la presenza nel mercato del lusso porta la casa giapponese a differenziarsi da tutti quei produttori che operano solamente nel mercato di consumo di massa.

Il miglior risultato raggiungibile è rappresentato dalla comunione delle due strategie, questo rapporto si concretizzerebbe nella simbiosi di benefici di costo, derivanti dalla diminuzione del prezzo unitario, e benefici in termini di differenziazione, grazie all'unicità del prodotto.

Capitolo 6 Analisi PESTEL³¹

L'analisi PESTEL è uno strumento di gestione strategica viene largamente impiegato dai vertici aziendali per analizzare le dinamiche esterne che potrebbero influenzare direttamente o indirettamente la compagnia.

All'interno di un'analisi PESTEL rientrano 6 fattori di interesse, il nome stesso è l'acronimo di:

P: fattori politici,

E: fattori economici,

S: fattori sociali,

T: fattori tecnologici,

E: fattori ecologici,

L: fattori legali.

Quando si parla di PESTEL si propone un'analisi del contesto così detto "ampio", un macroambiente esterno, che l'azienda subisce passivamente e da cui è influenzata.

Alcune delle variabili più comuni sono legate alla politica e l'introduzione di una nuova legislazione oppure il cambio dei tassi d'occupazione e disoccupazione.

Sono elementi che partecipano alle dinamiche aziendali ma che provengono da fonti esterne e che quindi sono più ostici da prevedere.

Per questi motivi l'analisi qualitativa PESTEL è notoriamente difficile da realizzare in quanto potrebbero presentarsi eventi di tipo "disruptive". Definizione che racchiude tutti quegli accadimenti che si manifestano in maniera improvvisa, ma non del tutto imprevedibile, e che hanno un'intensità tale da cambiare, in maniera rapida e radicale, le regole strutturali di un determinato contesto.

Portano cambiamenti rilevanti e sistemici anche nel medio lungo termine e conseguentemente generano fluttuazioni altrettanto rilevanti nella struttura e nella composizione degli attori del settore.

6.1 Fattori politici

I fattori politici sono spesso legati agli interventi politico-istituzionali del governo locale e nazionale nel contesto finanziario ed economico.

³¹ Francis J. Aguilar, "Scanning the Business Environment", 1967.

Le politiche di questo genere hanno un ruolo cruciale e determinano la natura di alcuni cambiamenti sia a livello economico che politico. Incidono direttamente su costo dell'attività e sulla sostenibilità a lungo termine.

Alcuni dei fattori politici sono: tipi di governo e istituzioni, probabilità di conflitti armati o addirittura possibilità di colpo di stato, sistema di governance, legislazione e ordine nel mercato etc..

Fattori politici che influiscono su Seiko:

- Pratiche regolamentari

Seiko è tenuta a sottostare a regolamenti diversi per i vari mercati in cui opera. Negli ultimi anni il Giappone e altre economie emergenti hanno modificato le normative riguardanti, non solo l'ingresso sul mercato, ma anche il modo in cui le aziende del settore possono operare nel mercato locale. Tra le novità legislative rientrano anche le normative sull'ambiente e le pressioni fatte dai governi per rendere le aziende più ecologiche. Questa spinta alla sostenibilità ambientale genera nuovi costi di struttura e di produzione.

- Conflitti internazionali

I recenti conflitti in ambito militare hanno portato stravolgimenti in tutto il mondo, attualmente non vi sono minacce imminenti per il Giappone, ma la guerra in altri Paesi porta con sé una diminuzione della reperibilità delle materie prime e un aumento dei costi di transazione e di trasporto.

Se i conflitti dovessero protrarsi a lungo nel tempo, si potrebbe verificare, nel caso più estremo, una riconversione dell'economia, ad esempio, finalizzata alla produzione di armi, provocando una inevitabile riduzione della produzione di beni riconducibili al mercato del lusso, come orologi e preziosi.

L'incertezza geopolitica spesso porta a un crescente ruolo dei governi nel mondo dell'imprenditoria e del sistema finanziario.

Attualmente ci sono stati pressioni per far uscire le aziende occidentali dal mercato russo.

Un altro esempio problematico si evidenzia nella difficoltà da parte di alcune società, di entrare nel mercato cinese a causa dei crescenti attriti con il governo statunitense.

La casa giapponese è interessata in prima persona da queste dinamiche, in quanto una grande fetta del proprio business, è rappresentato proprio dal mercato cinese.

- Stabilità politica nei mercati esistenti

Seiko opera in numerosi Paesi portando la compagnia a dover adattare la propria politica alle varie legislazioni presenti nei luoghi di interesse. La difficoltà che si potrebbero riscontrare è legata al tipo di offerta della compagnia, che propone dei diversi beni e servizi (orologi, gioielli, parti di ricambio, hardware, etc...), ognuno regolamentato da una diversa legislazione.

- Le organizzazioni non governative

i gruppi di protesta e i movimenti attivisti svolgono un ruolo fondamentale nel processo nelle politiche governative del Giappone. Una possibile sfida per il futuro potrebbe essere quella di trovare un punto di accordo con queste organizzazioni, al fine di proporsi come una compagnia coinvolta nel campo dell'attivismo e nella risoluzione dei problemi sociali.

- Importanza dei governi locali in Giappone

In Giappone, diversamente dalla maggior parte degli altri Paesi, i governi locali hanno ancora un ruolo rilevante nel processo di decisione che porta regolamentazione statale. Seiko deve adattarsi e affrontare sfide a livello di realtà locali in cui è presente piuttosto che elaborare politiche a livello nazionale.

6.2 Fattori economici

I fattori economici includono tutte quelle variabili strettamente legate alle fluttuazioni economiche e sono rappresentate da: aliquota fiscale, tasso di cambio, tasso di interesse, tasso di inflazione, reddito disponibile dei consumatori, performance economica del paese, fase di sviluppo dell'economia del paese, condizioni del mercato del lavoro, etc...

Fattori economici che influiscono su Seiko

- Efficienza dei mercati finanziari

Seiko può accedere a mercati finanziari dinamici e ad una grande disponibilità di liquidità nel mercato azionario del Giappone in modo da espandersi ulteriormente a livello globale. Contrariamente a quanto si pensa, il sistema finanziario giapponese ha un tasso di indebitamento sul PIL molto alto, pari al 258%. Fino a questo momento non si sono verificate situazioni di incertezza e gli investitori sembrerebbero tranquilli nonostante il debito; il rapporto di indebitamento rimane comunque molto alto e questo potrebbe scatenare una crisi finanziaria in futuro.

- Tasso di cambio

Negli ultimi anni la Federal Reserve ha scelto di aumentare i tassi di interesse e, conseguentemente, anche altre banche centrali hanno iniziato ad aumentare i tassi per evitare il deprezzamento della valuta. Questa politica finanziaria non è stata però perseguita dal Giappone che ha mantenuto i propri tassi costanti.

La volatilità del tasso di cambio dello yen giapponese può influenzare i piani di investimento della compagnia, non solo a breve termine, ma anche nel medio-lungo termine, in quanto un aumento generale dei tassi di interesse, porta ad un aumento del costo del capitale di debito necessario per le attività aziendali.

- Tasso di occupazione

Le irregolari fluttuazioni nel tasso di occupazione negli ultimi anni, a causa della pandemia e dei conflitti che si sono verificati in tutto il mondo, portano instabilità nel mercato.

È noto che, la maggior disponibilità economica dei lavoratori favorisce la loro propensione a spendere in beni non di prima necessità.

Se il tasso di occupazione dovesse aumentare, Seiko, si troverebbe davanti a benefici e costi. Come beneficio principale l'aumento dei consumatori interessati all'acquisto dei suoi beni, come costo figura il generale aumento dei salari.

L'innalzamento del tasso di occupazione indica un aumento della domanda di lavoro, più che proporzionale, rispetto all'offerta e determina un incremento generale del costo del lavoro.

- Livello di competenza

L'aumento del livello di competenze in ambito lavorativo ha seguito un trend crescente in tutto il mondo, portando benefici a livello di efficienza produttiva. La maggior conoscenza in un ambito ha portato un aumento della produttività, ad esempio, negli Stati Uniti questa crescita è stata di circa il 25% negli ultimi decenni.

In questo contesto si evidenzia una differenza significativa fra l'aumento dell'efficienza e quello dei salari che sono rimasti relativamente bassi. Potrebbe essere possibile, per Seiko, assumere forza lavoro internazionale a stipendi competitivi.

Il livello di competenza delle risorse umane giapponesi è generalmente alto. Questo livello di specializzazione può essere incanalato e sfruttarlo non solo per migliorare i

servizi in Giappone, ma anche per aumentare il numero della forza lavoro qualificata, creando opportunità globali.

L'incontro tra le caratteristiche dei lavoratori giapponesi e quelle dei lavoratori internazionali potrebbe dar luogo a un fattore moltiplicativo ed a uno sviluppo significativo dell'azienda.

- Performance economica del paese

Le performance economiche del Giappone influiscono direttamente sullo sviluppo e la crescita delle aziende che operano nel paese.

Questa performance è rimasta stabilmente crescente negli ultimi decenni e presumibilmente rimarrà inalterato nei prossimi anni.

La continuità nella sicurezza economica è stata costruita negli anni e, oggi, viene portata avanti attraverso forti investimenti per la proliferazione di industrie sul territorio, per la formazione delle risorse, per la costruzione di infrastrutture e per l'erogazione di servizi.

- Tasso di inflazione

Alla maggiore liquidità generale del mercato globale, segue un aumento nel tempo dell'inflazione nell'economia del Giappone, che però rimane ancora abbondantemente al di sotto delle soglie critiche.

Non è così però in tutto il mondo; fino a pochi anni fa, l'attenzione generale degli investitori era rivolta ai mercati emergenti e alla loro crescita costante.

La situazione è stata stravolta dalla pandemia Covid che ha gravemente danneggiato il bilancio di queste crescenti economie. Secondo alcuni studi³², paesi come l'Argentina, stanno affrontando un tasso di inflazione superiore al 50% e quasi 30 paesi emergenti si trovano ad affrontare una forte crisi nella bilancia dei pagamenti, causando proteste a livello sociale.

Una contrazione così forte di questi nuovi mercati limita le opzioni di crescita di molte società, tra le quali proprio Seiko, che aveva molti interessi nell'investire in questi Paesi.

6.3 Fattori sociali

In ogni società e cultura esistono approcci diversi al mondo degli affari, queste differenze sono dettate da variabili sociali. Questi fattori possono non solo aiutare le aziende a

³² <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2024.103025>

comprendere meglio il modo di fare delle altre compagnie, ma anche a come soddisfare le preferenze dei vari consumatori.

I fattori sociali includono: interessi per il tempo libero, tradizioni, approccio all'imprenditoria, ruoli di genere, cultura, attivismo, ruoli e norme sociali, propensione all'acquisto di determinati prodotti e servizi, etc...

Fattori sociali che influiscono su Seiko:

- Livello di istruzione

In tutto il mondo vi è stato un aumento del tasso di istruzione della popolazione, questa tendenza porta ad aumentare i tempi di entrata nel mondo del lavoro ma allo stesso tempo aumenta le conoscenze tecniche e favorisce la specializzazione in un determinato ambito. Queste dinamiche favoriscono la reperibilità di personale con conoscenze di alto livello sia a livello nazionale che internazionale.

Come detto precedentemente, il livello di istruzione, in Giappone, è particolarmente elevato, questo permette a Seiko di reperire forza lavoro sul territorio nazionale e non essere costretta a reclutare specialisti del settore da paesi esteri.

Una tale libertà consente Seiko di non subire troppe pressioni dal potere contrattuale dei dipendenti e di essere più libera nella scelta delle proprie risorse umane.

- Struttura dei redditi

In Giappone si evidenzia una costante crescita nella disuguaglianza salariale che comporta diverse problematiche.

Le differenze di reddito influiscono sulla capacità di spesa e sul tasso di risparmio familiare. Pertanto, potrebbe essere necessario adattare le linee di prodotto alle capacità di spesa dei vari clienti.

Questo implica, a livello nazionale, una difficoltà nell'aumentare il prezzo dei beni al di sopra di una determinata soglia. Infatti, se il costo di un prodotto dovesse aumentare troppo, questo risulterebbe poco interessante e competitivo.

- Norme sociali

Il Giappone è un paese con una tradizione millenaria che non sempre si sposa con gli usi e i costumi occidentali. Esistono moltissime piccole realtà, all'interno della nazione, ognuna con le proprie regole e tradizioni a cui è difficile abituarsi se non si è si conoscono.

Creare team di lavoro locali potrebbe prospettarsi un'ottima soluzione per risolvere questo problema.

Un team, che conosce già le regole dell'ambiente, può indirizzare e preparare in “nuovi arrivati” limitando i fraintendimenti e problematiche inerenti alla comunicazione.

- Tasso di risparmio

L'andamento del tasso di risparmio delle famiglie può essere inserito anche fra i fattori sociali.

La cultura del risparmio varia molto da paese a paese, per esempio, secondo alcuni studi, il tasso di risparmio statunitense si attesta al di sotto del 15%, mentre quello cinese è in media del 30%.

Le tendenze al risparmio influiscono sulla capacità di spesa e sul tipo di consumo ricercato, una possibile opportunità futura potrebbe essere rappresentata proprio da queste diverse tendenze.

Potrebbe risultare profittevole l'adattamento di alcuni prodotti a specifici mercati obiettivo, modificando le caratteristiche tecniche e i prezzi in base alla capacità di spesa e ai desideri dei consumatori presenti.

- Andamento demografico

L'andamento demografico è una delle principali variabili da considerare per la previsione della domanda di un'economia. In Europa e negli Stati Uniti la popolazione sta invecchiando e la diminuzione del tasso di nuove nascite conferma questa situazione. Un aumento della popolazione anziana influisce sulla domanda dei beni richiesti dal mercato. Seiko dovrà prendere decisioni inerenti alla presentazione di prodotti salienti per questa tipologia di consumatori. I nuovi sviluppi di prodotto dovranno seguire le tendenze di mercato e potrebbero trasformarsi in un'opportunità in quanto il segmento orologiero spesso viene occupato da persone in età avanzata.

Allo stesso tempo, Il Giappone è un paese giovane e in crescita e il grande numero di prodotti offerti dalla compagnia può adattarsi a queste dinamiche e soddisfare un gran numero di bisogni.

- Guerre culturali

Con il cambio generazionale si sono radicalmente modificati alcuni principi che prima rappresentavano ideali condivisi per la maggior parte della società. Il crescente attivismo e la massiva quantità di informazioni diffuse attraverso internet, ha cambiato i temi di

interesse, taluni sono addirittura scomparsi, accendendo l'attenzione su altre problematiche.

Uno degli esempi principali può essere il caso di Disney, dove la società ha aspramente criticato le scelte dell'impresa americana che ha dovuto prendere posizione sulle tematiche inerenti alla comunità LGBT.

6.4 Fattori tecnologici

La tecnologia è diventata sempre più una caratteristica distintiva delle aziende, in quanto l'evoluzione e l'innovazione dei prodotti e dei servizi, è diventata una caratteristica necessaria per sopravvivere in un mercato sempre più competitivo.

Il Giappone non è esente da questi cambiamenti, anzi, più di altri nazioni, richiede una sempre maggiore specializzazione tecnica e tecnologica.

I fattori tecnologici più rilevanti sono: l'accesso a prodotti e servizi online, l'evoluzione tecnologica, l'innovazione dei prodotti, l'obsolescenza tecnologica, il cambiamento della catena di fornitura, l'accesso delle persone alla tecnologia, l'accesso a maggiori informazioni etc...

Fattori tecnologici che influiscono su Seiko:

- Investimenti in ricerca e sviluppo in Giappone.

Come detto precedentemente, il Giappone risente molto della necessità di innovare e creare tecnologie sempre competitive. Questa continua ricerca influenza anche le compagnie operanti a livello nazionale che sono spronate all'innovazione per non perdere competitività.

In questo contesto, la condivisione della tecnologia è diventato un tema fondamentale.

Molti piccoli imprenditori e piccole imprese, operanti sul mercato, non hanno la capacità di costruire movimenti per orologi che possano essere competitivi ed economici. A questa problematica Seiko ha risposto fornendogli movimenti meccanici standardizzati e creati in serie, implementando un nuovo business. In questo modo è riuscito a finanziarsi per implementare ancora di più le proprie strategie di ricerca e sviluppo. Per raggiungere questo obiettivo ha dovuto differenziare le proprie linee di prodotto, creando una linea più esclusiva, utilizzata negli orologi di alto livello, prodotti dall'azienda, e una linea più economica da commercializzare ad altre case produttrici di orologi.

- Riduzione dei costi di produzione

I costi di produzione sono strettamente collegati alle tecnologie in quanto più un sistema è efficiente, più diminuiscono gli sprechi e di conseguenza i costi unitari, per la produzione di beni o servizi.

Una delle implicazioni dell'innovazione del sistema produttivo è proprio quello di rendere il sistema più efficiente.

Come è noto, negli ultimi anni sono aumentate le pressioni dai governi e dalle istituzioni per migliorare la sostenibilità delle aziende e questi obiettivi possono essere raggiunti anche tramite la diminuzione degli sprechi e delle emissioni. In futuro diventerà sempre più rilevante la capacità di investire in ricerca e sviluppo, non solo per raggiungere la perfezione tecnica ma anche per abbattere il più possibile i costi della filiera produttiva e gli sprechi.

Raggiungere contemporaneamente obiettivi ecologici e tecnologici permette di usufruire al massimo degli investimenti in R&S, incrementando il valore dei benefici aziendali.

- **Obsolescenza tecnologica**

L'aumento della complessità tecnologica insieme alla sua velocità di mutamento hanno portato ad accorciamento del ciclo di vita dei prodotti che devono essere sempre rinnovati. Mantenere un prodotto competitivo nel tempo è diventato più difficile e si è resa necessaria una continua innovazione dello stesso.

Questa necessità, porta compagnie come Seiko a investire ingenti somme di denaro per migliorare i propri prodotti in modo da rendere i clienti soddisfatti.

Un'altra criticità, legata alla soddisfazione del cliente, consiste nelle aspettative che questi si creano. Gli alti standard qualitativi, a cui l'azienda ha abituato negli anni, portano i consumatori ad avere alte aspettative sia tecniche che di design.

La soddisfazione del cliente è data dalla differenza delle aspettative che si sono create e la qualità del prodotto ricevuto.

Quindi, per Seiko, è fondamentale continuare ad investire per evitare l'obsolescenza tecnologica in modo da mantenere un margine significativo di soddisfazione generale tra gli stakeholder.

– Come la liquidità nel mercato si è prosciugato,

La diminuzione della liquidità del mercato e l'aumento di competitor nel settore hanno portato startup high-tech, che prima valevano miliardi, ad essere negoziate a prezzi molto

più bassi. Questa situazione crea finestre di opportunità, per tutte le aziende che hanno ingenti disponibilità liquide, di acquisire questo tipo di startup.

Coerentemente con quanto detto prima, la necessità di innovazione continua porta le imprese ad innovare cercando di mantenere la propria competitività.

Le spese che si presentano nell'acquisire competenze tecnologiche elevate oppure nel richiedere consulenze specialistiche di settore sono esorbitanti.

Per questo motivo si potrebbe pensare di cavalcare l'onda del ribasso e acquisire start-up nate a tal fine. Internalizzare questi processi potrebbe portare, nel lungo periodo, una forte diminuzione dei costi, lasciando aperta la possibilità di smobilizzare l'investimento fatto.

- Social media

il progresso tecnologico ha portato a una diffusione su vasta scala dell'accesso a Internet e alle connessioni mobili, per questo motivo sempre più utenti si sono riversati all'interno dei social media.

Una delle nuove posizioni lavorative, che si è sviluppata in questo contesto, è quella del social media marketing influencer. Questo ruolo consiste nello sponsorizzare prodotti o servizi online cercando di farlo conoscere a più persone possibile.

Le aziende possono farsi sponsorizzare dai creator che più si addicono ai loro valori e agli ideali che vogliono portare avanti. Queste campagne possono essere sfruttate per trovare un punto di contatto con i propri clienti e costruire una comunità forte intorno al brand non che per testare la risposta del pubblico ad una determinata manovra di marketing.

In Giappone sono aumentati esponenzialmente gli utenti sui social media e l'opinione pubblica è diventata una variabile ancora più rilevante per acquisire quote di mercato.

I social media permettono di comunicare con i propri clienti e mostrare loro la mission, la vision e i valori aziendali, facendoli sentire parte di una comunità più grande.

Avere una buona reputazione risulta essere necessario per far radicare il brand nella mente dei consumatori e sviluppare un solido brand Awareness.

6.5 Fattori ecologici

Negli ultimi anni, è aumentata notevolmente la sensibilità delle persone alla crisi ambientale. I governi e i gruppi di attivisti, di tutto il mondo, spingono sempre di più le aziende ad aderire agli standard di sostenibilità ambientali.

Alcuni dei fattori ambientali sono: leggi che regolano l'inquinamento, attenzione alla sostenibilità, smaltimento sicuro di materiale radioattivo, pulizia delle acque, cambiamento climatico, smaltimento sicuro dei rifiuti, aumento degli sprechi, etc...

Fattori ambientali che influiscono su Seiko:

- Cambiamento climatico

Con il riscaldamento globale si è manifestato un forte cambiamento climatico che ha portato alla scomparsa di temperature e condizioni atmosferiche costanti durante l'anno. La situazione climatica sta degenerando, rendendo fenomeni estremi sempre più comuni, portando un aumento significativo dei costi per lo spostamento di risorse e in generale dell'intera catena di approvvigionamento e commercializzazione.

Le aziende che sono riuscite ad internalizzare questi processi, a monte o a valle della catena, riusciranno, più facilmente, ad abbattere i costi che si derivano dal cambiamento climatico. Per riuscire e a concretizzare questa strategia saranno necessari ingenti investimenti nel settore che, uniti ad un aumento dei costi operativi, potrebbero portare un distress economico nel breve periodo ma che dovrebbero sparire nel lungo.

- Attivismo dei clienti

Come analizzato precedentemente, il cambiamento generazionale ha portato l'accento su temi diversi da quelli precedenti, uno di questi è proprio l'attivismo ambientale.

In generale, c'è stato un aumento dell'interesse della popolazione nei confronti delle cause ambientali che si è tradotto in un attivismo costante.

Queste dinamiche si stanno diffondendo anche in Giappone, Seiko dovrà riuscire a mostrarsi più attive nelle cause ambientali e sociali per aumentare la propria reputazione fra i consumatori. Inserendo il disagio ambientale fra i valori propri dell'azienda questa riuscirà a catturare tutti quei consumatori che scelgono il brand a cui riferirsi in base ai valori che porta con sé.

- I rifiuti,

Coerentemente con quanto detto fin qui, la gestione dei rifiuti rientra fra le problematiche da affrontare per diventare un'azienda più sostenibile.

L'aumento della produzione di rifiuti è stata esponenziale negli ultimi decenni e ha avuto un forte impatto sull'ambiente, soprattutto nei contesti urbani.

Per questo motivo il governo giapponese ha imposto nuove norme, molto restrittive e severe, sullo smaltimento che puntano a punire coloro che inquinano consapevolmente l'ambiente.

In questo contesto si sottolinea, ancora di più, l'utilità di investire in tecnologie per la diminuzione dei rifiuti. Questi investimenti, infatti, porteranno a un triplice beneficio: la diminuzione degli scarti, la miglior gestione dei rifiuti e un aumento generale della reputazione in materia di sostenibilità ambientale.

- Il riciclo

Riciclare i propri prodotti e componenti è diventata una pratica sempre più necessaria al fine di mantenere standard di sostenibilità alti. Il doppio valore, che si acquisisce riciclando le proprie parti, si concretizza sia in una diminuzione degli sprechi e degli scarti sia in un possibile risparmio, lungo la filiera di approvvigionamento.

Riuscire a riutilizzare prodotti ma ormai obsoleti potrebbe essere la risposta anche alla problematica della riduzione virgola in media, del ciclo di vita di un prodotto.

Una sfida futura potrebbe proprio essere quella di acquisire le competenze sfruttare prodotti ormai vecchi per crearne dei nuovi oppure sostituire solo alcune parti per darti una nuova vita.

In Giappone attualmente il governo sta investendo molto in tecnologia rinnovabile fornendo sussidi a coloro che inseriscono questo asset nella propria azienda. Seiko potrebbe pensare di iniziare a introdurre questa tecnologia e iniziare a strutturare soluzioni innovative per il riutilizzo di prodotti obsoleti.

- Waste management

I problemi inerenti all'aumento del consumo, dell'esaurimento delle risorse e all'aumento dei rifiuti sono strettamente legati inesorabilmente a concetti quali: lo sviluppo economico, l'industrializzazione e l'aumento della popolazione.

Con l'obiettivo di preservare l'ambiente nei paesi in rapido sviluppo, sono state prodotte diverse tecnologie per la gestione dei rifiuti e il riciclaggio, che permettono di trasformare i rifiuti in risorse, quando possibile, altrimenti li smaltiscono in modo appropriato.

In Giappone il Waste Management è un argomento molto sentito ed esiste una parola che riesce a sintetizzare gli obiettivi del paese in materia: "Mottainai"³³.

³³ Rappresenta la pratica di fare tesoro e utilizzare tutte le risorse disponibili, il più a lungo possibile.

Sono stati implementati sistemi: per la raccolta e il trasporto dei rifiuti, per il trattamento attraverso l'incenerimento e altri metodi e per lo smaltimento in discariche in modo sanitario.

Questo iter si è reso necessario al fine di prevenire l'inquinamento ambientale, nelle zone urbane densamente popolate, in quanto le discariche nel paese sono limitate ed è difficile trovare siti di smaltimento utilizzabili. Il governo vuole creare una società del riciclo dei materiali che generi meno rifiuti possibili e riutilizzi i materiali di scarto come risorse.

Seguire le volontà governative, in tema ambientale, è conveniente per le aziende in quanto permette di accedere a sussidi ed evitare di incorrere a sanzioni.

Infine, il costo del controllo regolare da parte delle agenzie ambientali vi sta aggiungendo ai costi operativi della compagnia. Per questo motivo diventa ancora più necessario agli standard ambientali per non incorrere a sanzioni.

6.6 Fattori legali

Il settore legale svolge un ruolo importante nello sviluppo di ogni settore economico ed è di fondamentale importanza per tutte quelle aziende che lavorano in più settori diversi in quanto si rende necessario seguire diverse regolamentazioni e leggi.

Il gruppo Seiko e il suo management devono prendere in considerazione tutte le possibili implicazioni legali derivanti dai diversi prodotti e servizi che eroga.

I fattori legali sono identificati in: durata media dei processi, legge sul copyright, leggi sulla protezione dei dati personali, protezione dei diritti di proprietà intellettuale, leggi sulla discriminazione, sistema giudiziario, etc..

Fattori legali che influiscono su Seiko

- Lunghezza dei processi

Il tempo richiesto per risolvere un dissidio aziendale dipende dalla durata del processo in tribunale e, anche se alcuni paesi seguono le norme internazionali sul tema, i tempi sono spesso lunghi e dispendiosi e la risoluzione del contenzioso potrebbe arrivare dopo anni.

Il tempo è una variabile fondamentale che deve essere presa in considerazione da Seiko prima di entrare in un determinato mercato, in quanto i tempi potrebbero allungarsi o ridursi a seconda del paese.

- Leggi sull'ambiente

Come detto in precedenza la legislazione nazionale e mondiale si sta occupando, sempre di più, di legiferare sulle tematiche ambientali e sull'inquinamento.

Seiko dovrà impegnarsi a soddisfare, non solo i requisiti minimi, ma anche quelli richiesti dai propri consumatori per rimanere competitiva e non intaccare la propria reputazione a livello mondiale.

- Diritto del lavoro

Il diritto dei lavoratori può cambiare a seconda del paese di riferimento, allo stesso tempo, rimangono saldi i diritti internazionali che devono essere garantiti in ogni sede di lavoro. I fattori legali non sono solo strettamente legati a questioni di diritto, ma influenzano anche l'opinione pubblica. Non basta solamente rispettare i diritti e le convenzioni del Paese in cui si opera, ma a volte bisogna garantire condizioni migliori rispetto a quelle minime imposte. Un'azienda si troverebbe in difficoltà se l'opinione pubblica la accusasse di sfruttare i propri dipendenti, conseguentemente i consumatori potrebbero allontanarsi dalla compagnia, non acquistando più i suoi prodotti.

- Leggi commerciali

Le leggi commerciali devono essere coerenti a livello nazionale e internazionale. Il diritto commerciale è una branca del diritto privato che si focalizza sulla nozione imprenditoriale e d'impresa. Si occupa in particolare di disciplinare le imprese organizzate in forma societaria ma ripercussioni e in generale su tutto il mondo aziendale.

Come detto in precedenza, esistono standard internazionali che devono essere rispettati, la mancata applicazione o condizioni troppo svantaggiose per i dipendenti comportano pesanti sanzioni e perdita di credibilità. La credibilità è un elemento fondamentale, in quanto, può essere un elemento cruciale nella scelta, dei consumatori, dell'azienda da cui rifornirsi.

- Leggi sulla protezione dei dati

La digitalizzazione ha fatto emergere problematiche relative alla protezione dei dati, rientrano nella legislazione inerente alla tutela del consumatore.

Soprattutto in Giappone, esiste una forte attenzione sulla tutela della privacy quindi non si tratta solo di un concetto inerente alla legislazione ma di un qualcosa di sentito e di grande importanza per i consumatori. Le fughe di dati sono viste come un punto di rottura nel rapporto di fiducia che si instaura fra clienti e azienda. Garantire la sicurezza dei

propri consumatori è diventata una prerogativa indispensabile al fine di poter competere sul mercato.

- Norme in materia di salute e sicurezza

In Giappone e in tutte le nazioni in cui opera l'azienda, le norme relative alla salute ad alla sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro, devono essere chiare e seguite al fine di non incorrere in sanzioni o illeciti. Seiko propone tra i tuoi valori la cura dei propri stakeholder, tra i quali rientrano proprio i lavoratori che devono poter lavorare in un ambiente sicuro e stimolante. La violazione degli standar di sicurezza porterebbe al tradimento dei valori che l'azienda promuove. Inoltre, secondo molti studi, un ambiente di lavoro dinamico e stimolante permette una maggiore crescita umana e professionale dei dipendenti che si sentono direttamente legati all'azienda. Superare gli standard minimi dettati dalla legge potrebbe portare a un vero e proprio vantaggio competitivo in termini di qualità delle risorse umane. Questa nuova frontiera potrebbe rappresentare uno degli elementi di differenziazione più importante in futuro in quanto le risorse umane sono risorse immateriali che non possono essere acquisite sul mercato.

Capitolo 7: Analisi SWOT³⁴

Un'analisi SWOT è uno strumento di valutazione strategica utilizzato dalle aziende per esaminare i propri punti di forza (Strengths), debolezze (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e minacce (Threats).

L'analisi viene eseguita partendo dallo studio dell'ambiente interno ed esterno, identificando: le aree di forza su cui fare leva, le debolezze da affrontare, le opportunità sfruttabili e minacce da limitare.

Permette di avere un prospetto sintetico dei punti di interesse aziendali per rendere più chiara la strategia possibile. L'analisi SWOT mette in comunicazione le informazioni ottenute dall'ambiente esterno con quelle dell'ambiente interno, rendendo più consapevole l'azienda della realtà in cui opera.

7.1 Punti di forza di Seiko

I punti di forza si riferiscono alle caratteristiche distintive interne all'azienda che permettono di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, includendo risorse tangibili, come quelle finanziarie, oppure intangibili, come la relazione con il cliente.

1. **Diversificazione delle attività:** La capacità di espandere la propria egemonia in diversi settori come orologi, elettronica di consumo e beni di lusso offre una diversificazione del rischio e opportunità di crescita in mercati complementari.
2. **Servizio clienti:** La capacità di ingaggiare i consumatori di mantenerli in portafoglio dopo la fase di acquisto rappresenta una caratteristica necessaria per poter mantenere alta la soddisfazione e la fedeltà dei propri clienti.
3. **Brand Recognition:** Seiko è un brand noto e rinomato nell'industria dell'orologeria, con una lunga storia di produzione di orologi di alta qualità e ad alta precisione.
4. **Innovazione tecnologica:** Seiko è stata un'azienda avanguardistica nel settore dell'innovazione tecnologica nell'industria degli orologi, ha introdotto diverse tecnologie rivoluzionarie, come l'orologio al quarzo, e ha apportato diverse migliorie agli orologi automatici.

³⁴ Albert Humphrey, Stanford Research Institute, anni '60

5. **Ricerca e sviluppo:** Seiko ha un impegno continuo nella ricerca e nello sviluppo, investendo in nuove tecnologie e design innovativi, per mantenere la sua posizione di leader nel settore.
6. **Presenza globale:** La presenza globale di Seiko attraverso una rete di distribuzione internazionale, consente di raggiungere una vasta gamma di consumatori in tutto il mondo.

La dinamicità del marchio permette di diversificare il rischio e di creare strategie che permettano di costruire nuovi investimenti, su mercati diversi e in crescita, sfruttando la maggior reperibilità di investimenti proficui con VAN positivo.

Bisogna anche ricordare la forte differenziazione che Seiko fa per i suoi orologi, divisi in diverse categorie: gran seiko, prospects, astron, presage, seiko 5 sport. Questa distinzione viene sottolineata soprattutto quando si parla della linea King Seiko che, diversamente dalle altre, rappresenta l'apice della manifattura giapponese e viene proposta con prezzi completamente diversi, posizionandosi come un prodotto Premium ed esclusivo. Le differenti linee di prodotto permettono di soddisfare una maggiore porzione di consumatori ampliando la propria influenza su un numero maggiore di segmenti di mercato.

La possibilità di ingaggiare il consumatore è più elevata, la dinamica dell'engagement permette di sviluppare fedeltà nel cliente che nel tempo si sentirà sempre più legato al brand.

Essere precursori in qualunque ambito, permette di ottenere un vantaggio competitivo, in quanto, nella mente dei consumatori si è stati i primi ad ottenere quel determinato risultato.

Essendo stato un pioniere nell'ambito del movimento al quarzo, Seiko impone il proprio standard sui competitor che devono attenersi alla qualità elevata e alla precisione dei suoi movimenti.

Altro punto di forza, può essere identificato nell'offerta del servizio post-vendita ai clienti, che rendendo più semplice e diretta l'esperienza d'acquisto, infondendo sicurezza ai propri acquirenti.

Le ricerche di marketing, infatti, confermano che la fase di contatto con il consumatore è una delle più importanti, in quanto rende visibile, inequivocabilmente, la veridicità dei

valori dichiarati; in questa fase il cliente ha esperienza diretta della proposta valoriale dell'azienda.

Il “post-acquisto” ha, come metro di paragone, la soddisfazione³⁵, divario esistente fra le aspettative dell'acquirente e le prestazioni percepite dal prodotto, e può portare al riacquisto e al passaparola. È molto importante che il cliente faccia un passaparola positivo, in quanto è uno dei mezzi di comunicazione più efficace ed economico.

Un passaparola positivo, si traduce in una pubblicità targettizzata, perchè il consumatore sceglie a chi consigliare il prodotto, gratuita e credibile siccome il cliente non ha un interesse effettivo nella vendita del prodotto.

L'esperienza positiva del consumatore favorisce il riacquisto. Il legame istaurato con il cliente è correlato a un comportamento di tipo compensatorio.

La fedeltà porta il cliente a credere che l'esperienza positiva, successiva all'acquisto, sia qualcosa che esula dai semplici obblighi contrattuali e lo percepisce come un vero e proprio scambio valoriale fra lui e l'azienda. In pratica, considera il valore che ha ricevuto come qualcosa che va al di là del dovuto ed è portato a ricambiare questo favore ponendo in atto azioni positive nei confronti dell'azienda.

La Brand Recognition fa parte di una realtà più grande, detta Brand Awareness³⁶, ed è definita come: l'abilità, da parte del consumatore, di riconoscere il marchio quando l'ambiente circostante fornisce qualche stimolo relativo a quest'ultimo. L'obiettivo delle aziende dovrebbe essere quello di rimanere salienti nella mente dei clienti implementando campagne pubblicitarie e di informazione sul prodotto. Concorrono alla riconoscibilità del brand; la storicità e l'iconicità che questo ha costruito nel tempo. Oltre a una lunga storia di tradizioni e di evoluzione, gli orologi Seiko hanno anche partecipato a momenti storici importanti quali le Olimpiadi e le missioni spaziali lasciando un ricordo indelebile e la mente dei consumatori.

La riconoscibilità del brand aumenta il numero possibili acquirenti colpiti dalle strategie di comunicazione e di pubblicità che l'azienda emette in atto. La consapevolezza dell'esistenza di una marca è fondamentale affinché venga presa in considerazione tra le opzioni di acquisto permettendo una maggiore flessibilità e competitività sul mercato.

³⁵ Gian Vittorio Caprara, “Le ragioni del successo”, 1996.

³⁶ David A. Aaker, Building Strong Brands, 1995

Il miglior risultato raggiungibile è quello di implementare, parallelamente, anche la brand recall, ovvero, la capacità di richiamare alla memoria il brand quando viene nominata la categoria a cui il prodotto appartiene.

L'unione di questi due processi cognitivi permette di consolidare una forte brand awareness che risulta essere molto utile soprattutto in contesti molto competitivi dove una gran parte dei consumatori sono poco coinvolti nella scelta che segue il processo decisionale di acquisto. Questi ultimi, non volendo spendere troppo tempo nella scelta del prodotto, troveranno più facile acquistare il bene che conoscono meglio.

È importante citare l'innovazione, tra i punti di forza, questa può diventare un importante punto di differenziazione rispetto ad altre case, in quanto, la capacità di produrre meccanismi sempre più precisi, porta un vantaggio in termini di originalità e qualità tecnica.

Gli investimenti in ricerca e sviluppo non portano solo benefici funzionali ma anche innovazioni di design basati sullo studio dei trend di mercato e sulle preferenze di acquisto dei consumatori.

Avere un reparto di R&S ben consolidato unito a una grande stabilità finanziaria, contribuisce alla dinamicità e all'adattamento del brand ai cambiamenti derivanti dall'ambiente esterno.

L'innovazione può anche essere focalizzata sullo sviluppo di sistemi organizzativi, di approvvigionamento o di produzione più efficiente portando vantaggi finanziari e di carattere strutturale.

Infine, Il marchio Seiko risulta essere fortemente presente in Giappone, luogo in cui è nato, nonché in tutta l'Asia, in particolare in Cina dove il suo mercato è in continua crescita. Grazie alla costante collaborazione con il mondo dell'atletica, attraverso la partecipazione ad eventi anche di beneficenza, e alla sponsorizzazione di importanti manifestazioni sportive ha aumentato la propria presenza in tutta Europa.

7.2 Punti deboli di Seiko

I punti di debolezza sono aspetti interni all'azienda che rappresentano una mancanza nella strategia e possono portare a una limitazione della performance o della competitività. Possono includere diversi aspetti dalle mancanze nei processi operativi, alle carenze di

risorse finanziarie. Potrebbero rappresentare anche problematiche inerenti alla comunicazione o alla reputazione del brand.

Come si può evincere da quanto detto le debolezze che l'azienda deve fronteggiare dipendono principalmente dal mercato e dall'economia dei paesi in cui essa opera.

Debolezze (Weaknesses):

- 1. Rischio di invecchiamento tecnologico:** questa problematica si verifica principalmente nel settore dell'elettronica di consumo, Seiko deve affrontare il rischio di obsolescenza tecnologica.
- 2. Comunicazione internazionale:** il problema di comunicazione non si estende a tutti i business aziendali ma solo ad alcuni che vengono sponsorizzati soprattutto in Giappone e non nel resto del mondo
- 3. Concorrenza:** Seiko deve fronteggiare una forte concorrenza da parte di altri brand di orologi come Timex, Omega e Casio, che possono ridurre la quota di mercato e i margini di profitto.
- 4. Bassa consapevolezza dell'heritage da parte del mercato:** molti clienti non identificano Seiko come un brand di alta orologeria.
- 5. Cultura organizzativa:** spesso le aziende hanno problemi di comunicazione interna in quanto i manager prediligono non condividere le proprie informazioni per poter creare opportunità di crescita per la propria carriera.
- 6. Sensibilità ai cambiamenti valutari:** essendo un'azienda globale, Seiko è esposta ai rischi di fluttuazioni dei tassi di cambio che possono influenzare i costi di produzione e i profitti delle esportazioni.

L'obsolescenza tecnologica è un fenomeno che, soprattutto negli ultimi anni, ha danneggiato tantissime aziende. Il progresso ha portato con sé una continua innovazione di prodotti rendendo i beni tecnologici obsoleti molto più velocemente di quanto accadeva prima.

Sfortunatamente, il continuo rinnovamento dei prodotti e delle tecnologie di Seiko può trasformarsi in un punto di differenziazione rispetto ai propri competitor e, se gestito nel modo corretto, potrebbe trasformare questa debolezza del mercato in un punto di forza per l'azienda.

La comunicazione inerente al “WAJO business” risulta essere molto carente soprattutto in Europa, dove, molti possibili clienti di quel segmento vengono “persi” per il solo fatto

che il bene non è abbastanza conosciuto. La mancata conoscenza di un prodotto o servizio limita moltissimo le possibilità di crescita ed espansione, portando possibili clienti a preferire marchi alternativi. A questa problematica si lega anche il mancato collegamento fra le attività principali (orologi e parti meccaniche) con quella inerente i gioielli e l'argenteria, nonché l'assenza di un ecosistema ben definito, mette in confusione i clienti, che potrebbero non collegare a Seiko attività diverse da quella del commercio di orologi. La forte differenza che esiste fra gli orologi Premium e quelli commerciali, prodotti e commercializzati dall'azienda, potrebbero limitare la vendita della linea più costosa, essendo Seiko, nell'immaginario collettivo, un'azienda che fornisce orologi di buona qualità a prezzi accessibili. In particolare, gli acquirenti suscettibili all'esclusività del bene, potrebbero rivolgersi ad altre case orologiere.

Questo fenomeno è nato soprattutto nell'ambiente dei prodotti di lusso, all'interno del quale è possibile dividere i consumatori in due macrocategorie:

- quelli denominati “parvenus”, che risultano essere più sensibili al blasone del brand e danno priorità al valore “apparenza”. Quindi si potrebbe dire che per tali consumatori è rilevante il marchio del prodotto mentre mettono in secondo piano le caratteristiche tecniche e la praticità. Questa categoria è quella più problematica per la compagnia giapponese in quanto a parità di qualità costruttiva preferiscono rivolgersi ad altri marchi;
- quelli denominati “patrician”, che capovolgono i precedenti presupposti, preferendo la qualità tecnica alla notorietà (Questo tipo di differenziazione nasce da una segmentazione value-base che separa i consumatori in base al valore ricercato).

La mancata comunicazione interna influisce sulle debolezze aziendali in quanto impedisce di sfruttare al massimo le informazioni che si ottengono.

A conferma di quanto detto, riusata utile citare lo studio effettuato da Amir Hoosain, Mary Ho, Ali Farhoomand, Thomas M. Hout “Seiko Watch Corporation: Moving Upmarket”³⁷ il quale pone l'accento sulla “guerra tra le varie divisioni”, che si concretizza in atti volti a limitare il fluire delle informazioni tra le varie divisioni esistenti nella Seiko Corporation.

³⁷Amir Hoosain, Mary Ho, Ali Farhoomand, Thomas M. Hout “Seiko Watch Corporation: Moving Upmarket”, 2007.

Ciò potrebbe portare a non sfruttare alcune opportunità di crescita sia interna che a livello di mercato, nonché rallentare i processi decisionali.

Nel peggiore dei casi potrebbe sopraggiungere la possibilità di errori nella comunicazione o nella produzione che porterebbero all'azienda una perdita di ricavi.

Infine, è importante esaminare minuziosamente la complessità legislativa presente nei diversi Paesi, nel momento in cui si vuole commercializzare i propri prodotti a livello globale. La mutevolezza di questo settore rappresenta un forte svantaggio competitivo, in quanto bisogna far fronte ai continui cambiamenti legislativi adottati nei Paesi in cui si opera. A questa problematica si aggiunge quello legato ai tassi di cambio, operando a livello globale, si possono presentare problemi inerenti ai tassi di cambio delle varie valute. Essendo in un periodo di forte incertezza si potrebbero presentare situazioni in cui i ricavi diminuiscono a causa dell'aumento di costi nell'utilizzo di una specifica moneta.

7.3 Opportunità

Le opportunità rappresentano circostanze o situazioni esterne all'azienda e sfruttate correttamente potrebbero portare all'ottenimento di un vantaggio competitivo, un aumento delle vendite o l'espansione delle operazioni. Rappresentano fattori positivi o tendenze di mercato che l'azienda potrebbe cogliere per raggiungere i propri obiettivi di business.

1. **Crescita del mercato degli orologi:** Nonostante la crescente penetrazione degli smartwatch, il mercato degli orologi meccanici e al quarzo continua a crescere, offrendo opportunità di vendita sia nei mercati sviluppati che in quelli emergenti.
2. **Espansione del segmento del lusso:** Seiko potrebbe esplorare ulteriori opportunità di crescita nel segmento del lusso, offrendo orologi di fascia alta con materiali pregiati e design esclusivi.
3. **Mercati emergenti:** Esistono opportunità significative di crescita nei mercati emergenti come Cina, India, e altri paesi asiatici, dove la domanda di orologi di qualità sta aumentando insieme alla crescita del reddito disponibile.
4. **Aumento quota di mercato:** L'alta qualità del prodotto, secondo diversi studi, può portare un'azienda a crescere e competere a livello globale.

5. **Sviluppo intelligenza artificiale:** questa nuova tecnologia sta già avvenendo implementata da molte aziende sia come supporto nella catena decisionale sia per l'implementazione di nuovi prodotti.
6. **Aumento della standardizzazione:** il recente aumento del costo delle materie prime ha portato molte aziende ad aumentare il livello di standardizzazione dei prodotti per diminuire i costi.

Negli ultimi decenni c'è stata una crescita costante nel mercato degli orologi è un continuo afflusso di nuovi clienti. Questa crescita è determinata da diversi fattori, tra cui anche i trend di mercato che hanno visto aumentare l'interesse del pubblico nei prodotti di lusso o di alta qualità tecnica.

Questo continuo mutamento del mercato ha portato anche un'evoluzione nella preferenza e nei gusti dei consumatori e un continuo mutamento dei design e nelle forme degli orologi più richiesti.

La sfida che dovrà essere affrontata sarà quella di mantenere alta la fedeltà dei clienti già acquisiti e allo stesso tempo cercare di soddisfare i consumatori appena entrati nel mercato. Questa strategia deve essere perseguita tramite l'innovazione e diversificazione dei propri prodotti che, diversamente da prima, devono incontrare i bisogni e desideri di un numero di soggetti più vasto e diffuso.

L'azienda ha l'opportunità di muoversi sui mercati internazionali offrendo le sue diverse linee di prodotti e modificando la propria strategia a seconda del paese in cui opera. L'azienda ha un vantaggio in termini di innovazione e tecnologia; quindi, potrebbe lanciare con successo un nuovo prodotto di lusso sul mercato per soddisfare i clienti di fascia alta, questi clienti secondo i trend del mercato orologiero sono in continuo aumento. Come detto in precedenza, Seiko dovrebbe puntare principalmente su quei consumatori che preferiscono la praticità del prodotto "patrician".

L'aumento della tendenza del settore nel comportamento dei consumatori per l'acquisto di prodotti di lusso può essere uno sbocco anche per il mercato dei gioielli e i vestiti di alta moda inserite nel "WAKO business", che consiste nell'apertura di alcune store dove vengono venduti prodotti quali gioielli, orologi e vestiti, cercando di competere a livello internazionale grazie alla sempre maggiore richiesta di prodotti giapponesi dal mercato. L'analisi storica ci indica che, molto spesso, il mercato della gioielleria è strettamente collegato a quello dell'orologeria. Ad esempio, si potrebbe citare Pajet, casa orologiera

storica, che per prima ha avuto l'idea di inserire pietre dure, come l'onice, all'interno dei quadranti. Ancora oggi le pietre e i metalli preziosi rappresentano prodotti di punta per case di alta orologeria come Cartier.

I trend del mercato mostrano come sempre più clienti sono interessati ad avere prodotti esclusivi per queste motivazioni nell'ultimi anni sono tornati sul mercato prodotti come Rolex e Tudor diamantati o abbelliti con altre pietre preziose.

L'opportunità di sfruttare il mercato emergente dei preziosi potrebbe tradursi nel lancio di un prodotto high-end ibrido fra orologeria e gioielli.

Tramite alcuni studi, tra i quali quello sopra citato³⁸, si dimostra che, con una qualità così elevata di prodotti e servizi, Seiko potrebbe espandere la propria quota di mercato, competendo con attori globali nel mercato internazionale.

Una maggior qualità porta con sé un vantaggio competitivo solo se questo venisse effettivamente sfruttato, in questo caso dovrebbe essere tradotto nella capacità di affrontare competitor globali attraendo una parte dei loro consumatori.

L'opportunità di sfruttare tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale deve essere colta e implementata in un'azienda che fa dell'avanguardia tecnologica uno dei propri punti di forza.

L'intelligenza artificiale può aiutare sia a risolvere problematiche interne come quella organizzativa o di comunicazione ma anche supportare i marketer nella costruzione di una campagna pubblicitaria finalizzata ad aumentare le vendite.

La poca conoscenza che ancora oggi si ha dell'IA permette di creare dinamiche di investimento interessanti in quanto l'ignoranza diffusa sull'argomento rende più facile reclutare personale con conoscenze specifiche.

Questo dimostra che anche il mercato del lavoro sta cambiando e che le aziende che per prime riusciranno a reclutare il personale migliore potranno beneficiare di un vantaggio competitivo nei confronti di quelle che vorranno fruttare questo tipo di conoscenze successivamente.

La forte presenza sul mercato di Seiko permette di avere vantaggi in termini di costi sulla filiera dall'approvvigionamento, esistono diversi contratti che legano i fornitori alla casa

³⁸ Amir Hoosain, Mary Ho, Ali Farhoomand, Thomas M. Hout "Seiko Watch Corporation: Moving Upmarket", 2007.

in aggiunta, le strategie attuate negli ultimi anni, hanno portato l'azienda a produrre molte componenti internamente.

La scelta di internalizzare a monte a valle permette oggi a Seiko di avere un vantaggio economico sull'approvvigionamento.

Questo vantaggio può essere sfruttato in quanto il costante aumento del prezzo delle componenti ha portato molte aziende del settore a standardizzare il prodotto creando orologi simili e poco originali.

La sfida che oggi deve essere superata è quella di creare prodotti differenti da quelli esistenti sul mercato, per riuscire a catturare tutti quei consumatori che vorrebbero un prodotto innovativo e particolare.

7.4 Minacce

Le minacce rappresentano fattori esterni che potrebbero mettere a rischio gli obiettivi aziendali, nonché la competitività e la stabilità finanziaria. Sono elementi negativi e di rischio potenziale che possono derivare dal mercato, dall'ambiente legislativo o dai concorrenti.

1. **Instabilità economica globale:** le fluttuazioni economiche globali, come recessioni o crisi finanziarie, possono influenzare negativamente la domanda di beni di lusso come gli orologi.
2. **Concorrenza intensa:** la competizione nel settore degli orologi è in aumento, con numerosi concorrenti che cercano di guadagnare quote di mercato e attirare i consumatori con nuove offerte e design innovativi.
3. **Rischio di contraffazione:** l'industria degli orologi è soggetta al rischio di contraffazione, che può danneggiare l'immagine del marchio e ridurre le vendite.
4. **Regolamentazione:** i cambiamenti normativi e le restrizioni commerciali possono influenzare le operazioni di Seiko, ad esempio aumentando i costi di conformità o limitando l'accesso a determinati mercati.
5. **Relazioni internazionali:** Le relazioni che intercorrono tra due più paesi possono influenzare le dinamiche aziendali e di mercato. Se una compagnia opera su diversi paesi dovrà tenere conto di come questi interagiscono tra loro.

6. **Potere di acquisto dei consumatori:** l'aumento del potere d'acquisto dei consumatori può portare ha la necessità di migliorare il prodotto o a una diminuzione del prezzo.

In questo periodo, a causa delle numerose tensioni internazionali, anche nel settore orologiero, i costi di produzione sono aumentati in modo significativo. Alle aziende operanti nel settore si sono trovate davanti a un trade off: diminuire il mark up o aumentare i prezzi. La criticità è rappresentata dalla forte concorrenza a livello di prezzo che esiste nel segmento in cui Seiko opera.

La difficoltà maggiore si riscontra nell'approvvigionamento di materie prime necessarie per la costruzione di casse, ghiera, bilancieri, pezzi di ricambio ecc.

Si aggiunge poi l'aumento del numero di concorrenti sia nei mercati di fascia bassa che in quelli di fascia alta, provenienti da tutte le parti del mondo, tra cui Cina, Svizzera, Giappone e altri paesi.

Uno dei problemi più importanti che affligge la società è la contraffazione e il mercato degli orologi non ne è esente. Tra le linee di prodotto di Seiko, alcune, sono costruite volutamente in modo semplice ed economico per permettere l'acquisto al maggior numero di persone possibili. Questa possibilità che sembrerebbe essere un punto di forza si rivela però una minaccia nel momento in cui è possibile contraffare gli orologi con uno sforzo minimo e rivenderli con un markup significativo.

Inoltre, la bassa conoscenza dell'orologeria da parte della maggior parte delle persone, porta molti possibili clienti a comprare orologi falsi marchiati Seiko.

Le implicazioni sono molteplici, se l'acquirente si dovesse accorgere della truffa si sentirebbe tradito dall'azienda e potrebbe decidere di non riacquistare il prodotto. Se invece la truffa non venisse svelata, nel possessore dell'orologio contraffatto si insinua l'idea che il prodotto in questione sia rappresentativo della qualità aziendale e potrebbe scegliere di rivolgersi ad altri brand.

Come detto in precedenza, Seiko ora a livello globale e quindi risente delle instabilità dei vari paesi in cui opera. Potrebbe essere danneggiata dal cambiamento enorme o limitazioni legiferate dei singoli paesi. Una delle maggiori sfide che si sta presentando in quest'ultimo periodo è presentata dai costi scaturiti dalla nuova normativa ambientale. I governi stanno cercando di imporre tasse ambientali più elevate per promuovere una gestione più ecologica e pulita della produzione, limitando sempre di più gli scarti e le

emissioni prodotte durante il processo. Se le nuove linee guida non dovessero essere rispettate si potrebbe incorrere a sanzioni. Queste realtà potrebbero minacciare i profitti di Seiko in quanto potrebbero aumentare i costi di logistica, produzione e imballaggio. Nelle dinamiche commerciali rientrano anche i rapporti internazionali fra vari paesi in cui l'azienda opera. Seiko attualmente si è concentrata molto sul mercato cinese che, essendo costantemente in crescita, ha permesso di aumentare la redditività e di espandere la propria influenza globale. Le crescenti tensioni fra Stati Uniti e Cina potrebbero portare a soluzioni di protezionismo e a maggiori attriti nel commercio internazionale questo porterebbe un aumento dei costi generali e una diminuzione dei profitti di lungo periodo. Negli ultimi anni si è sviluppata una grande minaccia per il settore orologiero: l'aumento del potere d'acquisto degli acquirenti. Per quanto riguarda la casa giapponese questo è aumentato significativamente, esercitando una forte pressione al ribasso dei prezzi. Queste dinamiche nascono da una forte competizione nel settore, tra le aziende presenti, e dalla continua entrata nel mercato di nuovi competitor. Questa nuova realtà deve essere affrontata con opzioni quali l'integrazione orizzontale per migliorare l'efficienza e diminuire i costi. Sicuramente saranno necessari cambiamenti a livello di business model. Questa continua ricerca di innovazione porta il marchio a indebolirsi in tempi di recessione, quando i consumatori spendono poco per nuovi prodotti tecnologicamente avanzati.

In sintesi, Seiko Group Corporation gode di una solida reputazione nel settore degli orologi e possiede un'ampia base di risorse e competenze tecniche. Tuttavia, deve affrontare sfide come la concorrenza intensa e il rischio di obsolescenza tecnologica, mentre cerca di capitalizzare sulle opportunità offerte dalla crescente domanda di orologi e dalle tendenze emergenti. La capacità di capitalizzare in modo efficiente queste opportunità risulterà fondamentale per la crescita nei prossimi decenni.

Conclusione

Il tema di questa tesi è indagare sulla possibilità di sfruttare l'innovazione per entrare in mercati nuovi, acquisendo nuove competenze e proponendo prodotti che possono soddisfare bisogni nascenti tra i consumatori.

L'innovazione incorpora diversi ambiti che spaziano dal marketing alla finanza e l'integrazione di queste nuove dinamiche permette una maggiore efficienza del settore. I cambiamenti che porta devono essere integrati nelle aziende al fine di creare nuovi modelli organizzativi e di business. Come visto precedentemente, una delle sfide maggiori è quella di riuscire a adattarsi a quelle innovazioni che portano rivoluzioni e sovvertono le regole del mercato.

Tra le varie applicazioni ci sono sicuramente quelle economiche in quanto l'introduzione di nuovi prodotti e servizi, o il cambiamento in dinamiche aziendali, permettono la differenziazione e la possibilità di catturare nuovi consumatori acquisendo quote di mercato. Tra le implicazioni economiche bisogna ricordare anche gli ingenti costi necessari all'implementazione di novità e i rischi connessi al possibile fallimento nello sviluppo. Nonostante questo, l'innovazione è un processo inestinguibile che viene portato avanti dalle stesse aziende al fine di migliorare la propria organizzazione rispetto a quella dei competitor. Potremmo dire che la stessa concorrenza nel mercato favorisca la nascita di idee rivoluzionarie, in un contesto in cui i profitti dipendono dalle capacità delle aziende di differenziarsi o di aumentare i margini sulla vendita, l'innovazione diventa la risposta e questa necessità. Tramite questo processo è possibile creare nuovi mercati volti a soddisfare bisogni nascenti oppure nicchie non ancora trattate. Nel caso in esame, ad esempio, fu proprio la capacità di pensare fuori dagli schemi e soddisfare un bisogno sopito nei consumatori a trasformare Seiko da semplice negozio al leader di mercato.

L'entrata in nuovi mercati comporta sempre dei rischi, che si aggiungono a quelli propri del processo innovativo, tra questi quelli maggiormente rilevanti potrebbero essere l'incertezza della domanda e l'avversità al cambiamento dei consumatori e dei competitor. In questo contesto bisogna considerare la difficoltà dei leader di mercato nel confrontarsi con rivoluzioni ingenti e, per questo motivo, si potrebbero presentare situazioni in cui questi ultimi agiscono per limitare la diffusione di una nuova concezione del settore. Sempre riferendosi al caso in esame, a quel tempo le aziende svizzere cercarono in ogni modo di limitare la diffusione degli orologi al quarzo tramite politiche di abbassamento

dei prezzi e investendo molto nella comunicazione. Oggi, è ancora più semplice, per una grande azienda, intromettersi nella crescita di piccole realtà sfruttando social network e in generale il potere derivante dalla differenza di risorse. Sembrerebbe quindi molto difficile per piccole imprese espandersi sfruttando unicamente l'innovazione. In realtà bisogna guardare il fenomeno da una prospettiva diversa in quanto, se il valore portato dal nuovo approccio dovesse essere rilevante, sarebbero gli stessi consumatori a richiedere il cambiamento. Ovviamente, se si dovessero verificare dinamiche di ostruzionismo o la limitazione della condivisione della nuova conoscenza anche le autorità garanti interverrebbero.

Un'altra possibile ostruzione alla diffusione dell'innovazione potrebbe essere rappresentata dall'esistenza di dinamiche sociali, questa problematica sarebbe stata maggiormente rilevante nel caso in cui si fossero verificate in altri periodi storici. Attualmente, le persone sono molto più aperte ai cambiamenti e sono disposte a mettersi in gioco cercando di integrare tutte le nuove conoscenze all'interno del proprio percorso. Nonostante questo, è sempre possibile trovarsi in difficoltà davanti al cambiamento e, spesso, la mancata conoscenza dell'argomento o la completa ignoranza in materia potrebbe portare il verificarsi di situazioni scomode e poco redditizie. La sfida più grande deve essere sostenuta dall'azienda che vuole introdurre queste tipologie di mutamento nella società, infatti, spetta a lei l'onere di informare e di rendere consapevole le persone in materia.

Per concludere è necessario sottolineare ancora una volta quanto l'innovazione sia un fenomeno intrinseco alla realtà in cui viviamo e il cambiamento, che può portare, deve essere sempre sfruttato per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e allo stesso tempo per apportare un valore aggiunto alla società. Riuscire ad entrare in nuovi mercati o addirittura a diventarne leader non deve fermare questo processo, che deve mantenersi continuativo durante tutta la vita aziendale. Eliminare l'innovazione è impossibile e controproducente in quanto adeguarsi agli standard di mercato porterebbe una perdita a livello di clientela e di reputazione, ponendo l'azienda in una posizione stagnante e facendo calare la qualità. Per calo di qualità si intende una diminuzione della differenziazione che non si concretizza per forza in un calo effettivo della qualità, ma, più che altro, in una diminuzione percepita dai consumatori, che comporta l'allontanamento degli stessi dal marchio. Il mercato potrebbe percepire questa dinamica come una perdita

delle caratteristiche di unicità del prodotto e iniziare a considerare nuovi brand come sostitutivi o migliori. Il motivo per cui l'innovazione non si può fermare è proprio perché, arrivati in questa situazione, nuove aziende propongono nuovi prodotti o servizi con nuove caratteristiche che portano mutamenti nel mercato rivoluzionando le posizioni di potere preesistenti.

Bibliografia:

Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation", pubblicato nella rivista "Psychological Review", 1943.

Abraham Maslow, "Motivation and Personality", 1954.

Adedeji B. Badiru, "Innovation A Systems Approach", 2020.

Alan Sarsby, "SWOT Analysis" 2016.

Alberto Di Minin, Quando l'innovazione non è incrementale, Il Sole 24 ore, 1 settembre 2017.

Ali Farhoomand, Thomas M. Hout, Amir Hoosain, Mary Ho, "Seiko Watch Corporation: Moving Upmarket", Pubblicato da HBR Publications, 2018.

Amir Hoosain, Mary Ho, Ali Farhoomand, Thomas M. Hout "Seiko Watch Corporation: Moving Upmarket", 2007.

Caroli, "economia e gestione sostenibile delle imprese", 2021.

Chris Larson, "Disruptive Innovation Theory: What It Is & 4 Key Concepts" 2016.

Clayton Christensen, "The Innovator's Dilemma", 1997.

Daniel M. Hausman, "Demand and Consumer Choice", in The Inexact and Separate Science of Economics 2023.

David A. Aaker, Building Strong Brands, 1995.

Deloitte, "The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2023", 2023.

Don Peppers e Martha Rogers, "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time", 1993.

Edoardo Romani, "What Is a SWOT Analysis? (Definition, How to Do One)", 2022.

E. Jerome McCarthy 1960, "Basic Marketing: A Managerial Approach - 4P Marketing. Classification" Homewood, IL: Irwin, 1960.

Eric Ries, "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses", 2024.

Euromonitor 2020, "Consumer Cyclical Sector Analysis", 2020.

Fiori, Tiscini, "Economia aziendale", 2020.

François Lecoultrre, "A Guide to Complicated Watches".

Gary Hoover, Matthew Mitchell and Dan Giedeman, "Essays in economic & business history", 2019.

George Daniels, "Watchmaking", 1981.

Giovanna Prina, “La disruption è di moda, ma spesso viene confusa con l’accelerazione tecnologica”, Il Sole 24 ore, 4 novembre 2019.

Gnomon Watches, "Quartz Crisis: The Revolution of the Watchmaking Industry", 2024.

Henry Chesbrough, "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", 2003.

Hyla Ames Bauer, "The Quartz Crisis: A Tragic Decade for Swiss Watchmaking", 2022.

Izzo e Melissa A. Schilling, *Gestione dell'innovazione*, 2005.

James Utterback, "Mastering the Dynamics of Innovation", 1994.

Jeremy Gutsche, "Create the Future + the Innovation Handbook: Tactics for Disruptive Thinking" 2023.

Joe Thompson, "Four Revolutions Part 1: A Concise History Of The Quartz Revolution" 2017.

Jorg Weppelink, "A Condensed Guide To Seiko Releases In 2023", 2023.

Joseph Schumpeter, “Capitalism, Socialism, and Democracy”, 1942.

Kenichi Ohmae, "The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business", 1982.

Kevin Lane Keller, "Strategic Brand Management", 1998.

Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, "Marketing Management", 2020.

Lee G. Bolman e Terrence E. Deal, "Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership" edizione aggiornata nel 2024.

Madhavan Ramanujam e Georg Tacke, "Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price", 2024.

Marina Dabic, Tugrul Daim, Marcel L.A.M. Bogers, Anne-Laure Mention, "The limits of open innovation: Failures, risks, and costs in open innovation practice and theory", 2023.

Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", 1980.

Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", 2008.

Nick Kenyon, "Quartz, the killer – A history of quartz watches, Part 1", 2020.

O. E. Williamson, "Markets and Hierarchies" New York: Free Press, 1975.

Paul Newton, "What is PESTLE Analysis?", 2015.

Porter's Five Forces (2024): The Definitive Overview (+ Examples)", 2023.

Qing Xia, “Innovation in the Japanese tea industry, 1970–2020”, 2023.

Rajesh Chandy e Gerard Tellis, "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation", pubblicato nel Journal of Marketing, luglio 2000.

Richard Foster, "Innovation: The Attacker's Advantage", 1986.

Ronald Mascitelli, The Lean Product Development Guidebook - Everything Your Design Team Needs to Improve Efficiency and Slash Time-to-Market", 2007.

Thomas Osburg e René Schmidpeter, "Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future", 2013.

Tom Burns e G.M. Stalker, "The Management of Innovation", 1961.

Seiko 2018, Annual Statement of Seiko.

Seiko Holdings Corp, "Seiko Holdings Corp Annual Report", 2021.

Thomas Kauf, "The Transformative Influence Of The Quartz Crisis On The Watchmaking Industry", 2023.

Sitografia:

URL: <https://casemba.com/ali-farhoomand/seiko-watch-corporation-moving-upmarket/porters-analysis.php>

URL: <https://caseturbo.com/asia-case-research-centre/seiko-watch-corporation-moving-upmarket/porters-analysis.php>

URL: <https://embapro.com/frontpage/marketingstpcoanalysis/14663-seiko-holdings-corp>

URL: <https://orologivizzeri.org/orologi-movimento-al-quarzo>

URL: <https://www.drclock.org/2018/02/02/la-crisi-del-quarzo-parte-1/>

URL: <https://www.drclock.org/2018/02/02/la-crisi-del-quarzo-parte-2-gruppo-swatch>

URL: <https://www.env.go.jp/content/900453393.pdf>

URL: <https://www.mbaskool.com/brandguide/lifestyle-and-retail/3267-seiko.html>

URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261560624000123?casa_token=XT7cSjlWIBgAAAAA:xeFJ1nDKYP4S8PSh8qSn8XTUpkqm2t4tH6TAp9SyKPGxb81zss3umjIQm8vjoM_bjP67gdywfa

URL: <https://www.seiko.co.jp/en/>

URL: <https://www.spinolimarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/strategie-di-vendita-tecniche/modello-5-forze-di-porter.html>

URL: https://www.swissinfo.ch/ita/economia/swiss-made_come-la--minaccia-straniera--ha-plasmato-l-orologeria-svizzero

URL: <https://www.thecasesolutions.com/seiko-watch-corporation-moving-upmarket-2-28475>

URL: <https://tech4future.info/innovazione-incrementale/>