

SOPAR DOMINGO JAUMANDREU 20/03/2024

- L'estratègia adoptada per Sony per irrompre en nous mercats consistia a aconseguir un client que actués com a cap de pont, per dedicació a la marca, en una àrea geogràfica específica, amb la finalitat de captar la participació dels altres clients. Aquest enfocament comercial té estrets paral·lelismes amb les tàctiques militars; fins i tot a Corea, l'obra d'art militar de Sun Tzu, "L'Art de la Guerra", es considera un manual essencial. Abans de l'aparició de l'ametralladora, el combat era predominantment un a un, seguint els principis de Lanchester, que dictaven una proporció de 3 a 1 per aconseguir la victòria en una batalla. Amb l'evolució de les armes modernes, aquesta proporció s'ha reduït significativament, fins a una relació d'aproximadament 1,7 a 1. Així mateix, per conquerir un mercat, és necessari mantenir una relació similar en la xarxa de distribució, assolint una participació d'almenys el 70% superior a la del següent competidor, per a un domini eficaç.
- Les empreses japoneses tenen una tendència a generar menys documentació i a basar-se més en les relacions personals. Tot i que les jornades laborals poden ser llargues, no sempre es tradueixen en una major productivitat comparades amb les jornades estàndard de vuit hores ben aprofitada. I malgrat la forta jerarquia, es poden arribar a saltar el cap en un moment donat.
- Anualment, es realitzaven dues reunions importants: una per a l'elaboració del pressupost i una altra per a la revisió i liquidació de l'any, incloent-hi els estocs. En algunes companyies, s'incentivava els comercials que havien estat més precursors en les seves previsions. La gestió sol ser departamental i segueix principalment l'atenció del CEO, qui monitoritza la facturació diària, examina les variacions i busca explicacions per els canvis.
- Durant el període de 1982 a 1992, Sony va experimentar un creixement significatiu, amb un augment de deu vegades en els ingressos. Aquest augment es va veure impulsat per la introducció de productes estrella com el Walkman, que tot i que el casette va ser inventat per Phillips, va ser un producte-concepte creat i comercialitzat amb èxit per Sony. A més, la companyia va diversificar-se cap a l'àmbit del contingut digital, adquirint els drets musicals de Columbia/CBS, així com catàlegs de pel·lícules, consolidant-se com a productor de continguts d'entreteniment.
- La creació de la Comunitat Econòmica Europea (CEE) i posteriorment la Unió Europea (UE) va obligar a Sony a racionalitzar les seves operacions a nivell europeu, incloent-hi els preus, el màrqueting i les negociacions amb les grans cadenes de distribució. Malgrat aquesta integració, el Regne Unit va mantenir una certa autonomia. Simultàniament, el negoci del Hardware va començar a inclinar-se cap al contingut digital, amb Sony assolint patents rellevants en el tractament d'imatges, fruit de l'experiència adquirida amb les seves càmeres de vídeo. Aquesta especialització ha contribuït significativament als ingressos de Sony, ja que controla aproximadament el 60% del mercat de tractament d'imatges.
- Un dels secrets de l'èxit de Sony ha estat la retenció del seu know-how industrial, mitjançant col·laboracions amb empreses locals per a cada línia d'activitat, assegurant-se de mantenir-se sempre a l'avantguarda de la tecnologia. És important destacar, però, que la deslocalització pot comportar el risc de transferència de coneixement a competidors potencials, com s'ha vist en alguns

casos d'empreses que han establert operacions a l'estranger i han vist com els seus productes eren imitats en temps molt breus. El costos salarial en determinats productes tecnològics són negligibles - un 3% en el cas del iPhone - amb la qual cosa els costos logístics o matèries primes poden determinar la localització d'una fàbrica.

- A nivell intern, les empreses japoneses tendeixen a competir de manera més col·laborativa, compartint subministradors i proveïdors. Existeix una política industrial comuna on tots els actors, incloent governs i indústries, convergeixen cap a objectius similars, amb un èmfasi especial en les polítiques d'ocupació.
- La digitalització ha canviat dràsticament el panorama competitiu, amb condicions de combat que varien ràpidament. Els plans estratègics a llarg termini ja no són tan efectius, i s'ha de revisar constantment l'estratègia per adaptar-se a aquests canvis. La producció s'ajusta a la demanda en temps real, minimitzant els estocs i reduint el risc tecnològic associat.